

آستان قدس رضوی، از نگاه نزدیک (نسخه تفصیلی)

نگاهی به رویکردهای اقتصادی، علمی و فرهنگی پیش روی مدیریت آستان قدس رضوی

مقدمه:

آستان قدس رضوی، پایتخت معنوی ایران اسلامی و قطب تولید فرهنگ ناب رضوی، تنها یک ساختار اداری عریض و طویل با کارکردهای مشابه با برخی از دیگر مجموعه های متولی موقوفات نیست. «ملجا معنوی و عالی ترین پایگاه فرهنگی جهان تشیع در اشاعه معارف اسلامی و سیره اهل بیت^۱» که بناست «دارای تعامل مطلوب در گستره همه جهان» و به طریق اولی جهان اسلام باشد و پرچمدار تولید و پیاده سازی یک مدل عملیاتی برای حصول به تمدن نوین اسلامی گردد، قاعدتا باید به لوازم نرم افزاری و سخت افزاری این اهداف هم ملتزم باشد. پس از سالها حضور موثر آیت الله واعظ طبسی به عنوان تولیت آستان قدس رضوی و گسترش وسیع فعالیتهای این مجموعه در شئون مختلف اقتصادی، فرهنگی، علمی و حتی اجتماعی و با انتصاب حجه الاسلام رئیسی در راس این مجموعه، آستان قدس، با یک مسیر جدید در تحقق این اهداف روبرو است که پیمودن آن، نیاز به بهره گیری از تجارب گذشته، آسیب شناسی نقاط ضعف و تاکید بر نقاط قوت فعالیتهای صورت گرفته دارد. بدین منظور، جمعی از تشکلهای فرهنگی مشهد، که طیف وسیعی از متخصصین حوزوی و دانشگاهی و مجموعه های مردمی را شامل می شوند، تصمیم گرفتند، در قالب یک تحقیق کیفی، خلاصه ای از مهمترین فرصت ها و تهدیدهای پیش روی مدیریت مجموعه را که پیش از این جسته و گریخته در رسانه ها مطرح شده بود و یا با جلسات متعدد با کارشناسان بدست آمد، شناسایی و بصورت عمومی در اختیار مدیریت آستان و فضای عمومی نخبگان کشور قرار دهند. خوشبختانه، همزمان با این تصمیم، مدیریت آستان قدس نیز، با اعلام فراخوان عمومی ایده ها و پیشنهادات، تمایل خود را به پذیرش نظرات مردم و گروههای مرجع در مسیر تحقق اهداف آستان قدس و فرامین ۷ گانه رهبری، اعلام نموده که نشان از عزم راسخ مدیران انقلابی آستان قدس برای ایجاد تغییرات بنیادی دارد.

از آنجا که محدوده فعالیتهای و حوزه مسائل مورد بحث بسیار گسترده است، اولاً بنا بر اختصار در بیان مطالب گذاشته شده و از ذکر جزئیات دقیق پیشنهادات تا حد امکان اجتناب شده و ثانیاً مطالب به دو بخش اجمالی و تفصیلی تقسیم شده که بخش تفصیلی شامل مصادیق مهم و شرح نحوه پیاده سازی پیشنهادات است. در حوزه محتوایی نیز، موضوعات مورد بررسی به تفکیک در حوزه مسائل اقتصادی و مسائل علمی - فرهنگی ارائه شده اند. در بیان مطالب، تلاش شده که رویکرد حاکم بصورت ایجابی و روبه جلو و بیشتر ناظر به رویکردهای روی زمین مانده باشد تا نقد مفصل عملکردهای پیشین، اگر چه در موارد متعددی برای تبیین منطق رویکرد جدید، بررسی نقاط ضعف ضروری بوده است.

نویسندگان این متن، بنا را بر انتشار عمومی و رسانه ای این سلسله از بیانیه ها گذاشتند تا هم امکان نقد و بررسی آن در فضای عمومی و نخبگانی کشور و آستان بوجود بیاید و هم راه برای اظهار نظر سایر متخصصین و دغدغه مندان که احیاناً زوایای دیگری از موضوعات را در نظر دارند، باز شود. امیدواریم این متن خلاصه، آغاز کننده مسیری برای یک گفتمان عمومی در تحقق فرامین مقام معظم رهبری از آستان قدس رضوی باشد. ان شاء الله

الف) نگاهی نزدیک به رویکردهای اقتصادی پیش روی مدیریت استان قدس رضوی

در متن پیش رو مهمترین مواردی را که در حوزه اقتصادی استان قدس باید مورد توجه قرار بگیرد، اشاره شده است. در این نسخه از نامه، به صورت تفصیلی و با ذکر مصادیق و نمونه های موفق به مهمترین سرفصل های کاری اشاره خواهد شد.

۱- سند بالادستی فعالیت های اقتصادی استان قدس چه باید باشد؟

یکی از تاکیدات مکرر مقام معظم رهبری در سالیان اخیر که به تواتر در سخنان ایشان دیده می شود و در دوره فعالیت دولت یازدهم، شتاب بیشتری نیز به خود گرفته، لزوم تجهیز کشور به اقتصاد مقاومتی است. این تاکیدات، تنها در حد حرف باقی نمانده بلکه با مدیریت ایشان تبدیل به یک سند جامع و دقیق اقتصادی نیز شده است تا حجت برای تمامی نهادهای مسئول در این زمینه تمام شده باشد. پس از انتشار رسمی این سند و ابلاغ آن نیز، هر از چند گاهی، نکات مهمی در نقد و بررسی عملکرد مسئولین از سوی ایشان مطرح شده که آخرین مورد آن نامگذاری معنادار و صریح امسال و بندهای ده گانه راهبردهای اقدام و عمل در سخنرانی نوروزی بود.

متأسفانه این تصور نادرست که مخاطب سخنان رهبر انقلاب در پیاده سازی سیاستهای اقتصاد مقاومتی تنها دستگاه اجرایی کشور است، سبب شده که سایر نهادها، نقش خود را حداکثر در گفتمان سازی و تبلیغات روی این موضوع متمرکز کنند و شانی از اجرا به این فرامین برای خود قائل نباشند. (اگر چه متأسفانه مدل تبلیغات صورت گرفته در این قبیل موضوعات نیز هیچ گاه به یک گفتمان فراگیر در میان مردم و نخبگان تبدیل نشده است). اما واقعیت این است که به طور کلی در شرایطی که تفکر حاکم بر دولت چندان همخوانی با اصول اقتصاد مقاومتی ندارد و در موارد متعددی، زیر ساخت های فاسد موجود در اقتصاد دولتی نفتی، اجازه پیاده سازی موثر این سیاستها را نیز به دولت نمی دهد، نهادهای عمومی غیردولتی نظیر بنیاد مستضعفان، ستاد اجرایی فرمان امام، بخش های اقتصادی نیروهای مسلح و استان قدس رضوی می توانند به عنوان نقطه آغاز «اقدام و عمل» در سیاستهای اقتصاد مقاومتی مورد توجه قرار گیرند. در این میان استان قدس رضوی، به دلایل زیادی نقش کلیدی و مهمی در پیاده سازی فرامین رهبری در این حوزه به دوش دارد که شاید بتوان گفت تنها منحصر در این مجموعه است.

بنگاه های اقتصادی استان قدس رضوی عمدتاً در حوزه تولیدی اعم از کشاورزی و صنعت کار می کنند، که قرابت زیادی با اصول اقتصاد مقاومتی - که مبتنی بر محوریت فعالیت های تولیدی است - دارد. تنوع این فعالیتها که از بنگاه های تامین سرمایه و بورس تا شرکت های فعال در فعالیتهای زیر ساختی تا صنایع بالادستی را شامل می شود، منابع مالی پایدار و مستقل از نفت، منابع انسانی متخصص و نخبه و دارای انگیزه معنوی خدمت به استان رضوی، تاثیر گذاری بالا به دلیل گسترش محدوده دارایی ها در داخل و خارج کشور، در اختیار داشتن بازار مصرف متنوعی از محصولات و خدمات در زائران و مجاوران، امکان سیاستگذاری های قانونی کلان مستقل از نگاههای سیاسی دولتهای مختلف، وجود ثبات مدیریتی نسبی

^۲ همانطور که در ابتدای بیانیه نیز ذکر شد، مجموعه اسناد بالادستی و برنامه ای استان قدس خود موضوع یکی از متن های سه گانه خواهد بود که ان شاء الله در بخش دوم کار بزودی منتشر خواهد شد فلذا نقد و بررسی وضعیت برنامه های استان از حیث تطابق با سند اقتصاد مقاومتی و سایر اسناد بالادستی کشور، در آن متن خواهد آمد.

در سطح کلان مجموعه و امکان پیاده سازی طرحهای میان مدت و بلند مدت در آن، ارتباط ذاتی با منابع مردمی اقتصاد مثل وقف و فعالسازی آنها و مزایای متعددی از این دست، بهترین ابزار را در اختیار مدیریت این مجموعه، برای عملیاتی نمودن سیاستهای اقتصاد مقاومتی قرار داده است. اگر در عمل این موضوع در سطح مدیران جدید آستان قدس پذیرفته شود، آنگاه یکی از کارهای دارای اولویت اصلی و حیاتی، بومی سازی دقیق بندهای ۲۴ گانه سند اقتصاد مقاومتی و بندهای ۱۰ گانه توصیه های ابتدای سال رهبری، بعنوان سند بالادستی فعالیت های اقتصادی آستان قدس در قالب پروژه های عملیاتی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت خواهد بود و این امر قطعاً پایه تحول در عملکرد اقتصادی این مجموعه به حساب خواهد آمد.

۲- “تصدی گری” آستان قدس بر بنگاههای زیرمجموعه خود چه فایده ای دارد؟

برای اجرایی شدن سیاستهای اقتصاد مقاومتی در آستان قدس، تغییر روندهای وسیعی باید اتفاق بیفتد که البته در عمل باید به صورت تدریجی و با توجه به شرایط و مصالح کلان، اجرا گردد. بعنوان مثال، در حالیکه اولین اصل از سیاستهای اقتصاد مقاومتی بر نقش آفرینی مردم در اقتصاد تاکید دارد، “تصدی گری” آستان قدس بر بنگاههای زیرمجموعه خود چه سنخیتی با اقتصاد مردم محور خواهد داشت؟ آستان قدس چنانچه خود را از قید و بند مسائل اجرایی بنگاهداری رها ساخته و با حفظ مالکیت، بهره برداری را به مردم و بخش خصوصی واگذار نماید، می تواند نقش آفرینی بسیار بیشتری در صحنه اقتصاد کشور داشته باشد. در واقع آستان قدس رضوی به جای درگیر شدن با مسائل اجرایی و سخت افزاری تصدی گری، می تواند ظرفیت خود را در حوزه نرم افزار و مغز افزار اقتصاد فعال سازد. بدین معنی که با طراحی مدل های اقتصادی مبتنی بر اقتصاد مقاومتی وارد مشارکت با فعالان بخش خصوصی شده و از فعالیت های منطبق بر اقتصاد مقاومتی حمایت نماید. بدین ترتیب آستان قدس رضوی به جای تصدی یک بنگاه متعلق به خود می تواند در ده ها بنگاه اقتصادی اعمال نفوذ نماید و سیاست های صحیح اقتصادی را در این بنگاه ها پیش برد.

سنت نبوی و سیره ائمه اطهار نیز بیانگر اکتفای حداقلی به تصدی گری و استخدام افراد است. به عنوان مثال پیامبر اعظم (ص)، حق بهره برداری از زمین های متعلق به حاکم اسلامی را، علیرغم حفظ مالکیت آن برای حکومت، به مردم واگذار می کرد. یا امیرالمومنین که در مورد نخلستان ها و چاه های مدینه چنین عمل می نمود. البته در مورد آستان قدس رضوی منظور، واگذاری منفعت بنگاه ها به دیگران نیست؛ بلکه صرفاً برون سپاری مدیریت بنگاه ها مدنظر می باشد. قطعاً در این روش با افزایش بهره وری که به دلیل ورود بخش خصوصی محقق می شود، نهایتاً سود بیشتری نیز نصیب آستان خواهد شد که می تواند صرف فعالیت های فرهنگی این آستان شود.

۳- سازمانهای اقتصادی استان قدس، تا چه زمانی باید رقیب بنگاههای اقتصادی خصوصی باقی بمانند؟

با وجود خدمات غیر قابل انکار استان قدس رضوی در حوزه های اقتصادی، در بسیاری از محصولات و خدمات، استان قدس در محدوده ای وارد بازار شده که اتفاقاً فضای رقابتی سنگینی در آن عرصه ها در بخش خصوصی وجود داشته که در نتیجه، نه تنها مزیتی برای حضور استان در این عرصه ها ایجاد نشده بلکه ورود به این قبیل از فعالیتها، سبب کاهش رقابت و از بین رفتن تعادل اقتصاد مردمی در آن بخش شده و عملاً سایر رقبای بی بهره از پول و امکانات و سیستم توزیع را که هیچ گاه توان رقابت با چنین ساختارهایی نداشته اند از گردونه خارج ساخته است.^۳

به نظر می رسد بسیاری از عرصه های اقتصادی موجود در استان قدس، حتی بر مبنای معیارهای اولیه مبتنی بر نرخ بازگشت سرمایه نیز دارای توجیه وجودی نباشند و از این جهت اساساً طلب منفعت اقتصادی از آنها را نیز نتوان کرد اما حتی در محدود مواردی که احتمالاً حضور اقتصادی استان قابل توجیه است^۴ نیز سوالات متعددی وجود دارد که باید بدرستی به آن پاسخ داده شود. اینکه اساساً ورود استان قدس به یک مصداق مشخص از فعالیت اقتصادی، در تناقض با اصالت رونق گرفتن اقتصاد مردمی و کسب و کارهای خرد مشابه در این سطح بوده یا خیر؟ آیا این امکان وجود داشته که در همین صنعت، استان قدس در سطح کلان تری وارد بازار شود؟ اگر به هر دلیل، بنا به ادامه فعالیت در یک زمینه اقتصادی وجود داشته، آیا بار روی زمین مانده ای داریم که بخش خصوصی عادی، توان، امکانات و حتی صرفه کوتاه مدت ورود به آن را نداشته باشد تا به آن ورود کنیم؟ و سوالات مشابهی از این دست.

بدیهی است که با توجه به تنوع صنایع موجود در بخش های اقتصادی استان قدس، یک پاسخ یکسان نمی توان به همه این بخشها داد و حکم کلی برای تمامی آنها صادر نمود، اما اکنون بهترین زمان است که تمامی عرصه هایی که استان قدس به میل و یا به اکراه وارد فعالیت در آنها شده است، با یک نگاه آسیب شناسانه و بر مبنای اصل فلسفه وجودی آن حضور (فلسفه صفر) نگریسته شود و با توجه به نقشه بالادستی تهیه شده برای وضعیت اقتصادی استان، مشخص شود که اگر بناست این فعالیت ادامه پیدا کند، این فعالیت در چه سطحی است. (پیمانکاری، حمایتی، نظارتی، سیاست پژوهی، توزیعی ...).

^۳ به عنوان مثال در شرایطی که مشهد در سطح کشور به عنوان یک قطب صنایع غذایی شناخته می شود، حضور استان قدس در بازارهایی چون نان و محصولات غذایی قابل تامل و بررسی جدی است، به نظر می رسد یک مطالعه کوچک بتواند اثرات منفی تولید انواع محصولات کیکی استان قدس و توزیع آنها در صدها دهکعبه تعبیه شده در بهترین نقاط شهر را بر وضعیت تولید این محصول توسط سایر بنگاههای خرد خصوصی مشخص کند.

^۴ البته تجربه های موفق در طراحی هلدینگ های کلان کشاورزی در استان قدس وجود دارد، که یک محصول از ابتدای تولید در مزرعه تا فرآوری های میانی تا بسته بندی و آماده ساز های نهایی تماماً در درون سیستم و با کیفیت مطلوب صورت گرفته است و از این جهت رقبا را نیز مجبور به بالا بردن کیفیت در این رقابت نموده است

^۵ البته می دانیم که در برخی از موارد، شرکتها و صنایع کم بازدهی توسط دولتها، بابت دیون به استان واگذار شده که عملاً رغبتی در مجموعه برای پذیرش آن وجود نداشته است.

۴- مزیت نسبی فعالیتهای کلان اقتصادی آستان قدس رضوی در چیست؟

همانطور که پیش از این ذکر شد، به این نکته باید توجه شود که مزیت آستان قدس در حوزه های مختلف اقتصادی، لزوماً حضور در بخش تولید نیست. حلقه مفقوده در بسیاری از صنایع مهم و دارای ارزش افزوده مادی و معنوی بالا، در حوزه هایی چون تحقیق و توسعه، برند سازی، تجاری سازی، روشهای تامین سرمایه، تامین محتوا و مواردی از این دست است که هم با اهداف کلان آستان سازگاری بیشتری دارد و هم حضور در این عرصه ها (غالباً) از بنگاههای خصوصی بر نمی آید و نیاز به حضور هلدینگ هایی چون آستان قدس در آن احساس می شود.

در واقع در شرایطی که سرمایه های آستان قدس می تواند با هدایت به سمت صنایع و کسب و کارهای نوظهور و دارای فناوری بالا که هنوز بخش خصوصی ریسک پذیری حضور و توان پاسخگویی به تقاضای بازار را ندارد، نقش مثبتی در رشد اقتصاد دانش بنیان در کشور داشته باشد و منشا زایش بنگاههای اقتصادی در این حوزه از دل خود را ایجاد کند، این مجموعه با حضور پررنگ در صنایعی مانند نساجی، فرش، غذایی، عمران و ... که دارای بازارهای اشباع شده از فعالان بخش خصوصی هستند در عمل باعث ضربه به آن بخش از بنگاههایی که توان رقابت با سرمایه های کلان این سازمان را ندارند و خروج این بنگاهها از فضای رقابتی می شود.

برای تعیین دقیق سرفصل صنایع هدف در آستان قدس و اولویت بندی آنها، قطعاً نیاز به کار کارشناسی و تحقیقات وسیعتری است اما اجمالاً می توان گفت که یکی از مهمترین سیاستهایی که می تواند علاوه بر احیای نقش مثبت سازمان اقتصادی آستان قدس در فضای کلان اقتصادی کشور، در سودآور سازی این هلدینگ نیز موثر باشد توجه به زنجیره های اقتصادی دارای مزیت منطقه ای و به طور خاص فعالیت در حلقه های مفقوده جهت تکمیل و تقویت این زنجیره ها است. با توجه به این نکته که در بسیاری از صنایع اصلی و دارای مزیت آستان اگر چه بخش تولیدی قوی وجود دارد ولی به دلیل عدم توجه به حلقه های تکمیلی و ارزش افزا در طول زنجیره کسب و کار همچنان این صنایع فاقد بهره وری لازم هستند، سازمان اقتصادی آستان قدس می تواند متناسب با شرایط عینی و خلائهای موجود در هر یک از این زنجیره ها با توجه و حمایت از حوزه هایی مانند برندسازی، تولید محتوا، تحقیق و توسعه، بازاریابی صادراتی، طراحی و ... تقویت و تکمیل این زنجیره ها را که در سخنرانی اول فروردین مقام معظم رهبری نیز مورد تاکید قرار گرفت، هدف قرار دهد.

در کنار این رویکرد، تغییر سبب اقتصادی سازمان اقتصادی آستان از صنایع بالغ و دارای فضای رقابتی (مثل کیک و قند و ...) به صنایع نو با فناوری بالا که بخش خصوصی ریسک پذیری حضور در آنها را ندارد، می بایست حتماً صورت پذیرد. محدوده این فعالیتهای می تواند از جنس فعالیت های شرکت های تأمین سرمایه برای شرکتها و کسب و کارهای نوپا (استارت آپ) که مستعد جهش و ارزش بالا و البته ریسک فراوانی هستند تا انواع ایده های فقرزدایی و فناورانه باشد که حضور آستان قدس در آنها ضمن تأمین سود مالی، فضای رقابتی و مردمی کسب و کار را نیز تقویت نماید.

^۶ حجم مالی صنایع و پروژه هایی که آستان قدس در آن وارد می شود می تواند یکی از معیارهای ورود به آن عرصه باشد. برخی از هلدینگ های بزرگ اقتصادی کشور مثل قرارگاه خاتم الانبیا حد مشخصی را اعلام می کنند (مثلاً ۱۰۰ میلیارد تومان) و در پروژه هایی که حجم مالی زیر این عدد است ورود نخواهند کرد. البته معیارهای دیگری چون دانش بنیان بودن و ... هم قابل طرح است.

در سالهای گذشته بارها و بارها، طرحهایی این چنین از سوی کارشناسان و دلسوزان عرصه های اقتصادی ارائه شده که هیچ گاه بدانها بذل توجه کافی نشده است.^۷

۵- اقتصاد سود محور یا اقتصاد فرهنگی؟ کدام مدل مالی، مناسب بارگاه رضوی است؟

قطعا آستان قدس رضوی برای پیاده سازی سیاستهای خود نیاز به منابع مالی پایدار دارد تا بتواند وابستگی خود را به سود حاصل از فروش املاک کاهش دهد. اما سوال اصلی این است که مدل اقتصادی آستان با توجه به شرایط این مجموعه و رسالت های فرهنگی آن چه می تواند باشد؟ یکی از زمینه های مغفول واقع شده، برای حضور آستان قدس، عرصه اقتصاد فرهنگ است. در اقتصاد فرهنگی هم سازمان درآمد دارد و مردم می توانند از لذات دنیوی بهره ببرند اما مدل و زمینه آن می تواند متفاوت از اقتصاد سودمحور صرف باشد. به طور مثال شهر مشهد می تواند مرکز بزرگترین ناشران مذهبی در خاورمیانه باشد و تمامی مراکز مذهبی در مشهد فروشگاه داشته باشند. بزرگترین دایره المعارف های اسلامی می تواند در این شهر نوشته شود و مرکزش در این شهر باشد. بزرگترین پارک های مذهبی و دینی می تواند در این شهر باشد.^۸ شهر مشهد می تواند مرکز بزرگترین دانشگاه های علوم انسانی خاورمیانه باشد. شهر مشهد می تواند در بازار چند هزار میلیارد تومانی نوشت افزار و لوازم التحریر و در این فقدان مرکزیت تولید اسلامی ایرانی در این موضوع قطب باشد. ممکن است بزرگترین مراکز نساجی اسلامی بتواند در این منطقه شکل بگیرد، ممکن است شهر مشهد مرکز هنر و فیلم معناگرا در حوزه خاورمیانه باشد و موارد متعدد دیگر که پرداختن به تمامی آنها نیازمند مطالعه جامعی در باب رابطه اقتصاد فرهنگی با اقتصاد زیارت است. همچنین، در سلامت، این شهر می تواند بزرگترین بیمارستان های خاورمیانه را که حتی جنس خدمات آن می تواند اندکی با دیگر نقاط کشور متفاوت باشد و یک زوار از خدمات درمانی متفاوتی در این بیمارستان برخوردار گردد در خود جای دهد. البته به این گونه مباحث، نمی توان به صورت صفر و صدی نگریست. بالاخره مردم این شهر به پارک های معمولی هم نیاز دارند، بیمارستان و درمانگاه می خواهند و ... اما سخن از آن است که از بخش مهمی از اقتصاد که اقتصاد فرهنگ محور نام گذاشته شده غفلت نموده ایم.

۶- آستان قدس، چگونه می تواند پایلوت اجرایی اقتصاد دانش بنیان باشد؟

یکی از بارهای روی زمین مانده در سیاستهای اقتصاد مقاومتی، اجرای موفق نمونه های بومی از اقتصاد دانش بنیان است که بدلیل ارزش افزوده مادی و معنوی بالا، یکی از ابزارهای راهبردی برای نیل به اهداف اقتصاد اسلامی به شمار آمده اند.

^۷ طرح توجیهی بومی سازی تولید و توزیع فناوری یک گیاه دارویی در بیرجند توسط متخصصین تیم تحلیل گران تکنولوژی ایران در سال ۸۴، چندین طرح راه اندازی خوشه های صنعتی بومی، طرح های مربوط به حضور در بازار تامین محتوای شبکه های مجازی موبایلی و تلویزیونی مثل IPTV در سالیان اخیر و ...

^۸ مانند این پارکها در بسیاری نقاط دنیا چون آمریکا با بهترین تکنولوژی وجود دارد و از این طریق درآمد زیادی هم کسب می شود در کشور ما نیز در سالیان اخیر، نمونه های قابل قبولی از این فضاهای تفریحی فرهنگی بوجود آمده است.

در این میان آستان قدس، با در دست داشتن، مجموعه وسیعی از زمینه ها وزیر ساختهای تکنولوژیک، نیروی انسانی متخصص (که برخی بالفعل در این مجموعه مستقرند و بسیاری دیگر بالقوه امکان همکاری با این مجموعه را دارند.) و بازار انحصاری و سیستم توزیع مناسب کاملاً می تواند در پیاده سازی آن ورود کند. در این بخش پیشنهادات مفصلی از سوی کارشناسان مختلف دریافت گردید که شرح آن در این مجال نمی گنجد و قاعدتاً می تواند موضوع یک همایش علمی در سطح کشور قرار بگیرد، اما اجمالاً برخی از مهمترین مصادیق شاخه های علوم دانش بنیان و صنایع زیرساختی که امکان پیاده سازی آن با توجه به شرایط بومی شهر و کشور، تجارب دنیا و نیز آمادگی های سخت افزاری آستان قدس وجود داشته و در بازه های میان مدت قابل اجرا بوده اند، ذکر می شود:

۶-۱: ورود در حوزه های زیر ساختی مثل حمل و نقل، گمرک، زائر سراهای ارزان قیمت، هلدینگ های خدمات اسکان هتلی، خدمات گردشگری ارزان قیمت و ... البته با طرحهای اقتصادی مشخص و با حفظ اصل اولیه عدم تداخل با اقتصاد بخش عمومی و مردمی و نکات گوشزد شده قبلی^۹.

۶-۲: حمایت از رشد برخی از صنایع بالادستی و کاملاً دانش بنیان کشور که تاکنون بدلیل فقدان حلقه هایی چون تامین سرمایه یا بازاریابی امکان رشد مناسب را نداشته، از بازار منطقه ای فوق العاده ای برخوردار است و تمامی حلقه های آن در شرق کشور و در داخل دانشگاههای کشور و استان قابل پیاده سازی است مثل حوزه های طراحی میکروالکترونیک^{۱۰}، تجهیزات پزشکی^{۱۱}، محصولات کشاورزی دانش بنیان و مواردی از این دست.

۶-۳: حمایت از صنایع کشاورزی مدرن^{۱۲} و راه اندازی صنایع بروزی چون صنعت تولید گیاهان دارویی^{۱۳} که در شرق کشور استعداد بسیاری برای آن وجود دارد و در بسیاری موارد با اندکی سرمایه گذاری و یا حمایت قابل فعالسازی در سطح کشور و دنیاست.

^۹ پیش از این نیز بصورت مقطعی آستان قدس در برخی موارد چون گمرک سرخس و زیر ساخت های مرتبط با زیارت چون راه آهن برقی و اخیراً ساخت زائر سراهای ارزان قیمت ورود کرده که باید با دید آسیب شناسی این روند باید تصحیح و ادامه داده شود

^{۱۰} صنعت میکروالکترونیک و طراحی آی سی در دنیا نیز یکی از صنایع با ارزش افزوده بالاست که متأسفانه در کشور ما با مساله جدی تامین سرمایه اولیه روبروست و با وجود حجم وسیعی از اساتید و دانشجویان و نرم افزارهای پیشرفته، هنوز حجم وابستگی وسیعی در آن وجود دارد. آستان قدس با داشتن شرایط دانشگاهی مناسب در این رشته و بازار مناسب، براحتی می تواند در این موضوع سرمایه گذاری نموده و در سطح کشور و منطقه ممتاز گردد. کاربردهای این حوزه از طراحی تجهیزات الکترونیکی ساده تا انواع و اقسام تجهیزات پزشکی و صنعتی را شامل میشود.

^{۱۱} متأسفانه در حوزه وسیع و بسیار کلیدی تجهیزات پزشکی، کشور با وابستگی عجیب بالای ۹۰ درصدی به خارج از کشور روبروست که اغلب بدلیل باندهای انحصاری و قدرتمند واردات تجهیزات پزشکی است نه پیچیدگی تکنولوژیکی این صنعت. بدلیل همین انحصار است که بسیاری از فعالیتهای دانش بنیان خصوصی در این عرصه هیچ گاه به تولید و استفاده منجر نشده اند و در این میان نیاز به حمایت ساختارهایی چون آستان قدس وجود دارد که با داشتن بیمارستان های تخصصی، روابط بین المللی و سیستم پخش و توزیع خود، ضمن برآورده کردن نیازهای داخلی خود مجموعه آستان، این صنعت را نیز در این منطقه از کشور احیا و آن را به قطب طراحی تجهیزات پزشکی کشور تبدیل نماید.

^{۱۲} تجربه های موفق از این گونه فعالیتهای در ساختار کشاورزی وباغی آستان قدس وجود دارد که می توان از ورمی کمپوست تا انواع تکنیکهای اصلاح نژاد و اصلاح بذر و ... را نام برد. اگر چه مشکلات عدیده ای نیز در تولید و توزیع این محصولات وجود دارد.

۴-۶: حضور موثر در تکمیل زنجیره محصولات کلیدی و کالاهای حیاتی. آستان قدس ظرفیت بالایی در حوزه کشاورزی به خاطر حجم بالای اراضی و باغات خود دارد و همچنین پتانسیل بالایی در تکمیل زنجیره تولید صنایع غذایی با توجه به کارخانجات خود و حذف واسطه ها و نظام دلالی دارد. تنها با برنامه ریزی صحیح در توسعه زنجیره ارزش صنایع غذایی، انقلابی بزرگ در حوزه کشاورزی و محرومیت زدایی در بخش بزرگی از استان و کشور قابل تحقق است. ابعاد اقتصادی استان قدس و زنجیره تولید آنها مانند صنایع غذایی اجازه می دهد که بر روی حوزه های فناوری و بومی سازی فناوری، تحقیق و توسعه انجام شود. مثالهای زیادی از این قبیل فعالیتهای کلیدی وجود دارد که باید مورد توجه قرار بگیرد.^{۱۴}

۵-۶: استفاده از فرصت ارتباطات بین المللی موجود در آستان قدس برای شناخت بازارهای کلیدی و تاثیرگذار کشورهای مجاور^{۱۵} و فرصتهای اقتصادی موجود در سایر کشورهای مسلمان^{۱۶}.

۷- حمایت از محرومان و مستضعفان، تجربه های موفق داخلی و خارجی

پرداختن به محرومین و مستضعفین، از رسالتهای ذاتی آستان قدس بوده که بصورت معناداری در دو بند از پیام مقام معظم رهبری برای انتصاب تولیت جدید بر آن تاکید شده و در انتهای پیام نیز برای بار سوم بر رعایت و اهمیت آن تاکید مجدد شده است. این حجم از توجه معظم له، نشان از اهمیت این موضوع و البته لزوم تغییرات عملی در پیگیری این سیاست در آستان قدس دارد که الحمدلله لزوم این امر، بخوبی توسط مدیران جدید ادراک شده و سبب شده است بخش وسیعی از زمان و توجه تولیت جدید در همین معدود روزهای آغاز کار به این مساله مهم معطوف شود. در این راستا ما نیز بر لزوم عملی شدن پیشنهاد ساختاری صورت گرفته برای تغییر ساختار اداری و گنجانیدن یک معاونت ویژه برای حمایت های مستمر از محرومین و مستضعفین در سازمان آستان قدس تاکید می کنیم و بازدیدهای علنی و غیر علنی این روزهای مقام تولیت و مدیران رده بالای آستان قدس از مناطق حاشیه نشین و مستضعف شهر را بسیار با ارزش می دانیم. برای موثر شدن این قبیل فعالیتهای ارزشمند، طراحی یک روند مستمر برای حضور تمامی سطوح مدیریتی آستان در آن ضروری است. در باب پروژه های عملیاتی کوتاه مدت و میان مدت و فرآیندهای مورد نیاز برای حمایت از محرومان و مستضعفان در مقیاس وسیع، باید به سرعت تحقیقات میدانی دقیقی برای شناخت شبکه مسائل مخاطبین و نحوه طراحی حمایتها صورت پذیرد، اما اجمالا نکات زیر قابل ذکر است:

^{۱۳} حجم قابل توجه مالی کشور در حوزه گیاهان دارویی و نیز شرایط خارق العاده شرق کشور بویژه جنوب خراسان در این قبیل منابع در کنار ساختارهایی چون داروسازی ثامن و زمینهای وسیع آستان قدس در شمال و جنوب خراسان، زمینه های عملی شدن این ایده را در زمانی کوتاه ایجاد می کند.

^{۱۴} به عنوان مثال، ورود آستان قدس به احیای اراضی و تسطیح اراضی به شدت در وضعیت محرومیت روستاها تاثیرگذار است همان طور که مقام معظم رهبری در سفر خوزستان دستور دادند چرا که اکثر محرومیت ها در روستاها ناشی از آن است.

^{۱۵} از امکان صادرات فرآورده های دارویی و پزشکی به افغانستان (بدلیل نیاز حیاتی این کشور به محصولات پایه پزشکی) تا تعاملات مربوط به مساله تامین آب با ترکمنستان.

^{۱۶} مرور تجربه های دیپلماسی اقتصادی در بین نهادهای عمومی و غیر دولتی بسیاری از کشورها مثل ترکیه در اتخاذ این سیاستها بسیار آموزنده است.

۷-۱: خوشبختانه آستان قدس رضوی، در طول سالیان گذشته و با توجه به درخواست های متنوع زائران و مجاوران برای استفاده از فرصت های حمایتی و خیریه ای، ساختار، آیین نامه و تجربه های وسیعی در حوزه حمایت از محرومان دارد که با وجود همه آسیب ها و کاستی های خود، می تواند مبنای توسعه فعالیت های حمایتی در دوره جدید قرار بگیرد.

۷-۲: در حوزه حمایت از محرومان، یکی از الزامات مهم، توجه به هرم نیازهای اساسی و مشکلات پایه محرومان و مستضعفان است. در مورد زائران، تحقیقات صورت گرفته در ستادهای سامان دهی امور زائران و مطالعات طرح زیارت نشان می دهد که با وجود همه تلاشهای صورت گرفته، هر زائر از بدو ورود تا زمان خروج از مشهد با حدود ۱۲۰ مشکل و معضل روبه رو خواهد شد! که حداقل ۲۰ مشکل اصلی آن مربوط به طبقات محروم و مستضعف زائران است و آستان قدس با یک همکاری بین بخشی با مدیریت شهری و نهادهای دولتی می تواند در کاهش آنها نقش موثر داشته باشد. اسکان ارزان قیمت، وضعیت مبهم و نامناسب طرحهای ترافیک هسته مرکزی، گرانی هتل ها و مراکز اقامتی موجود، نبود نظارت بر قیمت ها و گران فروشی اصناف مجاور حرم، محدودیت ناوگان حمل و نقل، واحدهای مسکونی غیرمجاز، ناآشنایی به شهر مشهد، نبود سیستم یکپارچه رزرواسیون برای استراحتگاههای موجود، حضور کم رنگ متولیان امر در مبادی ورودی برای قطع نیاز مسافران به واسطه ها و دلالتان، کمبود بلیت قطار و دپوی مسافر در مراکز فروش در ایام خاص، نبود مکانیزم مشخصی برای رسیدگی به شکایات زائران در بخش های مختلف، بی برنامه گی متولیان گردشگری در تقسیم زمان سفر و عدم ارتقای فرهنگ عمومی در قبال سفر و مسافر و در نهایت روشهای نامناسب در تکریم زائر حضرت علی بن موسی الرضا(ع)، مهمترین مشکلات زائران آستان هستند که برای کاهش بسیاری از آنها می توان طرحهای کوتاه مدت و میان مدت موثری را با همکاری سایر نهادها برنامه ریزی نمود.

۷-۳: یکی از مهمترین عرصه های حضور آستان قدس رضوی در حوزه اقتصاد با هدف محرومیت زدایی بخش عمران و مسکن است. موضوع اسکان ارزان قیمت، بر مبنای مطالعات متعدد نیز در راس مشکلات زائران و مجاوران قرار داشته است. اما متأسفانه متاثر از فرهنگ اقتصادی حاکم بر کشور پس از دوران دفاع مقدس، اغلب فعالیت های این حوزه، معطوف به ساخت و ایجاد مجتمع های کلان تجاری و مسکونی لوکس شده است که علاوه بر داشتن آثار فرهنگی و اجتماعی نامطلوب مانند ارتقا احساس فقر در جامعه و از بین رفتن محیط زیست و تنفس گاه های شهری، اغلب تنها قشر متوسط به بالای جامعه را مخاطب خود قرار می دهد. تاکید رهبر معظم انقلاب در حکم خود بر توجه به مسائل مستضعفین و محرومین می تواند بستر و زمینه ای برای هدایت این بخش مهم از فعالیت های آستان قدس به سمت یکی از مهم ترین نیازهای این طبقه اجتماعی یعنی مسکن ارزان قیمت باشد. تاکید بر مسکن محرومین در قانون اساسی و بیانات حضرت امام و رهبر انقلاب از یک سو و بی توجهی دولت یازدهم به این نیاز اساسی طبقات مستضعف از سوی دیگر در کنار عدم ورود بخش خصوصی به دلیل سود کمتر نیز می تواند ضرورت حضور سرمایه های اقتصادی آستان قدس در رفع این نیاز اساسی محرومین را بیش از پیش آشکار سازد. مدل های موفق مثل مسکن مهر (طرح جامع حذف قیمت زمین از مسکن و ساخت انبوه با نظارت های فراگیر) برای عملیاتی نمودن تولید انبوه مسکن وجود دارد که با آسیب شناسی نقاط ضعف آن در عمل، می تواند در کوتاه مدت تغییرات قابل توجه و محسوسی را در وضعیت مسکن زائران و حتی مجاوران محروم از مسکن در سطح مشهد و حتی نقاط منتخب خارج از استان ایجاد نماید.

۴-۷: یکی از فعالیتهای پایه ای و تاثیرگذار در برنامه های محرومیت زدایی، طراحی یک فرآیند صحیح برای شناسایی محرومین است که نقش کلیدی در موفقیت این قبیل طرحها دارد. بدین منظور یکی از اقدامات ضروری، تجمیع پایگاه داده های مربوط به وضعیت دهکهای پایین در سطح کشور و شهر (دهکهای اول و دوم در آمدی) از تقاطع پایگاه داده های موجود در سطح ملی و استانی (با رایزنی های سطح بالای کشوری) است که حتی در صورت تحقق نسبی نیز می تواند بسیار مفید و موثر واقع شود.

۵-۷: یکی از برنامه های مهم در محرومیت زدایی، اجرایی کردن نظام نامه های مدون و مشخصی برای اعمال انواع بسته های حمایتی از خانواده ها است که از توزیع مستقیم پول و ارزاق عمومی تا روشهای متنوع توانمند سازی و سرویس های خدماتی پیشرفته را شامل شود. تحقق این موضوع با توجه به اینکه آستان قدس دارای انواع سخت افزارهای حمایتی از مدرسه و دانشگاه تا کارخانه و بیمارستان و مزرعه تا فرصت های مختلف خیریه ای می باشد آنچنان کار پیچیده ای نیست و بخش قابل توجهی از آن می تواند با هماهنگی های منظم درون سازمانی نیز محقق شود. یکی از زیر ساختهای پایدار این قبیل حمایت ها، تشکیل پایگاه داده های قابل اعتنا از طبقات مختلف از مردم است که در نکته قبل اشاره شد و امکان پیاده سازی انواع طرحهای حمایتی را به تفکیک نیازهای مخاطبان به مدیران سیستم می دهد (نمونه های بسیار موفقی از این گونه حمایت ها در زمینه مسکن، حمل و نقل، خدمات عمومی و ... مبتنی بر پایگاه داده های مطمئن وجود دارد که در این بخش قابل بررسی است. با توجه به اهمیت موضوع و پرهیز از کلی گویی، یک نمونه از نظام نامه های اجرایی که پیش از این برای حمایت از از استعدادهای درخشان مناطق محروم و توانمند سازی آنها تهیه شده است در انتهای نامه به پیوست الصاق شده است که در موارد مشابه دیگر نیز با تغییراتی قابل پیاده سازی است.^{۱۷})

۶-۷: تجربیات مفید جهانی در حوزه توانمند سازی محرومان در مقیاس های میان مدت و بلند مدت کاملاً قابل استفاده و الگو گیری است که در بسیاری از موارد، با استفاده از جاذبه حضور در آستان قدس رضوی، می توان با حضور مستقیم طراحان این برنامه ها و بومی سازی عملکردها، این طرحها را عملیاتی نمود. از مدل موفق «گرامین بانک» محمد یونس بنگلادشی در اعطای وام های کلان بدون وثیقه به محرومان بدون اتکا به منابع دولتی تا طرح های حمایتی پلکانی و چند مرحله ای برای توانمند سازی محرومان در هلند و ...، تا نمونه های خیریه موفق کشوری و حتی مشهدی که محدوده وسیعی از سرویس های حمایتی را از کمک های غذایی تا کار و کمک هزینه های ازدواج با منابع مردمی به محرومان اعطا می کنند، همه و همه در میان مدت قابل بررسی و پیاده سازی توسط آستان قدس است.^{۱۸} اجرای نسبی بخشی از این قبیل فعالیتهای بنیادی و ریشه ای در سطح شهر مشهد و بویژه در حاشیه شهر اثرات بسیار مفیدی خواهد داشت که پیش از این در موارد متعدد تجربه شده است. این قبیل فعالیتهای، در مقیاس های وسیعی، می تواند محرومان مستعد برخی از کشورهای دیگر را نیز شامل شود که در جای خود اثرات قابل توجهی در صدور فرهنگ انقلاب به همراه خواهد داشت و مصداقی از دیپلماسی عمومی اقتصادی به حساب می آید.

^{۱۷} رجوع شود به انتهای نامه و بخش پیوست

^{۱۸} جزئیات اجرایی تک تک این پیشنهادات و سوابق عملیاتی آنها در نقاط مختلف دنیا و در داخل ایران قابل ارائه در مجامع تخصصی است در همین زمینه ایده های مختلف و متنوعی برای حمایت از ایجاد مشاغل خرد و توانمندسازی مردم در حوزه اشتغال و توسعه منطقه ای پیشنهاد شده که در جای خود قابل تامل و بررسی است.

۸- چگونه نگاه کلان و ملی در استان قدس می تواند در مسائل بحرانی استان و کشور تاثیر بگذارد؟

یکی از مهمترین معیارهای تمایز بنگاه‌های بخش عمومی در فعالیتهای اقتصادی ضرورت اولویت بخشی به منافع عمومی بر سود اقتصادی در این سازمان‌ها است. به همین دلیل نیز یکی از ضروریات فعالیتهای اقتصادی استان قدس توجه به آثار سیستمی و کلان هر کدام از این فعالیتهای بر فضای کلان فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی جامعه است.^{۱۹} محدوده وسیعی از مشکلات زیر ساختی در سطح کشور و استان وجود دارد که متأسفانه دولتهای مختلف با توجهات متفاوت، تاکنون نسبت به آن کم توجهی نموده اند و اغلب به خاطر زیر بنایی بودن و دیر بازده بودن از آن غفلت شده است. احصاء این مسائل بحرانی که در سالیان آینده گریبانگیر شهر مشهد و زائران و مجاوران آن خواهد شد، قطعاً باید جزء اولویت‌های مدیریت کلان استان قدس باشد.

مسئله هویت مشهد آینده، مساله تجاری سازی‌های بی ضابطه در هسته مرکزی و اطراف شهر، مساله تغییر کاربری‌های زمین‌های کشاورزی، مساله بحرانی حاشیه شهر مشهد، مسائل مختلف فرهنگی و اجتماعی خاص شهر مشهد و موارد متعددی از این دست باید در دستور کار مدیریت استان قرار بگیرد اگر چه باید اذعان کرد که در این قبیل موضوعات به هیچ وجه، مسئولیت نهادهای دولتی نباید به فراموشی سپرده شود و مطالبه از آنها برای عملکرد صحیح متوقف شود اما استان قدس نیز نتوانسته از فرصت‌های بالفعل و بالقوه خود برای نقش آفرینی در مقیاس مسائل کلان استان استفاده شایسته‌ای انجام دهد و متأسفانه در قبال برخی از سیاستهای غلط و بحران‌زای مجموعه‌های دولتی در این قبیل مشکلات یا سکوت اختیار نموده و یا در مواردی عملاً خود از مسببین مستقیم و یا غیر مستقیم تشدید این بحران‌ها به حساب آمده است.

۹- استان قدس، تا چه حد از فرصت سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی استفاده کرده است؟

بارگاه رضوی، با بیش از ۲۰ میلیون زائر در سال که نزدیک به یک چهارم آن را زائران خارجی تشکیل می‌دهد، با طیف وسیعی از زائران و مجاوران روبروست. برخی از این مخاطبین کسانی هستند که باید هدف حمایت‌های مستقیم و یا غیر مستقیم اقتصادی قرار بگیرند. اما در این میان برخی از این افراد نیز از تمکن مالی و انگیزه‌های وسیع برای حمایت از فعالیتهای مرتبط با استان قدس برخوردارند. ساختار اداری استان قدس، تاکنون چندین خدمت محدود را برای این بخش از حامیان مالی و واقفان ارائه می‌کرده که به هیچ وجه نتوانسته است از ظرفیت حقیقی آن استفاده کافی را انجام دهد. به نظر می‌رسد با طراحی و اجرای یک نظام تشویقی و تبلیغی دقیق در این حوزه، می‌توان از انبوه سرمایه‌های معنوی زائران

^{۱۹} تنها بعنوان یک مثال، مساله تامین آب و وضعیت بحرانی خشکسالی در شمال شرق کشور و در دشت مشهد، یکی از این گونه مسائل حیاتی و بحرانی است. بویژه اینکه استان قدس با دراختیار داشتن سهام قابل توجهی از شرکت «توس آب» به عنوان یکی از معدود مجریان طرحهای آب در شمال شرق کشور، امکان تاثیر گذاری در این قبیل حوزه‌ها را نیز دارد. بی توجهی به همین یک مساله، بعنوان یکی از مهمترین دلایل توسعه حاشیه‌نشینی شهر در سالیان اخیر و ده سال آینده (ناشی از مهاجرت مناطق خشک شمال شرق کشور به حاشیه‌های شهر مشهد)، سبب تشریفاتی شدن فعالیتهای موقتی و کوتاه مدت دیگر خواهد شد. حضور پررنگ استان قدس در صنعتی شدیداً آب‌بر مانند قند آن هم در استان خراسان رضوی به عنوان یکی از بحرانی‌ترین دشت‌های آب کشور نمودی از عدم توجه به تاثیرات پسینی فعالیتهای اقتصادی بر فضای کلان اقتصادی و اجتماعی کشور است.

داخلی و خارجی حضرت، استفاده مفیدی برای توسعه فعالیتهای فرهنگی استان و نیل به اهداف آن نمود. تجارب مفیدی از این موضوع در تجربه استان قدس، در اداره برخی از دیگر موقوفات استان و کشور و نیز در مدل تامین مالی مردمی عتبات عالیات نجف و کربلا وجود دارد که در مقیاس بالاتری در این بخش نیز قابل پیاده سازی است.^{۲۰}

۱۰- مراکز حساس تصمیم گیری اقتصادی در استان قدس، با چه سیاستهایی اداره شده اند؟ چه فکری برای نقاط بحرانی ساختار داریم؟

یکی از مهمترین اولویت های مدیریت جدید استان قدس، شناسایی و تصحیح برخی از روندهای ناصحیح سالیان گذشته در عرصه های اقتصادی است که قطعاً نیاز به شجاعت انقلابی و حمایت جریان نخبگانی از این قبیل فعالیتها دارد. در بسیاری از عرصه ها، تغییر روندهای جدی باید اتفاق بیفتد. در باب وضعیت بافت هسته مرکزی شهر مشهد، نقش استان قدس در وضعیت پیش آمده در ساخت و سازهای اطراف حرم در کنار برخی از دیگر متولیان و طراحان وقت چون شهرداری و برخی از نهادهای نظامی قابل انکار نیست.^{۲۱} حتی در زمین هایی که در سطح شهر خود استان قدس مالک آنها بوده است و در مناقصات به افراد حقیقی فروخته شده است، نحوه ورود، قیمت گذاری ها، مدل خرید و فروش، ورود واسطه ها و عوامل مختلف دیگر، سبب شده تا ورود استان به این قبیل فعالیت ها نیز در مجموع به ضرر اقتصاد محلی و شهری تمام شود.^{۲۲} یا در یک مثال دیگر، سیاستهای حاکم بر مشارکتهای اقتصادی استان قدس بسیار محل تامل و توجه باید قرار بگیرد.

این مجموعه که یکی از مراکز موثر در تصمیم گیریهای اقتصادی استان قدس است و مستقیماً زیر نظر قائم مقام تولید اداره می شود، برنامه ریزی برای مشارکتهای اقتصادی کلان استان قدس و سرمایه گذاری های مالی و اقتصادی استان را بر عهده دارد. در ده سال گذشته، این کمیسیون که متشکل از اعضای حقیقی و حقوقی متنفذی در سطح شهر و کشور بوده اند، حجم قابل توجهی از مشارکتهای اقتصادی استان قدس را، به مشارکت در ساخت مجتمع های تجاری لوکس و با متراژ بالا سوق داده اند به نحوی که تنها در هفت مگا پروژه تجاری اداری جهان مال ۱، جهان مال ۲، مشهد مال، مرکز اقتصادی پاژ، تجاری سرو، تجاری بهار و تجاری اطلس که استان قدس از ۲۵ تا ۵۰ درصد سهام پروژه را در اختیار داشته، بالغ بر ۲۰۰ هزار متر مربع زمین (که قریب به یک میلیون متر مربع زیر بنا را شامل می شود) تحت مشارکت استان قدس قرار گرفته است. طرف های مشارکت، اغلب موسسات مالی و اعتباری و بانک های خصوصی بوده اند (عسگریه، بانک آینده و ...). و در برخی موارد هم اشخاص حقیقی طرف مشارکت انتخاب شده اند. در باب جزئیات مالی این قراردادهای، در میان کارشناسان بحث های مفصلی مطرح شده است که بنای تفصیل آن در این مطلب نیست.

^{۲۰} در معاونت اقتصادی شهرداری مشهد نیز، اخیراً طرحی به نام هلدینگ زائر با هدف جمع آوری و طراحی یک نظام مردمی سرمایه گذاری طراحی شده است که بررسی آن خالی از لطف نیست.

^{۲۱} چه در همراهی با سیاست نادرست تراز صفر اقتصادی برای بافت اطراف حرم، چه در مدل واگذاری ها و روش بازسازی بافت فرسوده و ...
^{۲۲} به عنوان مثال، اثر قیمت گذاری املاک استان در افزایش بدون دلیل قیمت زمینهای مناطقی چون فرامرز عباسی، موسوی قوچانی، سید

رضی و ... قابل بررسی است

اما سوالات وسیعی در مورد کلیت سیاستگذاری های مشارکتی آستان قدس و جهت گیریهای آن در سالیان گذشته می توان پرسید که باید در جای خود مورد تامل و بررسی قرار بگیرد. آیا ظرفیت اقتصادی تجاری مشهد، حقیقتاً نیاز به این حجم وسیع از ساخت و سازهای تجاری و اقامتی لوکس را دارد؟ با چه محاسبه ای، آستان قدس، این چنین سرمایه گذاریهایی را در زمینهای وقفی اجرا کرده و آیا اساساً این پروژه ها به لحاظ اقتصادی به اهداف صرفاً مالی خود خواهند رسید؟ آیا واقعا مزیت نسبی آستان قدس در این است که با هدف تامین مالی، در ساخت یکی از بزرگترین هایپرمارکت های جهان، آن هم در مرفه ترین بخش مشهد، شریک بانک تات و گروه هتل های اسلامی روتانا دبی شود و اساساً چه تفاوتی بین محتوا و مدل سرمایه گذاری در این مجموعه با سایر هلدینگ های تامین سرمایه وجود دارد؟ غفلت آستان قدس از زمینه های متنوع سرمایه گذاری و انحصار آن در پروژه های تجاری لوکس، آنهم با مشارکت موسسات مالی و اعتباری که نقش منفی آنها در اقتصاد و تولید و حتی امنیت ملی، تاکنون در موارد متعددی (مثل پدیده، میزان و ...) ثابت شده است با کدام منطقی انجام شده است؟ چرا آستان قدس، حداقل بخشی از این زمین های بزرگ مسکونی را که اکنون برای ساخت مجتمع های لوکس و با قیمت های نجومی به مزایده می گذارد (زمینهای حاشیه بلوار جانباز و انتهای فرامرز عباسی، زمینهای محدوده بلوار شهید موسوی قوچانی، سید رضی و ...) را صرف ساخت مجتمع های مسکونی وسیع و زائر سراهایی برای استفاده طبقه متوسط به پایین زائران نکرده است؟ این سوالات و دهها سوال دیگر، مواردی است که باید بدون هیچ شتابزدگی و با یک نگاه تخصصی و عالمانه بدان توجه شود و اقدامات فوری برای تصحیح این روند صورت پذیرد.

۱۱- بی قانون های قانون دان، چگونه سیاستهای کلان مدیران یک سیستم را دور می زنند؟

یکی از تهدیدهای ساختارهایی چون آستان قدس این است که بدلیل گستردگی کار و تنوع فعالیتها و در نتیجه کاهش تمرکز مدیران بر فعالیت های اولویت دار، زمینه ای برای انجام بی قانونی های وسیع در ظواهر قانونی برای آن بوجود بیاید. این اتفاق در برخی از موارد، در سالیان اخیر رخ داده که باید به شدت با ساختارهای پیچیده مسبب آن برخورد شود. تنها بعنوان یک مثال، می توان به وضعیت تغییر کاربری های باغی اشاره کرد. آستان قدس رضوی ۲۸ قطعه زمین دارد که کاربری فضای سبز دارند و این ۲۸ زمین تنفس گاه های شهر هستند. متأسفانه با استفاده از ابزارهای ظاهراً قانونی (مثل رای عجیب کمیسیون ماده پنج برای تغییر کاربری مشهد مال)، برخی از این مجموعه ها تغییر کاربری داده شده و یا در حال تغییر کاربری بودند که در یکی دو سال گذشته با مطالبه متخصصین و دغدغه ای که در اعضای شورای شهر و شهرداری برای حفظ حقوق مردم در این زمینه وجود داشت، این روند متوقف گردید. حفظ این مجموعه های طبیعی، از تاکیدات همیشگی مقام معظم رهبری، دلسوزان مشهد و تولیت فقید نیز بوده است که الحمدلله دغدغه آن در سخنان این روزهای تولیت محترم نیز دیده می شود و در جای خود قابل تقدیر است اما موضوع فقط منحصر در این مصداق نیست، شناخت روشهای پیچیده ای که در گذشته برای این قبیل اقدامات استفاده شده و سبب شده بود با وجود مخالفت شدید تولیت فقید و تاکید معظم له بر حفظ این فضاها، در عمل، این فرامین زیر پا گذاشته شود، امری ضروری و حیاتی برای تحقق شفافیت و انضباط مالی در مجموعه آستان قدس است.

۱۲- مدیران میانی، مجریان عملیاتی سیاستهای کلان مدیران ارشد به حساب می آیند. تا چه حد تفکر انقلابی در این بخش حاکم خواهد شد؟

از ملزومات مهم مجموعه آستان قدس، تغییر روندهای اداری آستان است. از حیث نیروهای سازمانی و افراد تصمیم گیر کلان. واقعیت این است که حتی اگر بهترین برنامه های راهبردی و آیین نامه های عالمانه نیز برای یک مجموعه نگاشته شود، اما مجریان کلان، سیاست گذاران و افرادی که بناست اهداف راهبردی را بر مصادیق پروژه ها و فعالیت ها تطبیق دهند، ملتزم به مبانی این راهبردهای انقلابی و متعهد به اجرای آن در عمل نباشند، هیچ اتفاق ویژه ای در خروجی های میدانی آن نخواهد افتاد و تنها بابت بروزرسانی این اسناد بالادستی، هزینه مضاعفی به بیت المال وارد خواهد شد. یکی از مهمترین ملزومات اجرایی سازی این رویکردها، وجود تفکر انقلابی متمایل به تغییرات بنیادی، در سطوح کلان تصمیم گیری است، هم در حوزه اتاق های فکر و مشاوران و هم در مجریان رده های بالا. به هر حال، پیشنهادات و ایده های مطرح شده، زمانی اجرایی خواهند شد که افرادی با تجربه و اراده فعالیت در اندازه های این بنگاه بزرگ اقتصادی وارد مدیریت این سیستم شوند و حلقه بسته موجود در این قبیل سیاستگذاری ها شکسته شود.

۱۳- کارهای کوتاه مدت و فوری تر در این حوزه کدامها هستند؟

علاوه بر مجموعه نکاتی که در قالب برنامه های کوتاه مدت در بندهای گذشته ذکر شد، به صورت خلاصه به موارد زیر می توان در حوزه های اقتصادی اشاره کرد:

۱-۱۳: بررسی آخرین وضعیت بافت اطراف حرم در تعامل فوری با شهرداری، شورای شهر و مشاورین طرح های تفصیلی منطقه مرکزی.

۲-۱۳: حسابرسی وضعیت فعلی دارایی ها، مصارف و هزینه های آستان قدس و شفاف شدن وضعیت شاخص های کارکردی سیستم و میزان حرکت در شاخص های برنامه چشم انداز بیست ساله (شناخت دقیق وضع موجود با نگاه آسیب شناسانه)

۳-۱۳: شناسایی دقیق و فوری محرومیت های حاد در سطح مجاوران مشهدی و زوار و راههای موقت کمک رسانی ها (مشابه حرکت توزیع وسیع غذا یا اسکان های ارزان قیمت و یا موارد حاد در مناطق مستضعف نشین شهر مشهد)

۴-۱۳: اخذ پیشنهادات تحولی از اجزای مختلف اقتصادی آستان قدس در برنامه کوتاه مدت، بویژه در موارد اولویت دار که در پیام انتصاب تولیت نیز بدان اشاره شده است و بررسی فلسفه وجودی هر مجموعه در یک قالب استاندارد.

۱۳-۵: تشکیل و برگزاری جلسات اتاق فکری مدون در حوزه های مختلف اقتصادی برای طراحی برنامه های کوتاه مدت با توجه به شعار سال و پروژه های مصدقی در طول یکسال پیش رو با حضور نخبگان انقلابی سطح شهر و کشور. (به عنوان مثال، به این قبیل پیشنهادات می توان توجه کرد^{۳۳})

^{۳۳} بر اساس مطالعات انجام گرفته در طرح توسعه کمی و کیفی زیارت امام رضا(ع) گردش مالی سوغات زائران (در اوایل سال ۹۰) حدود ۵۰۰ میلیارد تومان برآورد شده که ۷۰ درصد آن در اختیار محصولات کشور چین قرار دارد و به این ترتیب اغلب زائرانی که مشهد را ترک می کنند محصولاتی چون تسبیح، سجاده، اسباب بازی و دیگر تولیدات چینی را به عنوان سوغات با خود می برند. متأسفانه با سیاستگذاری های نادرستی که در حوزه مکان یابی و واگذاری مجموعه های تجاری اطراف حرم درسالیان گذشته صورت گرفته، این محصولات در مراکز تجاری چسبیده به حرم مطهر و با کمترین زحمت در اختیار زائران قرار می گیرد که علاوه بر اثرات نامطلوب اقتصادی، اثرات فرهنگی و اجتماعی نامطلوبی را نیز درست در کنار مضجع شریف حضرت ایجاد نموده است. علاوه بر اینکه ساماندهی فوری اماکن تجاری در ملکیت آستان بویژه در منطقه ثامن برای جلوگیری از تکثیر این مشکلات ضروری است، برنامه ریزی برای ممنوعیت فروش محصولات غیر ایرانی در محدوده ی مشخصی از اطراف حرم مطهر (البته به صورت تدریجی و در قالب بسته های متنوع تشویقی و تنبیهی برای مالکان) و به طریق اولی، برنامه ریزی برای حضور کالاهای ایرانی با کیفیت باید صورت بگیرد. در این زمینه، یک اقدام تأثیرگذار ساماندهی عرضه ی تولیدات داخلی با کیفیت در قالب برند و در فروشگاه های معتبر است. در حال حاضر محصولات تولیدی آستان قدس رضوی، که اغلب محصولات خوراکی هستند، در فروشگاه های مخصوص این نهاد در اطراف حرم مطهر به فروش می رسد و این اقدام موجب شده است بخش قابل توجهی از مجاورین و زائرین حرم مطهر، اجناس روزمره و همچنین بخشی از سوغات خود را از این فروشگاه ها خریداری کنند. چنانچه مشابه این اقدام در خصوص دیگر اقلامی که توسط زائرین خریداری می شود، صورت بگیرد، می تواند تأثیر بسزایی در افزایش فروش محصولات تولید داخل داشته باشد. مشابه این کار در یک مقیاس کوچکتر در قالب «بازار هنر»، در نوروز امسال به همت شهرداری مشهد، در عرصه میدان شهدا، برای عرضه تولیدات، صنایع دستی و سوغات فاخر مشهد برگزار شد که با همه ضعف های تبلیغی و اطلاع رسانی، با استقبال مناسبی از سوی صنعتگران و مردم مواجه گردید.

ب) نگاهی نزدیک به رویکردهای علمی - فرهنگی پیش روی مدیریت آستان قدس رضوی

پس از بخش اول بررسی ها در حوزه های اقتصادی مربوط به آستان قدس، در این بخش، سعی خواهد شد به برخی از مهمترین مسائل حوزه برنامه های بالادستی و حوزه های علمی و فرهنگی اشاره شود.

۱- حاکمیت فرهنگ نخبه گرایانه و اشرافی بر مناسبات حاکم بر فرهنگ سازمانی آستان قدس

آن چیزی که برنامه ها و سیاست های یک سازمان را مشخص می کند، مبنا و رویکردی است که نسبت به فرهنگ اتخاذ می کند. در انقلاب اسلامی ایران آن چه در حوزه فرهنگ رخ داد، بالا کشیدن جایگاه مردم و برنامه ریزی برای مشارکت فعالانه آنان در ساخت کشور و سرنوشت شان بود. توجه به احوالات عموم مردم و نگاه داشتن فضای فرهنگی مسئولین متناسب با پایین ترین سطوح از مردم، تاثیر دیگری بود که متأثر از این نگاه ساری و جاری گردید. خادم مردم بودن از راس نظام تا پایین ترنی سطوح ان به یک ادبیات رایج تبدیل شد.

آستان مقدس علی بن موسی الرضا، که پناهگاه مستضعفین و بی پناهان در طول تاریخ محسوب می شده است سازوکار اجرایی تفصیلی و ریشه داری از زمان صفویه بر ان حاکم بوده است. چون معمولاً اداره آن از سوی حکام وقت صورت می گرفته است همان مناسبات حاکم بر حکومت ها نیز بر اداره آن جاری می شده است. بنابراین سلسله مراتب قدسی در این مجموعه ریشه تاریخی طولانی دارد. تصویرسازی از امام رئوف متناسب با آن فرهنگ، جایگاه سلطانی بوده است و این امر در ادبیات سازی نیز خود را نشان داده است. اما با وقوع انقلاب اسلامی و شکستن سلطنت ۲۵۰۰ ساله بر این کشور، استقلال و آزادی برای مردم به ارمغان آمد تا بتوانند در پرتو حکومت اسلام به رشد خویش بپردازند. به جهت اهمیت تغییر رویکردها در اداره آستان قدس حضرت امام بلافاصله بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، مسئولیت این مجموعه را به فردی انقلابی و صدیق واگذار می نمایند. این امر مایه از میان رفتن بسیاری از مناسبات سابق در مجموعه بود. توجه به ابعاد فرهنگی و علمی به عنوان مهمترین راهبرد آستان قرار گرفت و خدمات متعدد زیادی از این طریق به مشهدالرضا و بقیه شهرهای کشور انجام شد.

گرچه فرهنگ نخبه گرایانه و استعلایی شکسته شده از سوی حرکت انقلابی مردم، در بسیاری از نهادهای دولتی مورد مقاومت بدنه قرار گرفت که تا حدودی با گذشت سالانی تضعیف گردید. اما به نظر می رسد در آستان قدس رضوی علیرغم نگاه های انقلابی راس مجموعه این امر در مناسبات حاکم بر فرهنگ سازمانی تغییر خاصی نیافت و برخی موارد این فرهنگ را تشدید کرد. ضعیف بودن ارتباطات و حضور و پیوند با مردم از سوی تولیت و بالتبع بدنه آستان، ضعف نظارت بر عملکرد مجموعه های وابسته به آستان، پاسخگو نبودن در برابر درخواست های مردمی و.... همه و همه عواملی شد که فرهنگ تاریخی حاکم بر مجموعه چندان تضعیف نشود. این رویکرد فرهنگی مشکلات متعددی را ایجاد نمود، که در حوزه سیاست ها بدان بیشتر خواهیم پرداخت.

۲- حاکمیت فرهنگ اسلام عامیانه در برابر اسلام جامع الاطراف و حداکثری

آنچه که انقلاب اسلامی را رقم زد، نوع نگاه حضرت امام به منظومه اسلام بود. اسلامی که کارایی خود را در عرصه اجتماعی نشان می‌دهد، برای همه بخش‌های حیات آحاد امت برنامه دارد، پیوندش بین دین و سیاست برقرار است، دین را به صورت عقلانی تقریر می‌کند نه احساسی و فاقد پشتوانه معرفتی، بر جهل مردم سوار نمی‌شود و موارد متعدد دیگری که از اختصاصات فرهنگ اسلام ناب است. در این نگاه ائمه صرفاً به عنوان کسانی که شفا می‌دهند، گناهان را می‌بخشند، حاجات فردی را روا می‌کنند و... نگاه نمی‌شود، بلکه سیره آن‌هاست که در همه ابعاد زندگی باید تجلی نماید، آن‌ها در حوزه سیاسی و اجتماعی الهام‌بخش هستند و نگاه همه جانبه و جامع‌الاطراف به دین است که باید به شیعیان و موالیان آن‌ها منتقل گردد. در مقابل این رویکرد فرهنگ اسلام عامیانه است که در صدد نیست تا موارد بالا را محقق نماید. متأسفانه آنچه از رویکردهای آستان قدس در این حوزه می‌شود مدیریت تصویر امام در اذهان مخاطبین بر اساس این نوع نگاه به اسلام بوده است. گرچه به صورت متفرقه در برخی محصولات و فضاسازی‌ها تلاش می‌شد تا بر اساس فرهنگ اسلام ناب کار صورت بگیرد؛ اما نگاه کلی به امام در ذهن مخاطب محدود به شفا دادن، حاجت گرفتن و نهایتاً رابطه فردی باقی مانده است. همین امر هم باعث شده است تا نگاه به زیارت هم محدود به مدل مرسوم باقی بماند و برای کیفیت بخشی و عمق بخشی به آن تلاشی صورت نگیرد.

در حالیکه شأن حرم، کار روی مبانی فکری و عملی است. مثلاً اگر آستان بتواند مبانی زیارت، ولایت، سبک زندگی رضوی، قرآنی و اسلامی، ظلم‌ستیزی، استکبارستیزی و ... را تبیین کند و آن‌ها را به زندگی امروز بسط دهد، موضوعات متعددی مانند ولایت‌فقیه، اقتصاد مقاومتی، کاهش طلاق، اخلاق اجتماعی و... هم خودبه‌خود برای زائر محقق خواهند شد. به تعبیری باید غایت کار آستان قدس تبیین و بسط فرهنگ رضوی در همه ابعادش باشد.

این رویکرد مبنایی باعث شده است تا زائر صرفاً کسی باشد که در چارچوب حرم حضور پیدا می‌کند و در آنجا هم صرفاً یک کار دارد و آن زیارت لفظی یا نهایتاً کسب معارف فردی است. در حالیکه ما اگر بخواهیم درست به زائر نگاه کنیم نمی‌توانیم بیرون از حرم زائر را ندیده بگیریم. بالاخره به صورت طبیعی زائر نمی‌تواند صرفاً در شبانه روز در حرم سرکند بلکه نیازهای متعددی دارد که به اندازه‌ای که برایش تدارک دیده باشیم می‌توانیم انتظار داشته باشیم او در فضای تبعیت از مزور زیست نماید. هدف از زیارت آن است که به صورت حداکثری و در همه ابعاد زندگی فردی و اجتماعی زائر، سبک زندگی امام متجلی شود، اما هر چقدر ما این نگاه را محدود و حداقلی نماییم به همان میزان زندگی زائرین از آن هدف دور خواهد شد.

۳- تعدد سیاست‌های متناقض و ضعف ارتباط بین مبانی با سیاستگذاری، دو اشکال عمده در سیاست گذاری فرهنگی آستان قدس

۱-۳: یکی از مهم‌ترین دلایلی که رویکردهای و مبانی درست در مجموعه‌ها به برنامه مبدل نمی‌شوند تعدد سیاست‌های اتخاذ شده از سوی مدیران است. سیاست‌های پیچیده و متعدد کار برنامه ریزی متمرکز را سخت می‌کند و بالتبع نظارت کیفی بر اجرای سیاست‌ها را سخت و مشکل می‌نماید. علاوه بر این مسئله، احتمال تناقض یا موازی بودن سیاست‌ها نیز افزایش پیدا می‌کند. طبق اسناد موجود درباره سیاست‌های خرد و کلان آستان قدس در حوزه فرهنگی این امر بسیار دیده می‌شود.

۲-۳: ضعف اتاق فکریایی که بتوانند مبانی و رویکردها را به سیاست‌های اجرایی تبدیل کنند یکی از مهم‌ترین دلایل شکست سیاست‌های ایند. به خصوص هنگامی که اتاق فکرها محدود در تفکرات خاصی شود و ارتباطش با عموم نخبگان و کارشناسان کم‌رنگ گردد. در این حالت فرهنگ سازمانی حاکم بر بدنه نیز اگر تغییر نکرده باشد آن‌گاه به طور طبیعی حرف‌های مبنایی و ایده‌ها قابل فهم برای سیاست‌گذاران و بالتبع مجریان نخواهد بود و این مسائل به گونه دیگری تلقی خواهند شد.

۴- بارهای روی زمین مانده در حوزه برنامه ریزی فرهنگی آستان قدس:

۱-۴: عدم تعامل هم‌افزا با نهادهای شهری و روحیه تصدی‌گری مفرط: حاصل مبنای فرهنگ نخبه‌گرایانه و اشرافی، در عرصه تعاملات بین سازمانی منجر می‌شود به اینکه ارتباطات آستان قدس با مجموعه‌های فرهنگی درون شهر و کشور بسیار ضعیف است. در بخش‌های فرهنگی علاقه مفرط به تصدی‌گری باعث شده است یا نتواند در بسیاری از حوزه‌های فرهنگی همکاری و مشارکت نماید یا اینکه با حمایت از فعالیت‌های این نهادها به گسترش کیفی و کمی مجموعه‌های فرهنگی در حوزه هویت رضوی اقدام نماید. به طور مثال جای خالی ورود کیفی و هنرمندانه آستان‌قدس به سیمای استان بسیار خالی است. با معاونت فرهنگی و سازمان فرهنگی شهرداری مشهد در حوزه‌های مختلف فضا سازی شهری، المان‌ها، مدیریت گردشگری هیچ همکاری‌ای صورت نمی‌گیرد. از ظرفیت مدارس آموزش و پرورش تقریباً هیچ استفاده‌ای صورت نمی‌گیرد. از همه مهم‌تر تشکل‌های فرهنگی مردمی نمی‌توانند هیچ نقشی در حوزه فرهنگی آستان قدس بازی کنند. از ظرفیت‌های حوزه علمیه و طلاب جوان برای تعمیق زیارت به درستی استفاده نمی‌شود و در عمده برنامه‌ها به تعداد محدودی از اساتید (بعضا پروازی) اکتفا می‌شود.

۲-۴: معطل ماندن ظرفیتهای بالفعل اجتماعی آستان قدس:

آستان قدس می‌تواند از فرصت‌های فرهنگی بالفعل خود استفاده‌های بسیار موثرتری را با کمترین هزینه انجام دهد... بعنوان مثال با داشتن بهترین زیر ساخت برای موزه و کتابخانه می‌تواند در این عرصه‌ها دارای نشان‌های جذاب و کاملاً متفاوت در سطح دنیا باشد. تنها تصور کنید که با عطش موجود در نخبگان و هنرمندان و مردم ساده و صنعتگران و ... جهان اسلام برای هدیه نفیس‌ترین کارهایشان به موزه آستان قدس وجود دارد، می‌توان چه تحول و تنوعی در همین بخش ایجاد کرد و این نکته در مورد کتابخانه، مجموعه منحصر بفرد ورزشی و ... هم صادق است.

۳-۴: ضعف در دیپلماسی فرهنگی:

با توجه به اینکه شهر مشهد، پذیرای مجاورین بین‌المللی مانند عراقی‌ها و افغانستانی‌های مقیم است، و هم‌چنین در سال پذیرای ۴ میلیون زائر بین‌المللی از اقصانقاط جهان به خصوص جهان اسلام است، به همین دلیل یکی از مه‌ترین فرصت‌های دیپلماسی عمومی فرهنگی است که در اختیار هیچ نهاد و مجموعه‌ای در کشور نمی‌باشد. اما ضعف برنامه ریزی برای مخاطب بین‌المللی آستانه و عدم توجه به مفهوم صدور انقلاب و نگاه صرف مذهبی به مقوله زیارت در خدمات و محصولات در این حوزه مهم‌ترین پاشنه آشیل حوزه فرهنگی در این عرصه محسوب می‌شود. برنامه مشخص آستان برای اهل سنت حاضر و زائر در مشهد چیست و چقدر به آن‌ها ضریب داده است؟ چقدر در محتوای عرضه شده به مخاطب بین‌المللی آرمان‌های انقلاب اسلامی به آن‌ها منتقل شده‌است؟ چه سوغات فرهنگی‌ای از مشهد به عنوان پایتخت معنوی انقلاب اسلامی با خود به همراه می‌برد؟ ظرفیت مدافعین حرم که بسیاری‌شان از مشهد هستند چقدر در برنامه‌های فرهنگی آستانه مورد توجه قرار گرفته است؟ خانواده‌های آنان چگونه؟ تمام این سوالات و صدها سوال دیگر در این حوزه ضرورت تامل و بازنگری در حوزه ارتباطات بین‌الملل حرم در بخش فرهنگ را صدچندان می‌نماید.

۴-۴: کم توجهی به ابعاد فرهنگی حاشیه شهر و مستضعفین:

در زمینه مستضعفین به عنوان صاحبان اصلی انقلاب اسلامی گرچه رویکردهای جدید آستانه قابل تقدیر است اما عمدتاً در حوزه اقتصادی بوده است. برنامه ریزی دقیق درباره ابعاد فرهنگی این مجموعه اما به نظر می‌رسد اولویت بیشتری داشته باشد. در حوزه آموزشی، کارآفرینی و آموزش مهارت‌های فنی، رفع نیازهای دینی آحاد مستضعفین، ایجاد زمینه‌های تربیت بدنی ارزان برای حاشیه شهر، به‌کارگیری روحانیون انقلابی و فعال و مستقر در این منطقه، توجه به افشار مستضعف زائر در حوزه محصولات و سوغات فرهنگی متناسب و... همه و همه طرح‌هایی است که می‌توان با مشارکت با نهادهای شهری و تشکل‌های مردمی به خوبی اجرا نمود.

۴-۵: فقدان پیوست فرهنگی طرح‌های اقتصادی:

آستان قدس ذاتاً نهادی فرهنگی است و کلیه فعالیت‌های آن (حتی اقتصادی) باید در راستای اهداف فرهنگی‌اش باشد. اما بخش‌های اقتصادی آستان، هیچ پیوست فرهنگی‌ای ندارند، به این معنا که پروژه‌های اقتصادی کلان در حوزه طراحی، اجرا و بهره‌برداری کمترین سنخیت را با اهداف و رویکردهای فرهنگی آستانه دارند حتی بسیاری از آن‌ها نسبتی با مهم‌ترین رسالت آستان که بحث زیارت است ندارند. بعضاً تأثیرات اجتماعی و فرهنگی بسیار منفی بر شهر می‌گذارند. به همین دلیل هم شورای عالی فرهنگی آستان تفوقی بر سایر بخش‌های آستان (از جمله سازمان‌های اقتصادی‌اش) ندارد و صرفاً به رتق و فتق امور مؤسسات فرهنگی آستان می‌پردازد.

۵- ساختارهای فرهنگی ناکارآمد، متعدد و فرد محور و فقدان نظارت بر محتوا، بالای بزرگ مدیریت فرهنگی آستان قدس

۵-۱: ساختارهای متعدد و موازی:

جزیره‌ای عمل کردن در یک ساختار به خصوص فرهنگی باعث می‌شود تا محصولات و برنامه‌های متفاوتی و بعضاً موازی با اهداف گوناگون ارائه شود. در حوزه فرهنگ مجموعه‌های متعددی در آستان قدس متکفل‌اند که این امر باعث شده است

تا رویکردهای متفاوتی در این مجموعه دیده شود. شورای عالی فرهنگی، تبلیغات فرهنگی، آفرینش‌های هنری موسسه جوانان، بنیاد فرهنگی رضوی، مدیریت فرهنگی و... همه و همه نهادهای موازی‌ای هستند که کمترین ارتباط سازمانی را با یکدیگر دارند. و این امر باعث آسیب رسیدن به مجموعه فعالیت‌های فرهنگی این مجموعه شده است.

۲-۵: تصمیم‌گیری فردمحور:

یکی از مهم‌ترین ثمرات نگاه فرهنگ‌نخبه‌گرایانه پرهیز از مدیریت فرهنگی مشارکتی و مشاوره‌ای و برنامه‌ریزانه است. در این مدل افراد تصمیم‌گیرنده‌اند و متناسب با شرایط و اقتضات و بدون توجه به برنامه‌های بلندمدت و میان‌مدت و افراد متخصص حوزه فرهنگ، تصمیم‌گیری می‌نمایند. در این شرایط سلیقه‌ها حاکم می‌شوند و پراکندگی زیادی در حوزه خدمات و محصولات به وجود می‌آید. این امر قدرت پاسخگویی را نیز کاهش می‌دهد و سردرگمی مفراطی را برای موثرترین فعال در این حوزه ایجاد می‌نماید.

۳-۵: فقدان بستر نظارت محتوایی:

همان‌طور که در بخش‌های اقتصادی مجموعه‌های حسابرسی‌های دقیق مالی وجود دارد، حوزه فرهنگی نیز نیاز به نظارت و حسابرسی محتوایی دقیق دارد. صرف حساب‌کشی مالی از حوزه فرهنگی کفایت نمی‌کند، بلکه آنچه در حوزه فرهنگ باید نظارت گردد میزان اثرگذاری و رفع مسائل و مشکلات فرهنگی جامعه هدف است. اما وقتی در ساختار آستان جایی برای این نوع نظارت وجود ندارد، بخش‌های مختلف مجری برنامه‌های روزمره خود را به انجام می‌رسانند بدون اینکه بدانند کدام هدف را دقیقاً نشانه رفته‌اند و چقدر در حوزه فرهنگی توانسته‌اند تاثیر بگذارند. ضرورت دارد تا به لحاظ ساختاری برای انجام این مهم برنامه ریزی گردد.

۶- حذف انحصارهای انسانی و مضمونی، تولیدات هنری آستان قدس را متحول خواهد کرد.

۱-۶: میدان دادن به جریان‌های فرهنگی مومن حزب‌اللهی:

آستان قدس باید به سرعت و با فوریت و البته با سعه صدر، فضا را برای حضور جریان‌های مختلف فکری و اعتقادی انقلابی در سطوح مختلف تبلیغی، هنری و رسانه‌ای آستان قدس در همه سطوح از امور بین‌الملل تا مناسبت‌های حرم تا مرکز مشاوره و روزنامه قدس و ... آماده کرده و با پذیرش همه سختی‌های این مسیر، انحصار موجود در این زمینه را بشکند. بسیاری از روحانیون انقلابی مشهد و کشور که در این سالها به دلایل اغلب غیر منطقی از این تریبون‌ها و فرصت‌ها دور بوده‌اند، باید با هنرمندی وارد فضاهای تبلیغی آستان شوند تا از این طریق مسیر گذشته تا حد امکان اصلاح گردد. قاعدتا منظور از این نکته لزوماً دادن چند سخنرانی محدود و حلقه معرفت برای یکی دو استاد انقلابی حوزه به منظور رفع تکلیف نیست که تا کنون نیز همین رویه وجود داشته، بلکه منظور استفاده حداکثری، تخصصی و موثر از پتانسیل نخبگان انقلابی شهر و استان در فعالیتهای تبلیغی و فرهنگی آستان قدس است. به خصوص در حوزه مسائل هنری آستان قدس کار در دستان متخصصین انقلابی نبوده است. در این دوره عمده افراد متأثر از رویکرد فرمالیست جریان روشنفکری بودند و بیشتر تولیدات هنری آستان قدس و جشنواره‌ها را به سمت جریان‌های روشنفکری که نه تنها نسبتی با امام رضا ندارند بلکه در نگاه‌های دینی‌شان نیز تردید جدی وجود دارد، هدایت کرده‌اند.

۶-۲: استفاده از ظرفیت مخاطبین و تنوع در سوژه‌های هنری و رسانه‌ای:

آستان قدس، بدلیل تنوع مخاطبین و سوژه‌های هنری خود یکی از مراکز موثر در حوزه ثبت و انتشار تاریخ شفاهی در حوزه‌های مختلف می‌تواند باشد، عجیب است که حتی ساده‌ترین و فوری‌ترین اتفاقاتی که در داخل خود محدوده حرم نیز اتفاق افتاده است^{۲۴} که بسیاری از آنها می‌تواند در خدمت انقلاب اسلامی هم قرار بگیرد، هیچگاه در خروجی کار واحدهای رسانه‌ای و هنری آستان دیده نشده است. وقایع شهری و کشوری و حتی جهانی که آستان می‌توانسته از زائرین و مجاورین خود گردآوری کند نیز یکی از مهم‌ترین عرصه‌های مغفول مانده در این حوزه است.

۶-۳: محدود بودن موضوعات و مضامین:

در حوزه فعالیت‌های هنری و رسانه‌ای علاوه بر مشکلات عدیده‌ای (که برخی از آنها در نکات بالا گفته شده)، و با وجود هزینه قابل توجهی که در این زمینه صورت گرفته است^{۲۵}، اغلب محتواها به سمت ترویج و تبلیغ و اطلاع‌رسانی فعالیت‌های عمومی آستان قدس و در بهترین حالت بررسی‌های تاریخی و مقطعی در باب شخصیت خود حضرت رضا(علیه‌السلام) پیش رفته است و سیاست و چشم‌انداز مجموعه در حد واحد رسانه‌ای روابط عمومی آستان قدس بوده است، اگر چه در بخش‌های بسیار محدودی که به جوانان و نیروهای جدید و موضوعات متفاوت پرداخته شده، نمونه‌های موفق نیز وجود دارد.^{۲۶}

۷- ظرفیتهای روی زمین مانده صنایع فرهنگی آستان قدس برای اثرگذاری اجتماعی

۷-۱ صنایع فرهنگی:

آستان قدس بدلیل برخوردار بودن از مدیریت باثبات، منابع پایدار مالی و نیز امکان استفاده از نیروهای انقلابی در سطح مدیریت، می‌تواند و باید بعنوان یک مرجع غیر دولتی کلان برای حمایت از تولید، توزیع و مصرف آثار فاخر فرهنگ انقلابی در سطح کشور و حتی دنیا شناخته شود و برای این امر باید برنامه مشخص زمانی داشته باشد. این بدان معنی است که مثلاً واحد هنر و رسانه آستان قدس، در میان مدت نقشی مشابه دبیرخانه جشنواره عمار در بین هنرمندان انقلابی، یا شهرستان ادب در حوزه جریانات شعری و یا خانه طراحان انقلاب اسلامی در حوزه تولیدات تصویری و ... به عهده گرفته و عملاً نقش روی زمین مانده پرورش و دیده شدن نسل‌های دیده نشده هنر و فرهنگ انقلاب را در عرصه‌های مختلف به دوش بگیرد... اغلب جهت‌گیری‌های محتوایی که در چند سال اخیر جناح فرهنگی مومن در مشهد داشته است و حتی مورد تقدیر رهبر انقلاب نیز واقع شده است، می‌تواند بصورت پایدارتر و حتی موثرتر در دستور کار معاونت فرهنگی آستان قدس هم قرار بگیرد.

^{۲۴} مثل حکایت انفجار بمب و شهادت افراد در داخل حرم، یا تشریف‌های بی‌پیرایه مسئولین و بزرگان داخلی و خارجی و ...
^{۲۵} ارقام پرداختی بخش فیلم واحد هنر رضوان آستان قدس، به چند کارگردان مشهور برای ساخت چند اثر با مضمون امام رضا بسیار عجیب است.

^{۲۶} انیمیشن در مسیر باران، در جشنواره امسال تنها یکی از این نمونه‌های موفق است.

۲-۷: زیر ساخت های فرهنگی اجتماعی وسیعی برای اثرگذاری اجتماعی داریم اما ... یکی از مهم ترین خدمات ماندگار و درخشان آستان قدس در حوزه فرهنگی به خصوص استان خراسان، تاسیس کتابخانه های متعدد و متمرکز است. کتابخانه های زیرساخت های اساسی برای توسعه فرهنگ و علم در جامعه محسوب می شوند. همچنین فروشگاه های متنوع این مجموعه و انتشارات آن نیز ظرفیت بسیار اساسی ای را برای آستانه ایجاد کرده است. اما متأسفانه یک امر مغفول در حوزه کتابخانه ها و موزه ها آن است که اصلاً رویکردهای فرهنگی به خصوص فرهنگ انقلابی در آن حاکم نیست. به مقوله کتاب و علم به صورت یک امر تاریخی و تخصصی نگاه می شود که ظرفیت های عظیم فرهنگ سازی این بستر مغفول مانده است. مثلاً هیچ برنامه ای برای کار تربیتی بر حجم مخاطب نوجوان و جوان کتابخانه ها صورت نگرفته است. کتابخانه ها هیچ نقشی در مسائل روز کشور برای تبیین و ترویج و روشنگری استفاده نمی کنند. بالاخره در نگاه انقلاب اسلامی کتاب برای علم یا علم برای علم ارزشی ندارد بلکه همه اینها ابزاری هستند که باید بتوانند آرمان های انقلاب اسلامی به مخاطبین منتقل نمایند و فرهنگ انقلابی را در میان مخاطبین خود نهادینه سازند.

۸- با وجود همه ایرادات، برنامه چشم انداز بیست ساله تفصیلی موجود در آستان قدس، باید فرصت تلقی شود.

همانطور که پیش از این ذکر شد، با اینکه از همان ابتدای تشکیل، آستان قدس در راستای تکالیف خود، برنامه ها و وظایف مشخصی را برای تمامی ارکان سازمانی معین کرده و در موارد متعددی از فناوریها و روشهای نوین چه در حوزه مسائل عمرانی (مثل سیستمهای پیچیده تهویه، نوررسانی، معماری و ...) و چه در حوزه مسائل سازمانی (مثل سیستمهای نوین پرسنلی و بایگانی موضوعی در شرایطی که بسیاری از ادارات دولتی وقت فاقد این چنین مکانیزم هایی بودند و ...) بهره می برد، اما همواره، فقدان یک سند برنامه ریزی کلان برای مجموعه که به عنوان یک سند بالادستی مبنای برنامه ریزیها قرار بگیرد وجود داشت که این موضوع با توجه تولید فقید آستان و با فاصله اندکی از ابلاغ سند چشم انداز بیست ساله کشور توسط مقام معظم رهبری، در دستور کار آستان قدس قرار گرفت.

سند چشم انداز بیست ساله آستان قدس در افق (۱۳۸۴-۱۴۰۴) پس از آغاز کار در سال ۸۳ و در چارچوب پنج محور فرهنگی-اجتماعی، زائران و اماکن متبرکه، امور موقوفات، امور اقتصادی و محور پشتیبانی و توسعه مدیریت منابع تهیه و در اواسط سال ۸۴، به تمامی سطوح آستان ابلاغ گردید.^{۲۷} بدین ترتیب برای اولین بار، مجموعه آستان قدس، دارای یک برنامه بالادستی که با ادبیات علمی برنامه ریزی کلان نوشته شده و امکان بررسی و سنجش اهداف را می دهد شد. اقدامی در جای خود بسیار مهم و قابل تقدیر که نشان از عزم این مجموعه برای بهبود عملکرد و برنامه محور شدن داشت. با این دید، این برنامه خود یک فرصت است که باید از آن استفاده درست صورت بگیرد. بسیاری از مسائل موجود در این سند، قابل پیگیری و عملیاتی شدن است که متأسفانه برای تحقق آن هنوز فعالیتی صورت نگرفته است.

^{۲۷} در ادامه کار و در یک بازه تقریباً چهار ساله (۱۳۸۴ تا ۱۳۸۸) ذیل بیانیه چشم انداز نگاشته شده، بیانیه رسالت، بیانیه ۱۲ ارزش سازمانی محوری، اهداف راهبردی ۴۰ گانه، راهبردهای ۱۲۷ گانه، الزامات فرامحوری ۷۱ موردی، الزامات محوری ۲۷۴ موردی، برنامه های راهبردی ۱۳۴ موردی به تفکیک پنج محور اصلی چشم انداز تصویب شده، نگاشته شدند و به صورت زمان دار به تفکیک مجموعه های متولی به آنها ابلاغ گردیدند

۹- تعاملات آموزشی و پژوهشی، حتی در داخل ساختار آستان قدس در حد صفر است!

یکی از ملزومات نگاه جهانی به علم و حوزه های فرهنگی، تعاملات وسیع با نهادهای شهری مرتبط^{۲۸}، مجموعه های نخبگانی کشوری و حتی بین المللی است. این در حالی است که حتی ارتباطات علمی درون مجموعه ای نیز در آستان قدس دچار اشکال و ابهام است چه رسد به تعاملات جهانی در حوزه دانش! عدم وجود ارتباط ساختاری و محتوایی بین مجموعه های آموزشی و غیر آموزشی آستان قدس سبب شده است که با وجود اینکه در این مجموعه از پیش دبستانی تا دانشگاه برای آموزش و از بیمارستان تا کارخانجات صنعتی و زمین های کشاورزی برای فعالیت کاری وجود دارد، هیچ گونه برنامه منظمی برای پرورش نیروهای کارآمد از آموزش تا اجرا در این بخش وجود نداشته باشد.

حتی بدیهی ترین ارتباطات بین مجموعه ای هم در بروکراسی اداری سخت آستان از بین رفته به نحوی که به عنوان مثال، با وجود رشته مهندسی پزشکی در دانشگاه امام رضا (با سابقه بیش از ۵ سال) و بیمارستان رضوی (با سابقه بیش از ده سال)، هیچ قرارداد و تجهیز مشخصی از این مجموعه برای طراحی و یا تعمیرات از مکانیزم دانشگاه استفاده نموده است و این مصداق کوچک، در اکثر ارتباطات علمی و دانشگاهی درون مجموعه ای هم متاسفانه برقرار است...

۱۰- نقشه راه علمی مجموعه های دانشگاهی و پژوهشی آستان چیست؟

مشخص نشدن تقسیم کار و رسالت بنیادی دانشگاه ها و مراکز پژوهشی آستان قدس از سوی ساختار کلان آستان قدس رضوی و برنامه چشم انداز، سبب شده است علیرغم وجود نیروها، فرصت ها و امکانات مناسب برای حصول به نتیجه در این مجموعه ها، مزیت نسبی مشخص و هدفگذاری واضحی که عملکرد این مجموعه ها را با توجه به نیازهای مجموعه و

^{۲۸} مجموعه های پژوهشی وسیعی در سطح شهر مشهد وجود دارند که براحتی ساختار آستان قدس می توانسته با ایجاد ارتباط متقابل با آنها، فعالیت های بسیار موثری را در حوزه های علمی و نخبگانی داشته باشد. از جمله این موارد می توان به ساختارهای زیر اشاره کرد که هر یک چندین پروژه مرتبط با این گونه فعالیتها را در رزومه کاری خود دارند: دفتر مطالعات فرهنگی و اجتماعی شهرداری مشهد؛ با سابقه برگزاری بیش از دوپست هم اندیشی پژوهشی در بین نخبگان آستان در موضوعاتی چون معضلات اجتماعی شهر (حاشیه شهر، اطراف حرم و مطالعات تطبیقی)، مطالعات مربوط به گردشگری مذهبی، شبکه مسائل فرهنگی شهر و استان و دهها موضوع دیگر که بسیاری از آنها قابلیت تطبیق، استفاده و احیانا آپدیت شدن برای سفارشات ویژه آستان قدس رضوی را دارد. مرکز پژوهشهای شورای اسلامی شهر مشهد؛ دارای آرشیو کامل از پژوهشهای دانشگاهی مرتبط با حوزه مسائل شهری، سابقه پژوهشهای تطبیقی در حوزه زیارت و گردشگری، دارای حلقه ارتباطی مناسب با اساتید منتخب از دانشگاه فردوسی. مرکز رشد فرهنگی پارک علم و فناوری خراسان؛ متولی اصلی نگارش طرح جامع زیارت در قالب کارگروههای مختلف کاری و تهیه اسناد بالادستی کلان استان خراسان و شهر مشهد در حوزه زیارت. دبیرخانه پیوست فرهنگی شهرداری مشهد؛ طراح، ناظر و متولی نگارش و پیاده سازی پیوست های فرهنگی اجتماعی پروژه ها و قوانین کلان مقیاس شهری و استانی برای شهرداری مشهد، از پروژه های حمل و نقل و ترافیک تا وضعیت ره باغ های اطراف حرم و طرح ترافیک هسته مرکزی شهر مشهد. چندین شرکت خصوصی پژوهشی با سابقه؛ شرکت های متعدد خصوصی که تجربه انجام پژوهشهای فرهنگی، اجتماعی و حتی اقتصادی پروژه های مرتبط با شهر را دارند و بنا به هر موضوع می توانند مورد استفاده قرار بگیرند. متاسفانه در هیچ یک از موارد تعامل مطلوبی وجود نداشته است.

مقتضیات زمان، ایجاد کند، اصلاً بوجود نیاید. به صورتی که در رشته های موجود، نحوه ورود و رودی ها به این مراکز و نیز ارزیابی های واقعی از خروجی های دانشگاه، تفاوت مشخصی مثلاً بین دانشگاه امام رضا (ع) با سایر دانشگاههای غیر انتفاعی استان و کشور وجود نداشته باشد. این موضوع هم ناشی از مشخص نبودن نقشه علمی آستان قدس برای حصول به اهداف چشم انداز است. چشم انداز بیست ساله نوشته شده نیز هیچ تعیین تکلیف قابل سنجشی برای حرکت سیستم آموزشی این مجموعه ها ایجاد نکرده است.

رشته های موجود در دانشگاه های آستان قدس رضوی (دانشگاه امام رضا و دانشگاه علوم اسلامی رضوی)، قاعدتاً می بایست مبتنی بر شبکه مسائل آستان قدس و مزایای رقابتی نسبی این مجموعه (استراتژی های رقابتی) بنا شود در حالیکه در بسیاری از موارد این اتفاق نیفتاده است. حتی در برخی از موارد موازی کاریهای واضحی نیز دیده می شود که ناشی از نبود یک سیاست کلان در مورد مجموعه های دانشگاهی این مجموعه است (به عنوان مثال، در حالیکه دانشگاه علوم اسلامی رضوی دارای سابقه طولانی و قابل قبولی در رشته حقوق بوده است، دانشگاه امام رضا نیز در سالیان گذشته اقدام به اخذ رشته کارشناسی حقوق نموده است). یکی از مهمترین و فوری ترین اقدامات مورد نیاز در این بخش، تعیین سیاست کلان علمی مجموعه آستان بر اساس ماموریت های گذشته و ماموریت های محول شده جدید و مشخص کردن وضعیت رشته های مورد نیاز و دوره های علمی متناسب با آن در مراکز علمی آستان قدس است.

۱۱- خروجی های سیستم علمی آستان قدس چقدر به تراز نیروهای متعهد انقلابی نزدیک هستند؟

مجموعه های آموزشی موجود در آستان قدس، با وجود بهره بردن از امکانات سخت افزاری مناسب و پیشرفته، بدلیل نبود نگاههای محتوایی عمیق و برنامه ریزیهای مبتنی بر نیاز و مخاطب، به هیچ وجه خروجی هایی در حد انتظار نداشته و با آنچه دانش آموز و دانشجوی تراز انقلاب اسلامی است فاصله زیادی دارند. این اتفاق هم در حوزه محتوای درسی رخ داده و هم در حوزه مسائل فوق برنامه. بگونه ای که می توان با قاطعیت اظهار نظر کرد که هیچ یکی از مدارس آستان قدس، حتی با شاخص سند تحول آموزش و پرورش نیز از روند قابل قبولی برخوردار نبوده اند چه برسد به نگاههای حداکثری که از این مجموعه ها انتظار داشته ایم. حجم وسیع برنامه های فوق برنامه نیز بدلیل نبود تفکر منظم و منسجم انقلابی در راس برنامه ریزی و نیز برخی از مشکلات زیر ساختی^{۲۹}، نتوانسته خروجی های این مراکز را تبدیل به نیروهای جبهه فکری انقلاب اسلامی کند.

^{۲۹} از جمله این اشکالات زیر ساختی، مکان یابی نامناسب مدارس و نظام غیر قابل توجیه پذیرش ورودی است به نحوی که اغلب مدارس آستان قدس در مناطق مرفه نشین شهر و تنها بر مبنای ملاکهای محدودی چون میزان معدل و یا ظواهر اولیه مذهبی ورودی می پذیرند. نتیجه این قبیل ورودی ها، این است که بسیاری از برنامه های مناسب فرهنگی نیز در این بستر کارآمدی خود را از دست می دهند و قس علی هذا....

۱۲- علیرغم وجود نقاط قوت متعدد، اشکالات متعددی به مدل برنامه ریزی کلان در آستان قدس وارد است...

۱۲-۱: برخی از کارشناسان^{۳۰} معتقدند، یکی از دلایل عملیاتی نشدن بسیاری از احکام برنامه های کلان و چشم انداز، همچون برنامه های توسعه پنج ساله کشور و همچون بخش اول و دوم برنامه چشم انداز آستان قدس و ناشی از ناکارآمدی مدل های برنامه ریزی موسوم به توسعه محور هستند که سالهاست در کشور ما به عنوان تنها مبنای عملیاتی پیش روی مدیران گذاشته شده است. به نظر می رسد، فارغ از مباحث ارزشی، حتی طبق نظریات جدید علوم انسانی، این مدل از برنامه ریزی دارای اشکالات مبنایی تشخیص داده شده و رویکردهای مهارت محور و کیفی جایگزین آن شده اند که جزئیات تخصصی آن توسط کارشناسان متعددی در سطح کشور قابل ارائه و بررسی است. اغلب اشکالاتی که از این حیث بر برنامه های توسعه محور مثل برنامه های توسعه پنج ساله کشور وارد است به طریق اولی بر مدل برنامه ریزی استفاده شده در آستان قدس نیز حاکم است.^{۳۱}

۱۲-۲: یکی از نقاط مهم و تاثیر گذار بر برنامه های راهبردی و عملیاتی، بررسی روندهای آینده در بازه های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت از طریق طراحی سناریوها و فرضیه های محتمل برای سنجش وضعیت مجموعه در بازه هدف است. این روند پژوهی، مهمترین منبع برای تعیین راهبردها و برنامه های عملیاتی برنامه ذیل نقاط اصلی چشم انداز بحساب می آید. در غیر این صورت اولویت های برنامه به فراموشی سپرده خواهند شد. بررسی روندهای فرهنگی، اقتصادی، علمی و ... در افق برنامه و ذکر نتایج آن جزء ضروریاتی است که با وجود قدمت قابل توجه در مدل های برنامه ریزی متداول در دنیا، در برنامه هایی چون برنامه چشم انداز آستان قدس و حتی برنامه های توسعه کشور بدانها کم توجهی شده است. نتیجه عملی این مساله در برنامه کلان آستان قدس، این است که با وجود حجم عظیمی از سند تولید شده، هنوز تکلیف رویکردهای کلان حاکم بر هیچ یک از زیر مجموعه های آستان قدس با توجه به وضعیت روندهای پیش رو در کشور مشخص نشده است. مثال ملموس آن، سردرگمی و بی برنامهگی واضح در عملکردهای سرمایه گذاری آستان قدس است که در بخش اقتصادی به آن اشاره شد. همین وضعیت در مورد روند مجموعه های علمی و صنعتی آستان هم برقرار است. مشابه این روند پژوهی مصادقی که در حوزه فرهنگی انجام شده است در سایر حوزه های عملکردی آستان نیز تحقیقات دقیقی مورد نیاز است.^{۳۲}

۱۲-۳: اگر از تمامی اشکالات مبنایی بالا هم صرفنظر کنیم، متأسفانه با گذشت نزدیک نیمی از برنامه چشم انداز بیست ساله آستان قدس، وضعیت تحقق اهداف آن که بصورت زمان دار و در جداول مشخصی در کتب هشتگانه آستان وارد شده بود، بسیار نامطلوب و در موارد متعددی غیر قابل ارزیابی است. حتی در ادبیات متداولی نیز که این سبک از برنامه ریزی دارد، باید تکنیکهایی مثل کارت امتیازی برای تک تک پنج حوزه کاری نوشته شده و بر آن مبنای سال به سال، عملکرد همه بخشهای آستان، ذیل اهداف سالانه ارزیابی شود. جالب است که در این راستا، اجرای مدل BSC از سال ۹۱، تنها در ۶ زیر بخش مربوط به خود معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی آستان قدس صورت گرفته است، و عملاً هیچ یک از چهار بخش دیگر برنامه، مشمول این گونه روشهای ارزیابی نگشته اند. بویژه بخشهای مهمی چون بخش اقتصادی و نتیجه عملی

^{۳۰} <http://www.rajanews.com/news/232900>

^{۳۱} <http://www.ghasednews.com/fa/tiny/news-7750>

^{۳۲} <http://www.ghasednews.com/fa/tiny/news-4051>

این است که از وضعیت بهبود شاخصها در بخشهای مختلف سیستم هیچ گونه ارزیابی برنامه ای دقیقی وجود ندارد و اساسا وجود و یا عدم وجود این برنامه، تفاوتی در خروجی این سیستم ایجاد نموده است.

۱۳- رویکرد تحولی در عملکردهای آستان قدس، رویکرد تحولی در حوزه های علمی و برنامه ای را نیز می طلبد...

با انتصاب تولیت جدید و تغییرات جدی در روندهای پیش روی آستان قدس، گریزی از تغییرات بنیادین در سیاستگذاری علمی، پژوهشی و برنامه ای نیست. بسیاری از پیشنهادات و ایده های جدید در حوزه های مختلف می بایست توسط اتاق های فکری اداره و مدیریت شوند که از تخصص های بین رشته ای و از فضاهای علمی و تعاملات نخبگانی برخوردار باشند. بسیاری از تخصص های بین رشته ای که ممکن است در سایر مجامع دانشگاهی کشور، وجود نداشته و یا توجهی بدانها نشده، دوره های آموزشی مشترکی که لزوما در قالب رشته های دانشگاهی معمول نمی گنجد و سطحی فراتر از دوره های ضمن خدمت کارمندی دارد، پژوهشکده های تخصصی که می تواند و باید ذیل ساختارهای دانشگاهی آستان قدس شکل بگیرد و پایه ای برای حمایت علمی از فعالیت های اقتصادی دانش بنیان باشد و موارد متعدد دیگر، لزوم بازنگری در سیاست های علمی آستان قدس را برای سالیان آینده قطعی می سازند. ایجاد این تغییرات ساختاری، نیازمند یک پشتوانه مدیریتی نیرومند در سطوح بالای آستان قدس است که امیدواریم تحقق پیدا کند.

۱۴- آستان قدس نیاز جدی به برخی تغییرات ساختاری کلان با حفظ تنوع کارکردی خود دارد.

آستان قدس رضوی، در واقع از همان مقطع شهادت امام رضا (ع) و تدفین پیکر مبارک حضرت در قریه سناباد، دارای تشکیلات اداری و برنامه ای مخصوص به خود بوده که در طول ۱۲۰۰ سال، با توجه به نیازهای بوجود آمده جدید و گسترش محدوده فعالیتها، به شکل کنونی در آمده است. توجه به سیر تطور ساختار اداری و تشکیلاتی آستان قدس در طول زمان بویژه از دوران صفویه تا کنون، که اغلب برخاسته از مسائل واقعی و نیازهای حقیقی مخاطبان این مجموعه بوده، نشان می دهد که آستان قدس رضوی، همواره یک مجموعه وسیع با کارکردهای فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و علمی بوده و نمی توان با این استدلال که برخی از این شئون ربطی به ماموریت های ظاهری یک موقوفه زیارتی ندارند، از آنها صرفنظر کرد اما این امر نافی نیاز به تغییرات جدی و کلان در ساختار اداری آستان قدس نیست. همانند تدبیری که در حوزه معاونت امداد صورت گرفت و کار بجایی بود، بخشهای مختلفی از ساختار این مجموعه نیز باید متناسب با رویکردهای جدید و وظایف محوله جدید تغییر و اصلاح شود. البته ماهیت کارکردی این مجموعه باید ثابت بماند که قواعد کلی حاکم بر آن در سند چشم انداز بیست ساله آستان، اسناد پشتیبان سند و حکم انتصاب رهبر معظم انقلاب نیز آمده است.

و من الله التوفیق

مجمع مطالبه مردمی مشهد مقدس، مرکز مطالعات راهبردی تربیت اسلامی مشهد، تشکل مردمی فتنه، گروه تبلیغی سیدالشهدا، اندیشکده توسعه منطقه ای خراسان رضوی، انجمن اسلامی مسجد سناباد، موسسه فرهنگی و هنری آرمان، انجمن مستند سازان انقلاب اسلامی خراسان.

پیوست:

نمونه ای از طرحهای طیفی حمایت از محرومان که تنها بعنوان یک نمونه از طرحهای موجودی که با کمی تغییرات و با توجه به شرایط آستان قدس می تواند بروز و پیاده گردد، پیوست شده است. در اغلب بخشهای ذکر شده در نامه، این چنین تجارب و نمونه هایی قابل بررسی است که شرح آن در این مجال نمی گنجد.

باسمه تعالی

طرح حمایت و توانمند سازی استعدادهای درخشان در مناطق محروم مشهد

مقدمه:

با توجه به تأکیدات متواتر مقام معظم رهبری و اسناد بالادستی نظام جمهوری اسلامی از جمله سیاست های ابلاغی علم و فناوری، سند ملی نخبگان، سند تحول آموزش و پرورش و سیاستهای ابلاغی اقتصاد مقاومتی، می بایست نقش هر یک از نهادهای متولی در این موضوع به طور دقیق مشخص و بر مبنای آن پروژه های عملیاتی طراحی گردد. از این رو، آیین نامه زیر برای حمایت از استعدادهای درخشان و توانمند سازی نیروهای معتقد به میانی انقلاب اسلامی و تهیه شده است که به شرح ذیل تقدیم می گردد:

ماده ۱: هدف:

شناسایی، حمایت و توانمند سازی علمی و عملی استعدادهای درخشان مناطق محروم با رویکرد محتوایی تقویت جبهه علمی فرهنگی انقلاب اسلامی از طریق ارائه خدمات علمی، فرهنگی و اعتقادی

ماده ۲: تعاریف پایه و شرایط مخاطبین:

شرایط احراز نخبگی و تعیین ملاک حضور یک فرد در مجموعه استعدادهای درخشان یکی از چالشهای اصلی این چنین طرحهایی است بویژه اگر بنا باشد در این حمایت یک رویکرد محتوایی جامع نسبت به تربیت یک نیروی انسانی در تراز انقلاب اسلامی حاکم شود. ملاکهای اولیه ای که تنها بر معدل وابسته است و یا بر مبنای مشهورات موضوع نخبگی تعریف شده است اغلب کارایی و فراگیری لازم را ندارند. به همین دلیل ابتدا ضمن تعریف دقیق برخی از کلمات کلیدی استفاده شده در تبصره، سعی در توسعه تعاریف مربوط کرده ایم که جزئیات دقیق نحوه احصا و فرآیند زمانی آن توسط دبیرخانه طرح تهیه خواهد شد.

تبصره ۱: همانطور که ذکر شد از الزامات این تعاریف، تهیه فرم های دقیق نمره دهی و تایید آن توسط کمیته استعدادیابی است که می بایست ذیل دبیرخانه کمیته حمایت از استعدادهای درخشان تشکیل شود. در تهیه مکانیزمهای جذب و ارزیابی نحوه حمایت از افراد، از مکانیزمهایی شبیه به آنچه در سایر مراکز جذب نخبگان تا کنون وجود دارد می توان استفاده نمود، البته تمام تلاش باید این باشد که در این مکانیزمها، شاخصهای مهم اعتقادی و فرهنگی نخبه بصورت دقیق احصا و مطرح شود تا هدف طرح قابل دسترسی باشد. (شاخصهایی چون مسجدی بودن، تشکیلی بودن، فعالیت های فوق برنامه قرآنی و ...)

۱-۲: دانش آموز نخبه:

به دانش آموزانی اطلاق می شود که به شرح ذیل در ساختار آموزش و پرورش بعنوان نخبه شناسایی می شوند:

- ۱- دانش آموزان رتبه اول تا سوم در مقطع دبیرستان، هنرستان و پیش دانشگاهی در هر مقطع از مدرسه (ریاضی، تجربی، انسانی)
- ۲- دانش آموزان شاغل به تحصیل مدارس استعدادهای درخشان کشور (سمپاد) در صورت احراز میانگین حداقل معدل ۱۸ در دو سال متوالی
- ۳- دانش آموزان شاغل به تحصیل مدارس نمونه دولتی (با آزمون ورودی) در صورت احراز میانگین حداقل معدل ۱۹ در دو سال متوالی

- ۴- نفرات اول تا سوم استانی و کشوری کلیه پایه های تحصیلی هنرستان، دبیرستان و پیش دانشگاهی به تفکیک رشته
- ۵- دانش آموزان دارای رتبه های اول تا سوم منطقه ای، استانی و کشوری در مسابقات رسمی علمی، فرهنگی و هنری (فیلم، تئاتر، موسیقی و سرود و ...)

۲-۲: رتبه های برتر:

- به افرادی از (ممتازین تحصیلی) اطلاق می شود که در فرآیند یک فعالیت رسمی (اعم از علمی- فرهنگی، هنری) در سطح کشور و یا استان از همگنان خویش پیشی بگیرند. این افراد به شرح ذیل تعیین و تعریف می شوند:
- ۱- برگزیدگان حداقل مرحله اول المپیادهای علمی کشور و مسابقات اجرا شده توسط انجمنهای تخصصی در سطح ملی و یا بین المللی.
 - ۲- دانش آموزان دبیرستانی که ابداع، اختراع و یا پروژه تحقیقاتی آنان حداقل در مرحله استانی جشنواره های خوارزمی، رازی، فارابی و مؤسسات مشابه بین المللی دیگر پذیرفته شده باشد.
 - ۳- دانشجویان نمونه کشوری
 - ۴- برگزیدگان استانی و کشوری مسابقات ملی مهارت و یا هر گونه مسابقه رسمی برگزار شده (استانی و کشوری) در بین صاحبان مهارت های صنعتی و خدماتی.

۲-۳: استعداد درخشان:

- به کلیه افرادی (اعم از دانش آموز، دانشجو، فعال اقتصادی و فرهنگی) اطلاق می شود که به نحوی از انحا زیر و در خارج از چهارچوبهای معمول نمره و معدل، استعدادهای بالقوه و بالفعل جریان انقلاب اسلامی به حساب می آیند که به شرح ذیل شناسایی می شوند:
- ۱- افراد معرفی شده توسط شورای اجتماعی محلات و یا مسجد محوری محله به دبیرخانه کمیته حمایت (فرآیند داوری افراد معرفی شده و فرم های لازم برای معرفی استعدادهای مختلف علمی، اقتصادی و هنری توسط دبیرخانه تدوین می گردد)
 - ۲- دانش آموزان معرفی شده توسط آموزش و پرورش که دارای توانایی ویژه ای در یک فعالیت علمی، اقتصادی و یا هنری هستند (فرآیند دقیق معرفی و ارزیابی آن می بایست توسط دبیرخانه تدوین شود)
 - ۳- تمامی اعضای رسمی بنیاد ملی نخبگان و دارندگان شرکت های دانش بنیان با موضوعات مرتبط با نیازهای مختلف شهری (با تایید کمیته جذب و با شروط کاری و سنی مشخص که توسط دبیرخانه به صورت دقیق تعیین می شود)
 - ۴- طلبه های علوم دینی که با ملاک های قابل تعیین حوزوی از برجستگی خاص علمی، فرهنگی و یا تبلیغی برخوردار باشند (با تایید کمیته جذب و با شروط سنی مشخص که توسط دبیرخانه به صورت دقیق تعیین می شود)

۲-۴: مناطق کم برخوردار: مناطقی از شهر و حاشیه شهر که ساکنین آن از سطح درآمدی پایین تر و خدمات قابل دسترسی کمتری از حیث آموزشی و پژوهشی نسبت به سایر نقاط شهر برخوردارند. محدوده دقیق این مناطق توسط اعضای اتاق فکر دبیرخانه و بر مبنای پایگاه داده تهیه شده، تعیین خواهد شد.

ماده ۳: نحوه حمایت و تشویق با توجه به منابع مالی پیش بینی شده:

با توجه به محدوده نیازهای متفاوت مخاطبین و لزوم اتخاذ رویکرد توانمند سازی در حمایت از نخبگان، نحوه حمایت های دبیرخانه در سه سطح حمایت های پایه اقتصادی، حمایت های خدماتی-پشتیبانی و حمایت های پیشرفته اقتصادی ارائه میشود:

۳-۱: حمایت های پایه اقتصادی:

- ۱- تامین بسته نیازهای اولیه شامل کتاب های درسی، لوازم التحریر، هزینه ثبت نام در کلاسهای فوق برنامه و هزینه ثبت نام در مدرسه، (که جزئیات هر مورد توسط دبیرخانه تا سقف مشخصی تعیین خواهد شد). در اعطای این بسته های حمایتی از هر گونه پرداخت مستقیم وجه به دانش آموز و یا خانواده وی اجتناب می شود و کمک هزینه ها با حمایت از تولید کننده اقلام بسته در قالب بسته های تخفیفی و یا بسته های تشویقی و جایزه ای صورت خواهد گرفت. این کمک ها متناسب با نمره ای است که هر فرد به خود اختصاص داده است که متناسب با نوع نخبگی، مقطع تحصیلی و سایر شاخصهای مشخص شده توسط دبیرخانه می باشد.

- ۲- کمک هزینه پژوهشی و تحقیقی برای حمایت از پژوهشهای دانشجویان دوره کارشناسی و کارشناسی ارشد (و البته موارد ویژه ای از دانش آموزی) با شرایطی خاص از رشته ها و زمینه های مورد نیاز برای مجموعه که در نهایت منجر به حل یک مساله کاربردی شود. (جزئیات آن توسط دبیرخانه تدوین می شود اما باز هم نحوه اعطای کمک هزینه بصورت مستقیم و در ابتدای امر نخواهد بود)
- ۳- اعطای بسته های مالی برای رونق کسب و کارهای مخاطبین با سقف مشخص و به تعداد محدودی در سال (با اولویت تامین تجهیزات و قطعات در قالب شرکت های سهامی خاص و افراد حقوقی و تشکلهای) و تجهیز سخت افزاری برخی از مناطق تاثیرگذار در منطقه چون کتابخانه و هنرستان محوری منطقه.

۲-۳: حمایت های خدماتی و پشتیبانی:

- ۴- برگزاری کارگاهها و همایش های آموزشی مورد نیاز برای توانمند سازی استعدادهای درخشان (زمینه های تخصصی و عمومی همایش ها، طراحی تقویم زمانی کارگاهها و مهمتر از آن رویکرد حاکم بر کلاسهای آموزشی می بایست به صورت دقیق و بر مبنای آسیب های متداول در فضای نخبگی و استعدادهای درخشان تعریف شود و بر مبنای تربیت یک نیروی تراز انقلاب اسلامی تعریف و عملیاتی شود، که جزئیات آنها بصورت دقیق توسط دبیرخانه و با مشورت اساتید و نخبگان انقلابی مشهد تعیین می شود).
- ۵- بازدیدهای علمی از کارخانجات ، موسسات پژوهشی ، تاسیسات صنعتی ، کشاورزی و مراکز تخصصی داخل استان و یا کشور از طریق اردوهای کوتاه مدت و میان مدت موضوعی با اولویت ایجاد هویت ایرانی و اسلامی و احساس تعلق و نیاز در مخاطب
- ۶- آشنا سازی مجموعه استعدادهای درخشان با مجموعه مسائل مرتبط شهری از طریق اردوهای درون شهری و بیرون شهری جهادی (البته الگوی این نوع اردوها می بایست متناسب با فضا دوباره تعریف شود، مثلا یک تیم نخبه حوزوی از طلاب سطح اول می توانند با وضعیت مساجد حاشیه و مشکلات اجتماعی هر منطقه در طی چند بازدید آشنا شوند و ...)
- ۷- ایجاد امکان استفاده از منابع و پایگاههای اطلاعاتی مورد نیاز برای نخبگان توسط دبیرخانه شامل کتابخانه مرکزی آستان قدس و امکانات جانبی آن، امکانات پژوهشی موجود در دانشگاهها و احیانا امکانات پژوهشی سایر ارگانهای دولتی و غیر دولتی موجود در مشهد که استفاده از آنها طی یک تفاهمنامه مشترک امکان پذیر می گردد.
- ۸- برگزاری اردوهای عقیدتی و زیارتی و معرفتی با طراحی های متناسب (قم، عتبات عالیات، راهیان نور، مراکز اردوگاهی معرفت محور کشور) برای تقویت روحیه معنوی و انقلابی مخاطبین.
- ۹- طراحی جلسات و همایش هایی با محوریت مساجد محوری منطقه و فرهنگسراهای موضوعی برای تشویق از فرد نخبه، تشکیل نمایشگاههای دستاوردهای منطقه با پشتیبانی تبلیغاتی و تدارکاتی مناسب دبیرخانه (مثلا یک نخبه جوان اقتصادی می تواند در یک مراسم رسمی در مسجد منطقه ایده اقتصادی خود را تشریح و افراد خیر و احیانا حاضرین در جلسه کمک مالی و علمی به ادامه این کار را داشته باشند)
- ۱۰- ایجاد ارتباط بین برخی از نخبگان شناسایی شده برای بکارگیری در مجموعه نهادهای دولتی.
- ۱۱- ارجاع رایگان و گروهی دانش آموزان به مجتمع های آموزشی تخصصی فنی و حرفه ای و مراکز آموزش تخصصی علمی پس از تایید دبیرخانه

۳-۳: حمایت های پیشرفته اقتصادی و خدماتی:

- ۱۲- کمک به تشکیل شرکت های کوچک دانش بنیان توسط یک ایده محوری و تقبل هزینه های آن با هدف توانمندسازی افراد.
- ۱۳- نشست های تخصصی نخبگان با مسئولان و متخصصین عرصه های مختلف در یک زمان بندی مشخص و بازدیدهای تخصصی افراد بصورت کاملا کارگاهی و دقیق از مراکز مرتبط در ارگان های مختلف.
- ۱۴- تخصیص دادن تیم پشتیبان برای افراد شناسایی شده به صورت تیمی و یا فردی (بصورتی که در یک بازه زمانی مشخص، وضعیت پیشرفت هر یک از نخبگان، مشکلات خانوادگی، فرهنگی و علمی هر فرد سنجیده می شود)
- ۱۵- ارتباط با مشاور تخصصی مرتبط با هر حوزه از طریق تیم های تخصصی (یک فرد نخبه با استعداد ریاضی با یک فارغ التحصیل و یا یک مهندس بصورت سیستماتیک مرتبط شود. از الزامات این مساله، تشکیل چند تیم مشاوره تخصصی توسط کمیته جذب است که هزینه های آن به عهده دبیرخانه خواهد بود)
- ۱۶- معرفی فرد به مراکز رشد موجود در سطح شهذ در قالب یک شرکت حقوقی (شرکت های دانش بنیان با حمایت مشترک پارک علمی فناوری)
- ۱۷- دریافت ایده های صنعتی و خلاقانه فرد مبتکر و ارجاع آن به مراکز تخصصی مربوط به هر یک برای حمایت از کامل شدن و صنعتی شدن و احیانا بستن قرارداد.
- ۱۸- تقبل کردن ضمانت نامه های مورد نیاز برای کارهای پژوهشی طبق فرآیندهایی که دبیرخانه آنها را تدوین خواهد نمود.

۱۹- حمایت های تخفیفی و تشویقی (آنچه در توانایی واقعی است) از کارهای تولیدی و صنعتی نخبگان
 ۲۰- ایجاد ارتباط موثر و استفاده از پتانسیل های موجود در آموزش و پرورش (پژوهشسراهای دانش آموزی و بنیاد دانش پژوهان جوان)، بنیاد ملی نخبگان، پارک علمی و فناوری و مراکز رشد، بسیج علمی استان، اداره اوقاف، مراکز فنی و حرفه ای و ... از طریق تفاهنامه های مشخص

تبصره ۱: برنامه زمانبندی ارائه و تبلیغ بسته های حمایتی باید به گونه ای طراحی شود که به هیچ وجه ذهنیت دریافت هزینه نخبگی و حمایت های مالی صرف در مخاطب ایجاد نگردد، بدین منظور گام های مسیر و ترتیب ارائه بسته ها بصورت دقیق می بایست توسط دبیرخانه طراحی گردند.

تبصره ۲: با توجه به محدودیت شدید منابع مالی و نیز عدم آمادگی ساختارهای موجود برای برخی از حمایت ها، اجرای این حمایت ها بصورت اولویت دار خواهد بود. اولویت حمایت ها مربوط به حمایت های خدماتی و حمایت هایی است که امکان بالفعل شدن آن در کوتاه مدت میسر باشد.

تبصره ۳: دبیرخانه موظف است زیر ساخت ها و منابع انسانی مورد نیاز برای همه حمایت ها بویژه حمایت های پیشرفته را در بازه زمانی مشخصی تهیه و عملیاتی کند. همزمان روند حمایت های پایه و برخی از حمایت های بالفعل در مجموعه صورت خواهد گرفت.

ماده ۴: فرآیند اجرایی و ساختاری حمایت از استعداد های درخشان:

۱-۴: ساختار دقیق اجرایی مجموعه شامل دبیرخانه اجرایی کمیته حمایت از استعداد های درخشان، شورای جذب کمیته، و مجموعه کار گروه های تخصصی زیر نظر کمیته به همراه شرح وظایف هر کدام، توسط دبیرخانه تدوین می شود.

۲-۴: برنامه و تقویم زمانی برنامه های سالانه در ابتدای هر سال توسط دبیرخانه طراحی می شود و نفر ساعت هر یک از خدمات به صورت تقریبی تخمین زده می شود.

نحوه شناسایی مخاطبین و مدارک مورد نیاز در جدول زیر آمده است:

جدول مشخصه های افراد مورد حمایت آیین نامه

ردیف	شاخص عملکردی بعنوان استعداد درخشان	مرجع معرفی و تشخیص	مدارک مورد نیاز
۱	دانش آموزان رتبه اول در مقطع دبیرستان، هنرستان و پیش دانشگاهی در هر مقطع از مدرسه	دبیرخانه اجرایی کمیته حمایت پس از معرفی آموزش و پرورش	گواهی مدیر مدرسه برای تایید رتبه اول دانش آموز در هر مقطع
۲	دانش آموزان شاغل به تحصیل مدارس استعداد های درخشان کشور (سمپاد) در صورت احراز میانگین حداقل معدل ۱۸ در دو سال متوالی	دبیرخانه اجرایی کمیته حمایت پس از معرفی آموزش و پرورش	گواهی مدیر مدرسه به همراه کارنامه دو سال متوالی
۳	دانش آموزان شاغل به تحصیل مدارس نمونه دولتی (با آزمون ورودی) در صورت احراز میانگین حداقل معدل ۱۹ در دو سال متوالی	دبیرخانه اجرایی کمیته حمایت پس از معرفی آموزش و پرورش	گواهی مدیر مدرسه به همراه کارنامه دو سال متوالی
۴	نفرات اول تا سوم هر منطقه آموزش و پرورش در کلیه پایه های تحصیلی هنرستان، دبیرستان و پیش دانشگاهی به تفکیک رشته بر مبنای معدل امتحانات نهایی	دبیرخانه اجرایی کمیته حمایت پس از معرفی آموزش و پرورش	گواهی تایید رتبه در منطقه توسط آموزش و پرورش هر منطقه
۵	برگزیدگان حداقل مرحله اول المپیادهای علمی کشور و مسابقات اجرا شده توسط انجمن های تخصصی در سطح ملی و یا بین المللی.	دبیرخانه اجرایی کمیته حمایت پس از معرفی آموزش و پرورش	حکم کسب مدال در سطح کشوری المپیاد از سوی آموزش و پرورش

تأییدیه ثبت اختراع ویا گواهی آموزش و پرورش منطقه مینی بر پذیرفته شدن در جشنواره	دبیرخانه اجرایی کمیته حمایت پس از معرفی آموزش و پرورش	دانش آموزان دبیرستانی که ابداع، اختراع و یا پروژه تحقیقاتی آنان حداقل در مرحله استانی جشنواره های خوارزمی، رازی، فارابی و مؤسسات مشابه بین المللی دیگر پذیرفته شده باشد.	۶
ارائه گواهی از ستاد استعدادهای درخشان دانشگاه و یا شورای عالی حوزه علمیه قم ویا خراسان بر حسب مورد	دبیرخانه اجرایی کمیته حمایت پس از معرفی دانشگاه و یا حوزه علمیه	دانشجویان و یا حوزویان نمونه کشوری	۷
گواهی از نمایشگاه و یا نهاد برگزار کننده مورد تأیید مینی بر ملی و یا بین المللی بودن مسابقه	دبیرخانه اجرایی کمیته حمایت پس از معرفی رسمی نهاد برگزار کننده	برگزیدگان استانی و کشوری مسابقات ملی مهارت و یا هر گونه مسابقه رسمی برگزار شده (استانی و کشوری) در بین صاحبان مهارت های صنعتی و خدماتی.	۸
(فرآیند داوری افراد معرفی شده و فرم های لازم برای معرفی استعدادهای مختلف علمی، اقتصادی و هنری توسط دبیرخانه تدوین می گردد)	شورای جذب کمیته حمایت پس از معرفی از سمت شورای اجتماعی و یا مسجد محوری	افراد معرفی شده توسط شورای اجتماعی محلات و یا مسجد محوری محله به دبیرخانه کمیته حمایت	۹
(فرآیند دقیق معرفی و ارزیابی آن می بایست توسط دبیرخانه تدوین شود)	شورای جذب کمیته حمایت پس از معرفی از سمت آموزش و پرورش	دانش آموزان معرفی شده توسط آموزش و پرورش که دارای توانایی ویژه ای در یک فعالیت علمی، اقتصادی و یا هنری هستند	۱۰
ارائه گواهی عضویت از بنیاد نخبگان استان	دبیرخانه اجرایی کمیته حمایت پس از معرفی رسمی بنیاد نخبگان	تمامی اعضای رسمی بنیاد ملی نخبگان	۱۱
(فرآیند دقیق معرفی و ارزیابی آن می بایست توسط دبیرخانه تدوین شود)	شورای جذب کمیته حمایت پس از معرفی از سمت اداره شرکتهای	صاحبان شرکت های دانش بنیان با موضوعات مرتبط با نیازهای کاربردی	۱۲
(فرآیند دقیق معرفی و ارزیابی آن می بایست توسط دبیرخانه تدوین شود)	مدرسه علمیه منطقه	طلاب نخبه حوزه علمیه	۱۳

تبصره ۴: ضرایب متفاوتی بین اعضای جدول قرار داده می شود که با توجه به محدود بودن منابع مالی و انسانی، اولویت حمایت با ضرایب بالاتر خواهد بود.

این آیین نامه در ۴ ماده تنظیم شده است.