

# سند تحوّل فرا تهران حوزه هنری انقلاب اسلامی

ویرایش ششم  
اسفندماه ۱۴۰۰



کارگروه تحول معاونت راهبری  
استانها



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

برای دانلود منابع آزمون ها اینجا بزنید

# فهرست

۴	مقدمه
۷	۱. روش‌شناسی تدوین سند
۸	الف - الگوی تدوین سند
۹	ب - منابع تدوین سند
۹	ب - ۱ - دیدگاه‌های امامان انقلاب
۹	ب.۱.۱. پیام امام به هنرمندان
۱۰	ب.۲.۱. گفت‌وگوهای عمومی رهبر انقلاب
۱۰	ب.۳.۱. هنر از دیدگاه رهبر انقلاب
۱۱	ب.۴.۱. حوزه هنری از دیدگاه رهبر انقلاب
۱۲	ب - ۲ - اسناد بالادستی
۱۲	ب.۱.۱. اساسنامه حوزه هنری
۱۲	ب.۲.۲. حکم ابلاغی ریاست حوزه هنری به معاونت راهبری استان‌ها
۱۳	ب.۲.۳. سایر اسناد
۱۴	ب - ۳ - هویت تاریخی حوزه هنری
۱۴	ب.۳.۱. الگوی حوزوی
۱۴	ب.۳.۲. اندیشه‌ورزی
۱۵	ب.۳.۳. انقلابی‌گری
۱۶	۲. مبانی تحوّل مراکز استانی
۱۷	الف - رسالت
۱۸	ب - بیانیه رسالت
۲۱	ج - رویکردها
۲۱	ج - ۱ - رویکرد بوم‌گرایی
۲۲	ج - ۲ - رویکرد اندیشه‌ورزی مسئله‌محور
۲۴	ج - ۳ - رویکرد مردم‌گرایی
۲۶	۳. چشم‌انداز و راهبردهای تحوّل
۲۷	الف - چشم‌انداز تحوّل در ۱۴۰۳
۲۷	ب - راهبردهای الگو برای نقشه تحوّل استان
۲۹	راهبرد اول: الهام‌بخشی‌گفتمانی برای هنرمندان و سایر کنشگران هنر استان
۲۹	راهبرد دوم: حمایت و انسجام‌بخشی هنرمندان و سایر کنشگران انقلابی هنر استان
۳۰	راهبرد سوم: طراحی و راهبری عملیات‌های مؤثر هنری برای هنرمندان و سایر کنشگران استان
۳۲	راهبرد چهارم: ترویج آثار و تقویت بازار محصولات هنری انقلاب (هنرگردانی)
۳۳	راهبرد پنجم: توسعه کمی تولیدات تاریخ شفاهی با افزایش دامنه موضوعی و جغرافیایی
۳۴	راهبرد ششم: تمرکز بر تولیدات هنری مبتنی بر محدوده مزیتی استان
۳۵	راهبرد هفتم: استعدادیابی و تربیت جامع و عملیات‌محور هنرمندان انقلابی
۳۶	راهبرد هشتم: بازپیرایی سازمان، فرایندها و تکالیف اقتصادی موجود
۳۸	ج - سیاست‌های اجرایی تدوین برنامه استان
۳۸	ج - ۱ - سیاست استمرار و زنجیره‌سازی
۳۸	ج - ۲ - سیاست نوآوری
۳۸	ج - ۳ - سیاست پیوست رسانه‌ای
۳۹	ج - ۴ - سیاست پیوست اقتصادی
۳۹	ج - ۵ - سیاست تحوّل دیجیتال

# مقدمه



## مقدمه |

حوزه هنری انقلاب اسلامی میراث گران‌بهای هنر انقلاب و گنجینه تجارب ارزشمند صدها هنرمند و مدیر و کارشناس هنری در طول دهه‌های گذشته است و پیش از این نیز اسناد مهم و قابل‌توجهی برای سامان‌دهی یا تحوّل این سازمان و زیرمجموعه‌های آن نگاشته شده است. در این دوره نیز تغییر شرایط زمانی و ورود به **گام دوم انقلاب اسلامی**، تغییرات میدانی به سبب حضور سایر کنشگران عرصه فرهنگ و هنر انقلاب، رویکردهای حوزه هنری در دوره جدید به ویژه توجه جدی‌تر به بوم‌گرایی و نقش متمایز استان‌ها که در گام اول، منجر به تبدیل اداره کل امور استان‌ها به معاونت راهبری استان‌ها شد و... موجب شد که حسب‌الامر ریاست حوزه هنری انقلاب اسلامی، سند حاضر، برای تحوّل در معاونت راهبری استان‌های حوزه هنری نگاشته شود تا مکمل سند تحوّل کلان حوزه هنری در دوره جدید و پیش‌ران نقشه‌های تحوّل هر یک از مراکز استانی در گام‌های آتی باشد.

بنابراین کارگروه تحوّل معاونت راهبری استان‌ها کوشیدند سندی تنظیم کنند که علاوه بر حفظ امتیازهای اسناد گذشته، اولاً متناظر با نیاز مراکز استانی و معاونت راهبری استان‌ها در جایگاه جدید سازمانی‌اش باشد؛ ثانیاً یک سند ابلاغی محض نبوده و در روندی تعاملی و اقناعی، با همفکری استان‌ها تکمیل و اجرایی شود؛ ثالثاً به جای ورود به جزئیات تغییرپذیر، تنها پایه‌ای برای نقشه‌های تحوّل مراکز استانی و سایر دستنامه‌ها و آیین‌نامه‌های اجرایی و عملیاتی باشد.

در این میان محور اصلی این سند، رسالت و رویکردهای تبیین‌شده در ذیل آن است. در واقع جوهره تحوّل در این دوره، مدیریت هنر انقلاب ذیل این رویکردهاست. فرایند تدوین سند حاضر که تنها در مقام بیان مبانی، چارچوب‌ها و رویکردهای کلان تحوّل استان‌هاست، بر همین اساس از پاییز ۱۳۹۹ آغاز شد. نسخه اوّل آن در اسفند ۱۳۹۹ ارائه گشته و اکنون پس از چندین نشست همفکری حضوری و غیرحضوری با مدیران ستادی و مدیران مراکز استانی حوزه، نسخه جدید آن در اسفند ۱۴۰۰ ابلاغ می‌گردد. از تمایزات دیگر این سند آن است که کارگروه تحوّل معاونت راهبری استان‌ها، به مدد الهی سند را جهت برنامه‌ریزی سالانه استان‌ها و ستاد معاونت، مستمراً ویرایش و اجرای آن را پایش می‌کند. همچنین تغییر و تحولات ناظر بر بودجه، نیروی انسانی و ساختار معاونت و مراکز استانی را متناسب با این سند و اسناد وابسته، ارزیابی خواهد نمود. گفتنی است که این سند و مفاهیم آن برای مفاهمه میان ستاد و مراکز استانی تدوین شده است و لزوماً مناسب ارائه به عموم یا نهادهای طرف تعامل مراکز استانی نیست.



# روش شناسی تدوین سند



## الف) الگوی تدوین سند

محتوای سند حاضر بر اساس الگوی استنتاجی ذیل تدوین شده است:

نخست «منابع» سند که عبارت‌اند از «دیدگاه‌های امام و رهبری»، «اسناد بالادستی» و «هویت تاریخی» حوزه هنری انقلاب اسلامی بررسی شده‌اند. تلاش شده گزاره‌های این منابع تحلیل و در سند دخالت داده شوند؛ نه آنکه به شکل تزیینی مورد اشاره قرار گیرند.

سپس در فصل دوم، بر اساس این منابع، «مبانی» تغییرناپذیر تحوّل تبیین شده است: «رسالت‌ها» و «رویکردها». «رسالت» کلان این نهاد به شکل اجمالی بازخوانی شده تا بتوان بر اساس آن، «رسالت» و مأموریت استان‌ها را تشریح کرد. همچنین «رویکردها»ی کلانی که باید در همه برنامه‌ریزی‌ها مدنظر باشد، استنباط شده است؛ پس این فصل، پایه اصلی تحوّل در دوره جدید است و باید موضوع توجه و مباحثه مستمر همگامی همکاران ستاد و مراکز باشد تا مسیر تدقیق و عملیاتی‌سازی تدریجی سند به‌درستی پیش برود.

در فصل بعد، «چشم‌انداز» تحولات سه ساله اول، در سطح کلان معاونت راهبری استان‌ها طرح شده و الگویی اولیه از «راهبردها»ی تحوّل به استان‌ها پیشنهاد شده است تا مراکز استانی با الهام از این راهبردها به راهبردنویسی و برنامه‌ریزی بر اساس مزایا و چشم‌اندازهای بومی خود ذیل چشم‌انداز کلان سند بپردازند. «سیاست‌های اجرایی» در انتهای این فصل نیز برخی اصول ترجیحی برای برنامه‌ریزی هرچه بهتر مراکز استانی است.



## ب) منابع تدوین سند

### ب - ۱) دیدگاه‌های امامان انقلاب

#### ب.۱.۱. پیام امام به هنرمندان

پیام امام(ره) به هنرمندان در سال ۱۳۶۷ که به «منشور هنر انقلاب اسلامی» مشهور شد، برخلاف تعاریف صرفاً فردی یا سنتی، ارائه‌دهنده تعریفی متفاوت از هنر اسلامی و متعهد است: هنری دردمند و مسئول در برابر مردم و انقلاب اسلامی و متناسب با عظمت و زیبایی انقلاب. در این تعریف، رسالت اصلی هنر، صیقل دادن چهره اسلام ناب محمدی(ص) و مقابله با اسلام آمریکایی است.

○ چنین هنری مبتنی بر آموزه‌های قرآن و اهل‌بیت (ع)، معارف اسلامی و راه هنرمندان شهید بوده و تأکید دارد بر:

- ترسیم تاریخ جنگ فقر و غنا؛
  - ترسیم جلوه‌های عدالت، انصاف و شرافت؛
  - ترسیم نقاط کور و مبهم معضلات اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، نظامی و...؛
  - ترسیم جریان نفاق و منفعت‌طلبی؛
  - ترسیم جبهه امروزین دشمن و مقابله فعالانه با آن؛
- هدف عملیاتی این هنر دستیابی مردم به استقلال هویتی در چارچوب مکتب «اسلام ناب محمدی(ص)» است.

۱. ضمیمه شماره ۱.

## ب. ۲.۱. گفتمان عمومی رهبر انقلاب

از آنجاکه رسالت حوزه هنری به گفتمان انقلاب اسلامی وابسته است، باید مبانی این نهاد را با توجه به اندیشه کلان انقلابی و نظام فکری رهبر انقلاب تعریف و تنظیم کرد. برخی از مهم‌ترین مفاهیم کلان گفتمان رهبری در سال‌های اخیر که در این سند مورد توجه قرار گرفته‌اند، عبارت‌اند از:

- مراحل پنج‌گانه تمدن‌سازی و استقرار فعلی در مرحله دولت‌سازی؛<sup>۱</sup>
- پیشرفت ایرانی اسلامی؛<sup>۲</sup>
- گام دوم انقلاب اسلامی؛<sup>۳</sup>

## ب. ۳.۱. هنر از دیدگاه رهبر انقلاب

همچنین بررسی دیدگاه‌های رهبر معظم انقلاب در دهه‌های گذشته،<sup>۴</sup> الگویی سه‌وجهی برای تعالی هنر انقلاب اسلامی به دست می‌دهد:

### - گسترش کمی

- با مؤلفه‌های: افزایش «تولید» و افزایش «مصرف» آثار فرهنگی هنری.
- با استناد به:
- مطلوبیت ذاتی هنر و معرفت‌مبندی بر هنر؛
- نیاز به فرهنگ و هنر برای ایجاد حرکت‌های بزرگ و فراگیر حکومت اسلامی؛
- ضرورت کار گسترده در مقابله با جبهه گسترده دشمن؛
- ظرفیت‌های به وجود آمده برای آفرینش آثار هنری، پس از انقلاب.

### - ارتقای کیفی

- با مؤلفه‌های: «خودباوری و عزم»، «شناسایی استعدادها و آموزش به آن‌ها»، «تقویت جریان نقد».
- با استناد به:
- نیاز محتوای ارزشمند به قالب شایسته و ممتاز؛
- ضرورت رقابت کیفی با آثار معارض؛
- درک پیامدهای نداشتن آثار و هنرمندان شاخص.

۱. بیانات رهبر معظم انقلاب در دیدار با کارگزاران نظام، ۲۶ آبان ۱۳۸۳.

۲. بیانات رهبر معظم انقلاب در نخستین نشست اندیشه‌های راهبردی، ۱۰ آذر ۱۳۸۹.

۳. بیانیه «گام دوم انقلاب» خطاب به ملت ایران، ۲۲ بهمن ۱۳۹۷.

۴. ضمیمه شماره ۲.

## - جهت‌گیری ارزشی

o با مؤلفه‌های:

• جهت‌گیری ارزشی «هنر» به‌سوی

- ایمان؛

- آرمان‌خواهی؛

- امید؛

- حرکت.

• جهت‌گیری ارزشی «مدیریت فرهنگی کشور» به‌سوی

- هویت‌بخشی و تثبیت جبهه هنری انقلاب؛

- دفاع و حمایت از جبهه هنر انقلاب در برابر جریان‌های معارض از طریق رفع موانع و تشویق هنرمندان.

• جهت‌گیری ارزشی «هنرمندان» به‌سوی

- تولید آثار هنری فاخر؛

- اتحاد درونی؛

- اخلاص.

• توسعه و تدقیق «مفهوم هنر دینی».

## ب. ۱-۴. حوزه هنری از دیدگاه رهبر انقلاب

با مروری بر دیدگاه‌های رهبر انقلاب درباره حوزه هنری انقلاب اسلامی<sup>۱</sup>، ماهیت این نهاد را می‌توان این‌چنین توصیف کرد:

- حوزه هنری؛ یک پایگاه همیشه حزب‌اللهی.

- حوزه هنری؛ پیشرو در نفوذ ارزش‌ها و معارف در بدنه هنر.

- حوزه هنری؛ نهادی الهام‌بخش و برانگیزاننده در زمینه ادبیات مقاومت و انقلاب اسلامی.

- حوزه هنری؛ منزوی‌کننده جریان‌های معاند انقلاب اسلامی.

- حوزه هنری؛ امید هنر انقلاب.

۱. بیانات رهبر معظم انقلاب، ۲۸ خرداد ۱۳۷۵ و ۲۳ اردیبهشت ۱۳۹۲.

## ب - ۲) اسناد بالادستی

### ب. ۱. ۲. اساسنامه حوزه هنری

- اساسنامه حوزه هنری انقلاب اسلامی،<sup>۱</sup> وظایف ذیل را برای این نهاد انقلابی برمی‌شمارد:
- فراهم ساختن زمینه رشد و شکوفایی و گسترش هنر مبتنی بر معرفت اسلامی و متعهد به ارزش‌های انقلاب اسلامی؛
  - بهره‌گرفتن از هنر در تبیین و ترویج مبانی و ارزش‌های اسلامی و فضائل اخلاقی؛
  - تبیین و معرفی وجوه گوناگون و ویژگی‌های ذاتی و فنی هنر و ادبیات اسلامی؛
  - دفاع از آرمان‌ها و اصول انقلاب اسلامی از طریق شناخت علمی و دقیق جریان‌های هنری معارض با تفکر اسلامی و کشف راه‌های اصولی مقابله فرهنگی با آن‌ها؛
  - ایجاد زمینه رشد استعدادها و خلاقیت‌های هنری و ادبی از طریق شناسایی، تربیت، تقویت و معرفی هنرمندان برجسته مسلمان؛
  - ایجاد جریان‌های هدایتگر هنری، بر بنیاد تولید و نمونه‌آفرینی هنری و ادبی.

### ب. ۲. ۲. حکم ابلاغی ریاست حوزه هنری به معاونت راهبری استان‌ها

- حکم ابلاغی ریاست محترم حوزه هنری انقلاب اسلامی به معاون راهبری استان‌ها،<sup>۲</sup> شامل محورهای متعددی است که با یک دسته‌بندی کلی، می‌توان از آن به عنوان چارچوبی برای سند تحوّل در دوران جدید بهره برد:

- الف. پیگیری تحوّل در حوزه مأموریت‌های تربیتی و تعاملی:
- بازیابی هویت مرکز رشد، باشگاه و مکتب؛
  - تمرکز بر استعدادیابی، کاشت و داشت هنری استان‌ها؛
  - ارتباط مؤثر با هنرمندان مؤمن انقلابی.

- ب. تحوّل از طریق تعریف مأموریت‌های جدید یا اولویت‌دار تولیدی و ترویجی:
- ایجاد نهضت تاریخ شفاهی؛
  - توسعه مخاطب هنر انقلاب اسلامی؛
  - تقویت جنبه‌های اندیشه‌ورزانه؛
  - تقویت روزآمدی و مسئله‌مندی؛
  - بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و مزیت‌های بومی.

۱. ضمیمه شماره ۳.

۲. ضمیمه شماره ۴.

- ج. تحوّل در سازمان‌دهی به معنی الزامات سازمانی برای تحقّق مأموریت‌های پیش‌گفته:
- هم‌افزایی این معاونت با سایر معاونت‌های حوزه هنری؛
  - اصلاح ساختارها و سازوکارهای ستادی؛
  - هم‌افزایی مراکز استانی با همدیگر؛
  - هم‌افزایی مراکز استانی با سایر عناصر جبهه فرهنگی انقلاب اسلامی در استان‌ها.

### ب. ۲. ۳. سایر اسناد

در تنظیم سند حاضر مجموعه‌ای از مطالعات، اسناد پژوهشی و برنامه‌های قبلی که متعلق به حوزه هنری و معاونت راهبری استان‌ها بوده است، به‌علاوه جلسات شورای سیاست‌گذاری معاونت راهبری استان‌ها و سایر اسناد ناظر به جلسات و هم‌اندیشی مدیران و کارشناسان در دوره جدید، مورد استفاده قرار گرفته و نکات گوناگونی از آن‌ها در بخش‌های مختلف سند تزییق شده‌اند.<sup>۱</sup>

از جمله در سند راهبردی حوزه هنری مصوب ۱۳۹۳ مأموریت حوزه هنری این‌گونه تقریر شده بود: «حوزه هنری انقلاب اسلامی نهادی است تخصصی در شاخه‌های مختلف هنر و ادبیات که در راستای سنت‌گذاری حسنه، به تبیین اندیشه، تربیت نیرو، تولید محصول و ترویج و توزیع دستاوردهای هنر و ادبیات انقلاب اسلامی می‌پردازد و رساندن اثربخش پیام اسلام ناب محمدی(ص) به امت انقلاب اسلامی و پایش و تعامل با نیروهای هنری و ادبی انقلاب اسلامی را وظیفه خود می‌داند».

اما مهم‌تر از همه پیش‌نویس سند تحوّل حوزه هنری<sup>۲</sup> در دوره جدید حوزه است که ذیل رویکرد تحوّل شماره دو خود، تحوّل در جنبه استانی را این‌گونه تبیین کرده است: «تمرکززدایی و توجّه ویژه به ظرفیت‌های استانی در جهت کشف استعدادهای برتر، بهره‌برداری از ظرفیت‌های متنوع فرمی و مضمونی در گستره کشوری، نزدیک شدن به مخاطبان و گسترش هنر مردمی.»

۱. این اسناد که همگی در آرشیو ستاد موجودند، به ترتیب تاریخ تنظیم عبارت‌اند از: راهبردهای حوزه هنری در دهه چهارم انقلاب، مرکز برنامه‌ریزی راهبردی، ۱۳۹۲؛ تدوین استراتژی اداره کل امور استان‌ها و مجلس حوزه هنری، مرکز برنامه‌ریزی راهبردی، ۱۳۹۳؛ سند راهبردی اداره کل امور استان‌ها و مجلس حوزه هنری، مرکز برنامه‌ریزی راهبردی، ۱۳۹۴؛ گزارش عملکرد استان‌ها، ۱۳۹۵؛ «تجربه‌نگاری سیاست‌های اداره حوزه هنری پس از انقلاب اسلامی»، سینا کلهر، ۱۳۹۶؛ پژوهش تحلیلی راهبردی ترسیم وضعیت موجود و وضعیت مطلوب مدیریت و مسئله‌شناسی فرهنگی در حوزه هنری، محمدمهدی صافی، ۱۳۹۸؛ گزارش عملکرد استان‌ها، ۱۳۹۸؛ مجموعه مجلدات طرح توانمندسازی مدیران و کارشناسان مراکز استانی، ۱۳۹۸؛ دفترچه سازمانی اداره کل امور استان‌ها و مجلس حوزه هنری، ۱۳۹۹.

همچنین برای تنظیم سند از منابع ذیل نیز بهره‌برداری شده است: جلسات شورای سیاست‌گذاری معاونت راهبری استان‌ها، ۱۳۹۹؛ جلسات هم‌اندیشی درباره تحوّل با حضور مدیران، بهمن و اسفند ۱۳۹۹؛ فراخوان عمومی برای ارائه پیشنهادها، ۱۳۹۹؛ مصاحبه با تعدادی از کارشناسان ستادی و استانی، ۱۳۹۹؛ نظرات مکتوب مدیران استانی درباره سند تحوّل، ۱۴۰۰؛ هم‌اندیشی‌های کارگروه تحوّل معاونت راهبری، ۱۳۹۹ و ۱۴۰۰ و ...

۲. ضمیمه شماره ۵.

### ب - ۳ - هویت تاریخی حوزه هنری

بازخوانی مقاصد و معانی اصلی به‌کارگیری شده در سازمان در بدو تأسیس می‌تواند در امر تحوّل الهام‌بخش باشد. در معنانشناسی تاریخی حوزه هنری انقلاب اسلامی می‌توان هویت اولیه آن را هم‌زمان دربردارنده چند جنبه محوری دانست:

#### ب. ۳. ۱. الگوی حوزوی

مؤسسان نهاد حوزه هنری به شکلی هوشمندانه استعاره کاملی را برای دربرگرفتن همه ابعاد این نهاد خلق کرده و این استعاره را در نام «حوزه» گنجانده بودند. بنابراین تکراری شدن این کلیدواژه نباید ما را از مزایای آن غافل کند.

هدف نام‌گذاری این سازمان با عنوان «حوزه»، اعتمادسازی عمومی برای آشتی دادن جامعه دینی با هنر بود. البته این نام‌گذاری نشان می‌دهد که هنرمندان انقلابی به استفاده حداکثری از الگوی سنتی و تجربه‌شده حوزه در جامعه دینی ایران چشم داشتند. به عبارت دیگر هنرمندان که پیش از انقلاب، الگوهای معمول غربی و سنتی و طاغوتی را در شکل انجمن‌ها، بنیادها، باشگاه‌ها و... تجربه کرده بودند، عزم داشتند الگوی خودی و متفاوتی طراحی کنند؛ پس نهاد حوزه و ادبیات آن را الگوی خود قرار دادند. «حوزه علمیه» نهادی است با این ویژگی‌ها:

- هویتی آشکارا دینی و متعهد دارد؛
- هویتی وابسته به مردم داشته و جایگاه آن در بطن جامعه دینی است؛
- تبلیغ (ترویج) دین، کارکرد بیرونی و غایی و معیار سنجش سایر کارکردهای آن است؛
- پایگاه اجتهاد (اندیشه‌ورزی) است؛
- نهاد تربیت و آموزش طلبه، نه در فضایی انتزاعی، بلکه در بستر اندیشگی ترویجی خود است؛
- دارای مرجعیت اجتماعی نخبگانی و عام به مدد مزیت اندیشگی ترویجی خود است؛
- دارای سازوکارهای متنوع تربیتی به تناسب عرصه تخصصی، ظرفیت‌های طلاب و اقتضای زیست‌بوم و زمان است.

#### ب. ۳. ۲. اندیشه‌ورزی

انگیزه‌های مؤسسان حوزه هنری ابتدا در نام «حوزه اندیشه و هنر انقلاب» منعکس شد. هرچند از ابتدا این ماهیت اندیشگی در ساختار و نیروی انسانی آن تعبیه نشد و این در حد دغدغه و گرایش باقی ماند و بعد با تغییر نام حوزه هنری همین عنوان نیز زایل شد. مقطع مهم تقویت اندیشه در حوزه هنری حضور شهید آوینی در مجله سوره و امتداد فرهنگی آن در دوره چهارم سوره بود. این‌ها نشان می‌دهد مزیت و هویت و جریان‌سازی حوزه هنری پس از نوسانات گوناگون آن، باز هم با عنصر اندیشه مستقل و عمیق انقلابی به دست آمد.

### ب. ۳-۳. انقلابی‌گری

طبعاً انقلابی‌گری، مفروض اصلی حوزه هنری بوده و تمایز این حوزه از حوزه علمیه سنتی هم باید علاوه بر «هنری» بودن، در «انقلابی» بودن آن باشد. موفقیت حوزه هنری در دوره‌های مختلف هم وابسته به حفظ همین هویت انقلابی بوده است؛ برای مثال یکی از ارکان هویت‌بخش به حوزه هنری، «تاریخ شفاهی و ادبیات پایداری» است که مزیت آن با تمرکز محض بر گفتمان انقلابی به دست آمده است.

۲.

## مبانی تحوّل مراکز استانی





## الف) رسالت

سند تحوّل حوزه هنری کشور برای تبیین دقیق رسالت این نهاد، مأموریت حوزه را از نظر رهبر انقلاب در این عناوین دسته‌بندی کرده است:

- به خدمت درآوردن عنصر هنر و قوه اثرگذاری بی‌نظیر آن در جهت ترویج ارزش‌ها و آرمان‌های انقلاب اسلامی؛<sup>۱</sup>
  - پایه‌گذاری هسته مرکزی هنر انقلابی و مرزبانی از هنر انقلاب؛<sup>۲</sup>
  - فراهم ساختن مقدمات و زیرساخت‌های لازم و پشتیبانی از هنرمندان انقلابی برای خلق آثار هنری مناسب.<sup>۳</sup>
- آنگاه بر این اساس، **رسالت کلان حوزه هنری** انقلاب اسلامی در گام دوم انقلاب را این‌گونه جمع‌بندی کرده است:

- «پیش‌رانی هنر انقلاب اسلامی از طریق:
- خلق سنت‌های زنده هنری به‌وسیله کشف و حمایت از هسته‌های هنری انقلابی؛
  - توسعه اثربخشی آثار هنری؛

- و مرزبانی هنر انقلاب اسلامی از طریق:
- تحکیم رابطه ولایی میان بازیگران این عرصه؛
  - پشتیبانی گفتمانی و هویتی از ایشان.»

۱. مستند به بیانات رهبر معظم انقلاب، ۲۱ آبان ۱۳۶۸ و ۴ بهمن ۱۳۷۱.

۲. مستند به بیانات رهبر معظم انقلاب، ۲۱ آبان ۱۳۶۸ و ۴ بهمن ۱۳۷۱.

۳. مستند به بیانات رهبر معظم انقلاب، ۳۱ مرداد ۱۳۸۹ و ۲۳ خرداد ۱۳۸۵.

بر این پایه، اگر رسالت مزبور را در استعاره «پرچم‌داری» خلاصه کرده و مزیت معاونت استان‌ها و مراکز استانی برای ادای این رسالت را حضور و اشراف بومی بدانیم، می‌توان رسالت معاونت راهبری استان‌ها و مراکز استانی حوزه هنری را به طور خلاصه این‌گونه تعریف کرد:

رسالت	سازمان
پرچم‌داری (پیشرانی و مرزبانی) هنر انقلاب	حوزه هنری
راهبری و پشتیبانی پرچم‌داری بومی هنر انقلاب	معاونت راهبری استان‌های حوزه
<b>پرچم‌داری هنری انقلاب در زیست‌بوم</b>	مراکز استانی حوزه

### ب) بیانیه رسالت

۱. حوزه هنری، سازمانی در خدمت اهداف انقلاب اسلامی است و در نتیجه، هم روایت و هم کنشگری و کنش‌انگیزی آن باید بر محور گفتمان اسلام ناب محمدی (ص) و تلاش همه‌جانبه برای پیشرفت اسلامی ایرانی با ابعاد گوناگون معنوی و مادی آن باشد. بر این اساس، حوزه هنری هرگز متولی هنر دینی به معنای عام آن نیست؛ بلکه هنر دینی را با قرائت اسلام ناب محمدی (ص) و ناظر به نیازهای واقعی انقلاب اسلامی دنبال می‌کند.

۲. روشن است که رسالت حوزه هنری با هنر گره خورده؛ بنابراین کنشگری اجتماعی و انقلابی حوزه به سطح رسانه یا رویدادهای فرهنگی تقلیل نمی‌یابد. البته برخی از قالب‌های هنری مانند مستند، گرافیک، کاریکاتور و... هم‌زمان جنبه هنری و رسانه‌ای دارند؛ اما حوزه هنری پیوسته بر جنبه هنری آن‌ها مراقبت می‌ورزد و تولیداتی فاقد ارزش هنری را برای اصحاب رسانه می‌گذارد. همچنین پیوست اجتماعی و رسانه‌ای را برای اقدامات خود، حتی از مرحله برنامه‌ریزی برای تولید، ضروری می‌بیند؛ اما این جنبه‌ی رسانه‌ای تعیین‌کننده ماهیت اصلی کار حوزه نخواهد شد. همچنان که از سوی دیگر، مفاهیمی چون هنر فاخر نیز دستاویز غفلت از جنبه اجتماعی هنر یا بی‌توجهی به سرمایه‌گذاری بر استعدادها و انقلابی هنر نخواهد بود.

۳. بر مبنای فوق، هنر انقلابی موضوع مشخص و موضوع نامحدود دارد. هنر انقلابی از سویی حتی منحصر به هنر انقلاب به معنای تاریخی آن نیست و از سویی، واقعیت اصیل هنر و نقطه اوج هنر دینی است، نه چیزی خارج از هنر و هنر دینی. پس ایفای رسالت در راستای انقلاب اسلامی، نه فقط پرداختن به یک موضوع و مضمون یا مقطع تاریخی خاص است؛ بلکه، کنشگری برای مجموع اولویت‌های انقلابی است که در حوزه هنری، مبتنی بر ظرفیت هنر رخ می‌دهد. لذا

حوزه هنری خود را موظف به ادای تکلیف در همه عرصه‌های مورد نیاز انقلاب، البته منحصرراً با اتکا به ظرفیت هنر می‌داند؛ نه آنکه خود را تنها، متولی و متکفل مسائل عرصه هنر و رتق و فتق امور جاری و فعلی جریان هنر یا هنر انقلاب ببیند.<sup>۱</sup>

۴. از آنجاکه هنر، جلوه زیبایی‌شناسانه هویت و حرکت جمعی است، حوزه هنری با پرچم‌داری (مرزبانی و پیش‌رانی) هنر انقلاب، متولی تصویرسازی درست از گذشته، دیروز و آینده انقلاب اسلامی، در مسیر اهداف جهانی آن و تمدن‌سازی ایرانی‌اسلامی است. مراکز استانی در این میان، پشتوانه حرکت سیم‌رغ‌وار فرهنگ ایران اسلامی مبتنی بر ظرفیت‌های غنی جغرافیای فرهنگی ایران و منطقه هستند. این‌گونه است که حوزه هنری با تکیه بر مراکز استانی، عمل خود را برای ادای این رسالت علاوه بر ظرفیت هنر، بر ظرفیت و واقعیت‌های بوم‌های متکثر ایران اسلامی بنا می‌کند. لذا هر مرکز استانی، پرچم‌دار هنری انقلاب اسلامی در زیست‌بوم خود است.

۵. با الهام‌گیری از نگاه متفاوت انقلاب اسلامی به دو مقوله هویت و جمهوریت در تمایز با جریان‌ات متحجر و التقاطی، حوزه هنری موفقیت خود را در جنگ روایت‌ها و اراده‌ها، به‌ویژه در دل تغییرات پرشتاب و متکثر جهانی، متکی می‌کند بر روایت درست و گسترده میراث خودی (تاریخ شفاهی)، تولید هنری مبتنی بر مزیت‌های بومی (بوم‌گرایی) و اصالت دادن به مسئله‌مندی و مخاطب (روزآمدی و توسعه مخاطب) به‌جای اصالت دادن به قالب‌ها و شیوه‌های تولید و ترویج هنری. مراکز استانی محل انعکاس چارچوب‌های ثابت و آرمانی انقلاب اسلامی در ظرفیت‌های متکثر بومی، بدون گرفتار شدن در ورطه نسبی‌گرایی و انفعال است.

۶. پرچم‌داری تعبیر دیگری از استعاره مرزبانی و پیش‌رانی در میدان هنر انقلاب است که در سند تحوّل کلان حوزه هنری به آن‌ها اشاره شده است. استعاره پرچم‌داری در میدان نبرد، نسبت حوزه هنری با فرماندهی (رهبر انقلاب) و جایگاه آن میان سایر کنشگران را روشن می‌کند: جایگاهی که هم مستلزم تعامل با سایر کنشگران و پیش‌بری آن‌ها (مرزبانی و تأثیرگذاری بر عناصر فعال یا آماده برای میدان) و هم مستلزم پیش‌روی و حضور کیفی و هوشمندانه (تصدی‌ها و اقدامات اولویت‌مند خود حوزه) در میدان است.

۱. بنابراین اگر برای مثال اقتصاد مقاومتی اولویت انقلاب بود و هنر به شکل بالفعل در این حوزه ظرفیت یا ایده‌ای نداشت، حوزه هنری باید برای به‌کارگیری ظرفیت هنر در راستای این ارزش تدبیر کند؛ نه آنکه خود را به‌خاطر وضع موجود جریان هنر یا هنر انقلاب، معذور بداند. این کنشگری باید از سویی در تراز ملی و جهانی به‌تناسب نیاز انقلاب در گام دوم و از سویی با نظر به شأن کلان حوزه هنری نسبت به انقلاب، فهم و اعمال گردد. چرا که حوزه هنری یگانه نهاد انقلابی است که هم شأن خدمت هنری به اهداف انقلاب و تمدن‌سازی انقلابی را داشته و هم اعتبار و ساختاری ملی دارد. از این جهت حوزه هنری باید ضمن پذیرفتن اینکه برخلاف دهه شصت، دیگر تنها مرکز هنر انقلابی در کشور نیست، از انجام دادن اقداماتی که از سایر نهادهای فرهنگی کشور بر می‌آید، اجتناب کرده و ترازوی جدید برای خط‌شکنی و مرزگستری در جهات مضمون و مخاطب و شیوه ارائه دهد.

۷. تربیت، تولید، توزیع، تعامل و... نیز هیچ‌کدام، به‌خودی‌خود رسالت اصلی حوزه هنری نیستند؛ بلکه این امور، عرصه‌های مختلف ایفای رسالت حوزه هنری هستند و نه اصل رسالت. آموزش و تربیت، تولید و ترویج، گفتمان‌سازی و مدیریت راهبردی و... همگی ابعاد مختلف یک پیش‌روی و پیش‌بری هنری کلان و واقعی هستند. لذا حوزه هنری نه یک نهاد آموزشی‌تربیتی، نه یک نهاد تولیدی‌فنی، نه یک نهاد بازاری و نه یک نهاد سیاست‌گذار محض است؛ بلکه پرچمدار انقلابی‌گری هنرمندانه است که به اقتضا، عناصر دیگر را همراه خواهد داشت.

هر چیز دیگری نیز که بتوان به‌عنوان رسالت حوزه هنری تصور کرد، یعنی «مرجعیت و مرکزیت هنر انقلاب، مرزبانی هنر انقلاب، رشد و تربیت هنرمند انقلابی، خلق جریان‌های زنده هنری انقلابی، تولید و ترویج آثار هنری انقلابی» و...، انعکاس بخشی از این رسالت بنیادی‌تر (پرچمداری) است و همگی این مأموریت‌ها تنها در بستر این رسالت کلان به هم می‌پیوندند و معنا می‌یابند. حساسیت مرزبانی و پیش‌رانی تراز انقلاب در عرصه هنر، این نهاد را در شأنی بالاتر از همه نهادهای هنری دیگر قرار می‌دهد. لذا این مجموعه، به اتکای ظرفیت‌های هویتی و در چارچوب آرمان‌ها، اندیشه‌ها و ارزش‌های انقلاب اسلامی و اولویت‌های مدنظر رهبر انقلاب، باید «کنشگری انقلابی پیش‌رو و هنرمندانه» را که شامل «روایت هنری انقلاب» نیز هست سامان دهد.

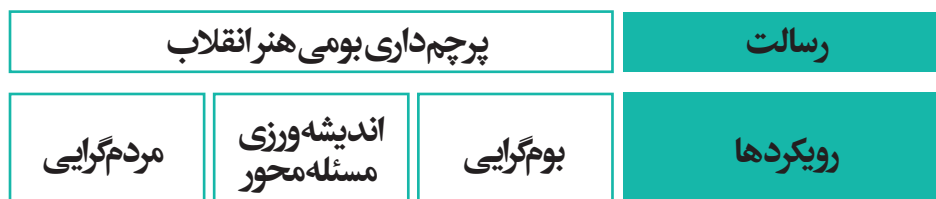
۸. مراکز استانی و ستاد معاونت راهبری استان‌ها پرچمداری خود را در همه سطوح مخاطبان از محلی تا جهانی، البته با اتکا به ظرفیت زیست‌بوم، دنبال می‌کنند؛ نه آنکه تنها برای مخاطبان محدود استانی فعالیت کنند. به‌عبارت‌دیگر، ظرفیت و مخاطب واقعی هر زیست‌بوم می‌تواند فراملی باشد. بنابراین لازمه پرچمداری بومی هنر انقلاب، هم به‌کارگیری ظرفیت‌های بومی برای پاسخ به نیازهای ملی و جهانی، هم به‌کارگیری ظرفیت‌های ملی و جهانی برای پاسخ به نیازهای بومی و هم به‌کارگیری ظرفیت‌های بومی برای پاسخ به نیازهای بومی است.

۹. در این میان، رسالت ستاد معاونت راهبری استان‌ها، راهبری استان‌ها برای تحقق رسالت هر یک از این مراکز ذیل رسالت کلان حوزه هنری است. بنابراین ستاد معاونت، عهده‌دار راهبری مراکز استانی از طریق سیاست‌گذاری، پایش، بسترسازی و پشتیبانی آنان در این مسیر است.

۱۰. حوزه هنری در پیش‌بری و هدایت جریان هنر، طبیعتاً با جریان انقلابی هنر سر و کار دارد. البته حوزه در تعامل با سایر ظرفیت‌های هنری نیز باید با هدایت هوشمندانه همه ظرفیت‌ها، به نفع اهداف انقلاب حرکت کند؛ اما سرمایه‌گذاری اصلی حوزه هنری باید بر ظرفیت‌های دلبسته به انقلاب باشد. بنابراین، مواجهه حوزه هنری با هنرمندانی که نه دلبستگی به انقلاب و نه ضدیتی با آن دارند، نه ستیز و طرد آنان و نه اتکا به آنان، بلکه جذب حداکثری ایشان برمحور تولیدات و اقدامات هدفمند انقلابی بر اساس نقاط اشتراک است.

## ج) رویکردها

مقصود از رویکردها، لوازم ضروری تحقق رسالت است به این معنا که رویکردها به مثابه آن اصول و نگرش‌های قطعی هستند که باید مستقیم یا غیرمستقیم بر «همه» راهبردها و اقدامات حوزه هنری حاکم باشند تا رسالت پرچمداری هنر انقلاب به شکل کیفی محقق شود. مطابق مبانی پیش‌گفته، حوزه هنری برای انعکاس دادن باورها و ارزش‌های غنی اسلام ناب و گفتمان انقلاب در عرصه هنر، باید همواره سه رویکرد را مدنظر داشته باشد. این سه رویکرد نه بدیل یکدیگر که سه رکن مختلف یک پدیده، یعنی هنر مطلوب انقلابی در بوم است که بدون یکدیگر ناقص‌اند.



### ج-۱. رویکرد بوم‌گرایی

بوم‌گرایی، نقطه مقابل کلیشه‌های مرکززده بوده و به معنی مبتنی کردن حداکثری برنامه‌ها و اقدامات حوزه هنری مراکز استانی بر ظرفیت‌ها، مسائل و نیازهای واقعی هر زیست‌بوم، ذیل گفتمان انقلاب اسلامی است. در این مسیر توجه به تک‌تک شهرها و حتی روستاها موضوعیت داشته و لازم است ظرفیت کل زیست‌بوم به مثابه پهنه پیوسته‌ای از جغرافیای فرهنگی، مورد توجه قرار گیرد. بدون سیاست بوم‌گرایی، مراکز استانی حوزه هنری به اداریاتی تبدیل می‌شوند که مجری کلیشه‌های یکسان ابلاغی از مرکز هستند. این سیاست، هم از منظر لزوم تکیه بر مزایای هویتی زیست‌بوم برای انجام نقش متمایز و مؤثر و هم از منظر تمرکززدایی<sup>۱</sup> موضوعیت دارد. تعریف مزایای استانی، بر اساس سند راهبردی و عملیاتی هر استان انجام می‌شود.

۱. ستاد معاونت، ضمن راهبری تدوین این اسناد باید با اتخاذ تدابیر مدیریتی و رسانه‌ای، به تقویت مزیت‌های زیست‌بوم کمک کند. ازجمله، کارویژه استانی باید در ضرایب بودجه، ساختار و نیروی انسانی هر مرکز استان اثرگذار بوده و ستاد از تحمیل نسخه واحد برنامه‌ای برای مراکز اجتناب کند. همچنین ستاد موظف به رصد و ضریب‌دهی به رویش‌های هنر انقلاب و تولیدات فاخر هر استان و ایجاد درگاه‌ها و رویدادهای ویژه برای به رخ کشیدن رنگین‌کمان هنر انقلاب در جغرافیای وسیع آن است. تمرکززدایی به معنای استقلال کامل استان‌ها نیست. اما با توجه به جایگاه مردم و جمهوریت و به تبع آن مدل غیرمتمرکز انقلاب اسلامی هم در نهضت و هم در نهادهایی چون بسیج، جهاد و...، تکثر و تنوع عرصه‌های جنگ فرهنگی امروز، ظرفیت‌های ویژه فرهنگی و هنری استان‌ها متناظر با رسالت کلان حوزه هنری، رسالت‌محور بودن حوزه هنری (و این که هیچ کلیشه سازمانی اصالت ندارد)، می‌توان مدل مطلوب ارتباط حوزه هنری کشور با مراکز استانی را حالتی متعادل تعریف کرد: حالتی در میانه «تمرکزگرایی» که اقرار فقط نقش تابع و تأمین‌کننده دارند و «تکثرگرایی» افراطی که ستاد فقط پشتیبان بوده و اقرار خود تصمیم‌گیرنده و مجری‌اند. در این حالت متعادل، هر یک از ستاد یا اقرار استانی ممکن است به اقتضای رسالت کلان، محور بوده یا پشتیبان عملیات دیگری باشند.

تکیه بر مزایای بومی استان‌ها به معنای محدودیت مطلق در جغرافیای بومی نیست؛ بلکه در سطوح مختلف اثرگذار است:

**الف. تکیه بر مزیت تربیتی استان با نگاه مرکز رشد:** هر استان می‌تواند تأمین‌کننده رویش‌های هنری در عرصه‌های خاصی باشد؛ برای مثال یک استان شاعرخیز است و استان دیگری در موسیقی مزیت تربیتی دارد.

**ب. امتداد مأموریت حوزه هنری در کل شهرستان‌های استان:** بوم‌گرایی تنها به منزله توجه به مرکز هر استان نبوده و هر نقطه دارای مزیت در استان نیز ذیل این رویکرد اهمیت می‌یابند؛ به‌عنوان مثال حتی شهرستان‌های «استان تهران» نباید در سایه شهر تهران مغفول بمانند.

**ج. تاکید بر کارویژه‌های استانی:** توجه به مسائل زیست‌بوم با تکیه بر مزیت‌های بومی.

**د. تشکیل قطب‌های تولیدی ترویجی:** طراحی و تشکیل قطب‌های مختلف مبتنی بر اشتراکات منطقه‌ای، قالبی، مضمونی و... جهت هم‌افزایی استان‌های دارای مزایای مشترک یا مکمل.

**هـ. بهره‌مندی از ظرفیت‌های بومی برای عملیات‌های هماهنگ؛** برای مثال تولید موسیقی محلی در سالگرد شهادت حاج قاسم و... .

**و. تاکید بر کارویژه ملی هر استان:** تعریف مأموریت محتوایی یا قالبی برای استان در سطح ملی.

**ز. کمک به کارکردهای بین‌المللی حوزه هنری:** با اتکا به اشتراکات و مبادلات فرهنگی و اجتماعی استان‌ها با کشورهای همسایه و... .

### ج-۲- رویکرد اندیشه‌ورزی مسئله‌محور

اندیشه‌ورزی نقطه مقابل تصمیمات و تولید محتواهای غیرهوشمند و نامتناسب با گفتمان و آرمان انقلابی است. اثر هنری و جریان هنری مؤثر و اجتماعی حتماً از ریشه‌های معرفتی غنی و جهت‌گیری هوشمند برخوردار است. هر اقدامی در حوزه هنری نیز باید به‌روشنی با باورهای بنیادین گفتمان انقلاب نسبت داشته باشد. اندیشه‌ورزی، قوام‌بخش حل مسئله واقعی است و بدون تفکر هدفمند، حتی مسئله‌مندی نیز در حد دغدغه‌مندی باقی مانده و به کار سطحی یا پژوهش بی‌ثمر می‌انجامد.

مسئله‌محوری نیز، نقطه مقابل بی‌آرامی و بی‌ثمری اقدامات و تولیدات بوده و به معنای نسبت روزآمد و اولویت‌مند و عینی با مسائل انقلاب و زیست‌بوم است. مسئله‌محوری فراتر از مسئله‌مندی صرف بوده و باید معطوف به حل مسئله باشد. لذا حوزه هنری باید هم از تولیدات انتزاعی و بی‌مسئله اجتناب کند و هم از اقدامات و تولیدات دغدغه‌مند، اما بی‌اثر بپرهیزد. نکته مهم این است که درک ما از مسئله، باید فرصت‌محور و فعالانه، نه منفعلانه و فقط محدود به

درک رخدادهای روزمره یا چالش‌ها و مشکلات باشد.<sup>۱</sup>

حوزه هنری نیز در واقع یک مکتب اندیشه‌هنر است؛ به نحوی که نباید هیچ اقدام و تولیدی خارج از تدبیر ذیل گفتمان انقلابی داشته باشد. هیچ اتفاقی در تربیت، تولید، توزیع و تعامل، گفتمان‌سازی نمی‌افتد، مگر اینکه به ابعاد اندیشگانی آن توجه شود. بر این اساس، هم باید هنرمندان انقلابی برای تولید تراز و خلاقانه، خود را به رکن اندیشه نیازمند ببینند و هم اندیشمندان صاحب ایده انقلابی برای انتقال اندیشه خود به مردم، خود را نیازمند حوزه هنری ببینند. همچنین، جریان نقد اندیشه‌ای محصولات هنری در همه کارهای حوزه هنری ضروری است. فعالیت‌های پژوهشی مراکز استانی نیز باید در چارچوب نیاز بومی، اندیشه‌ورزی انقلابی و مسئله‌محوری حقیقی طراحی و واسپاری شوند.

---

۱. مسئله، حاصل مقایسه بین داشته‌ها و نداشته‌ها با وضع مطلوب است. ضرب چالش‌ها، ظرفیت‌ها و نیازها به نحوی که ذهن کنشگر را دغدغه‌مند کند، مسئله را ایجاد می‌کند. اساساً این نگاه، حاصل ادبیات آرمان‌گرایانه و دینی، یعنی تکلیف‌گرایی و اهم و مهم کردن است. در توضیح مسئله‌محوری و روزآمدی باید توجه داشت که مسئله‌محوری لزوماً به معنای جزئی‌نگری نیست؛ بلکه کلان‌نگری در آن حرف اول را می‌زند؛ البته کلان‌نگری غیرانتزاعی و ملتفت به میدان واقعیت. همچنین مسئله‌محوری به معنای روزمرگی و نگاه کوتاه‌مدت نیست؛ بلکه نگاه آرمانی مستلزم نگرش بلندمدت است؛ البته نگرش بلندمدت متعهد به حل گام‌به‌گام و واقعی مسائل. همچنین مسئله‌محوری نباید کنشگران را تهدیدمحور بار آورده و نگاه ایجابی و فرصت‌محور را از بین ببرد. پس به‌طور کلی روزآمدی ذیل نگرشی آرمانی، اندیشه‌ورزانه و نظام‌مند که به تشخیص درست همه اولویت‌ها و فوریت‌ها می‌انجامد، مسئله‌محوری صحیح را می‌سازد.

بنابراین کنش‌گری ذیل این سیاست، لزوماً منحصر در مسائل سیاسی و اقتصادی نبوده و می‌تواند جنبه کاملاً فرهنگی و اجتماعی داشته باشد. همچنین منحصراً عینی و میدانی نبوده و ممکن است یک نیاز یا آسیب فکری و معنوی را هدف گرفته باشد. اما نکته مهم آن است که تشخیص اهمیت و اولویت یک مسئله یا مضمون، تنها به استناد آرمان‌های حوزه هنری و اولویت‌های روز انقلاب و البته از خلال اندیشه‌ورزی و توجه به مزیت بومی قابل‌قبول است. دامنه این موضوعات نیز از مسائل محلی و شهری تا ملی و بین‌المللی را در بر می‌گیرد. البته نحوه پاسخ‌گویی به دامنه مسائل باید مبتنی بر مزیت‌های انسانی یا محتوایی یا قالبی زیست‌بوم باشد. پس پاسخگو بودن به مسئله زمانه به طور عام و هدف گرفتن نیازهای مهم و بنیادین انقلاب و نظام، شاخص اصلی مسئله‌محوری مطلوب است. این‌گونه روزآمدی اعم از کنش ایجابی و خلاقانه و واکنش درست و بهنگام است. همچنین ممکن است از واکنش سریع به برخی مسائل روز تا اقدامات درازمدت، اما هدفمند را در بر بگیرد. هر واکنش سریعی نیز به معنای اقدام انقلابی نیست؛ بلکه واکنش سریع مطلوب باید دارای ایده خلاقانه، امکان استمرار جریان، عمق اندیشگی و هوشمندی راهبردی باشد. پس اصل مسئله‌محوری، به معنای اتخاذ رویکرد جزئی و خرد نیست؛ بلکه می‌تواند نگاه کلان و منظومه‌ای در پس خود داشته باشد.

- پیشنهاد می‌شود در راستای این سیاست، مراکز استانی برای امور زیر نیز برنامه‌ریزی کنند:
۱. تشکیل هیئت‌های اندیشه‌ورز استانی؛<sup>۱</sup>
  ۲. مشورت‌دهی مشاوران و ناظران و مربیان محتوایی اندیشمند و آشنا با هنر در سطح کشور؛
  ۳. راهبری تشکیل پاتوق‌های اندیشه‌هنر و هنرواقعیت؛
  ۴. تعامل با نخبگان فکری و علمی و فرهنگی استانی و گرفتن بازخورد محصولات حوزه هنری کشور و استان؛
  ۵. تلاش برای مصرف محصولات معرفتی و تاریخی و فرهنگی توسط هنرمندان و هنرجویان انقلابی استان؛
  ۹. ...

همچنین برخی از مهم‌ترین مسائل ملی انقلاب اسلامی که استان‌ها می‌توانند در حل آن در تراز بومی یا با تکیه بر ظرفیت بومی خود ایفای نقش کنند، قابل دسته‌بندی در ذیل موضوعاتی چون پیشرفت ایرانی‌اسلامی، اقتصاد مقاومتی، جبهه مقاومت، خانواده و سبک زندگی، استکبارستیزی و... است. اما مسئله‌محوری منحصر به این دایره از موضوعات ملی نیز نیست.

### ج-۳- رویکرد مردم‌گرایی

مردم‌گرایی نقطه مقابل هنر نخبه‌گرا و اشرافی بوده و به معنی حداکثری کردن جایگاه مردم در تعیین مسئله، تولید، ترویج و مصرف هنر است. از آن‌رو که اساساً هنر برآمده از مردم و برای مردم است و به‌ویژه از آنجاکه هنر انقلابی امروز در بستر یک جامعه ایمانی در حال رشد و مجاهدت دنبال می‌شود، مردمی بودن هنر، شاخصی مهم و اصلی ضروری برای هنر انقلابی محسوب می‌شود. هنر انقلاب باید از تبدیل شدن به هنر برج‌عاج‌نشین و گرفتار شدن در دام کلیشه‌های نخبگانی بگریزد. مردم‌گرایی در حوزه هنری چه با مخاطب قرار دادن مردم (برای مردم)، چه با اولویت قرار دادن مسائل مردم (درباره مردم) و چه با اتکا به استعدادها و مشارکت مردم در فرایند کلان مدیریت هنری (با مردم)، یک اصل تخطی‌ناپذیر است.

۱. هیئت‌های اندیشه‌ورز استانی که اعضایش از سوی رئیس حوزه استان انتخاب می‌شوند، باید ترکیبی باشد از افرادی انقلابی، اهل فکر و جامع‌الاطراف و حتی‌المقدور، فعال و آرمانگرا، اندیشمند و جامع‌نگر، ایده‌پرداز و خلاق، آشنا با هنر انقلاب، آشنا با استان و ظرفیت‌های فرهنگی و اجتماعی آن و... این ترکیب و هر یک از اعضای آن می‌توانند از طرق زیر به مرکز استانی کمک فکری کنند: مشاوره در طراحی برنامه‌ها، پیشنهاد برنامه‌های عملیاتی سالانه، پیشنهاد تغییرات در سند راهبردی استان، پایش گفتمانی عملیات‌های حوزه، پیشنهاد مضمون و راهبرد برای واکنش سریع، فعال کردن ظرفیت‌های نخبگانی و مردمی و رسانه‌ای استانی و ملی، شرکت در فرایند تربیتی، مانند پاتوق‌ها و آموزش‌های غیرفنی و... .



بنابراین اقدامات حوزه هنری تا جای ممکن باید به توسعه کمی مخاطب هنر انقلاب کمک کند، مشارکت مردمی را در عملیات‌های هنری اعم از تأمین مالی یا زیرساختی تولیدات یا اقدامات و... جلب کند، تجارب و روایت‌های مردمی را در قالب هنر انعکاس دهد، مستقیم یا غیرمستقیم استعدادهای هنری مردم انقلابی را شناسایی و رشد دهد و...

**توجه به محرومان** به‌عنوان ولی‌نعمتان انقلاب، یکی از جلوه‌های مهم مردم‌گرایی است.<sup>۱</sup> همچنین **توسعه کنشگران** هنر انقلاب سهم مهمی در مردمی‌سازی هنر انقلاب در تولید، تربیت، ترویج، مشارکت، حمایت و... دارد.<sup>۲</sup> توسعه کنشگران به معنی مشارکت دادن ظرفیت‌های متنوع سازمانی و مردمی منفرد و جمعی در فرایند تربیت، تولید، ترویج و عملیات‌های انقلابی گسترده در عرصه هنر است. حوزه هنری باید حتی‌المقدور به‌جای تصدی امور، به فعال‌سازی و هدایت سایر کنشگران به‌ویژه هنرمندان و ایده‌پردازان، نخبگان فکری، صاحبان صنایع فرهنگی، فعالان فرهنگی و اجتماعی و... در میدان هنر انقلاب بپردازد.

---

۱. با توجه به ماهیت انقلاب اسلامی و وابستگی دوام آن به محرومین و مستضعفین، در همه راهبردها باید حتی‌المقدور به اولویت محرومان توجه شود. محرومیت و استضعاف منحصر به اقشار کم‌درآمد نیست. توجه به ظرفیت‌های راکد مردمی که در اثر حاکمیت کلیشه‌های نخبگانی یا اشرافیت فرهنگی به حاشیه رانده شده‌اند نیز بخش مهمی از این سیاست است. درعین‌حال در انتخاب میان سوژه‌های تاریخ شفاهی، اولویت با روایت انقلاب از زبان مردم محروم است. در توزیع محصولات نیز کسانی که از سازوکارهای رایج تأمین نیاز هنری محروماند و سبک زندگی آنان با مصرف متوسط محصولات فرهنگی گره نخورده، نباید مغفول بمانند. در استعدادیابی و تربیت عملیات‌محور نیز اولویت با استعدادهای فردی و گروهی محروم از امکانات است.

۲. سیاست توسعه کنشگران به طور ویژه باید در شهرستان‌های استان نیز دنبال شده و مراکز استانی را از تمرکز بر «مرکز» آن استان، به کل شهرستان‌های «استان» معطوف کند. ظرفیت‌هایی مانند بازنشستگان، دانش‌آموزان، بانوان خانه‌دار و... که هم‌اکنون و هم‌توانمندی برای کنشگری در عرصه‌های ترویجی دارند، نباید مغفول واقع شود.

۳.

## چشم انداز و راهبردهای تحوّل



## الف) چشم‌انداز تحوّل در ۱۴۰۳

چشم‌انداز مراکز استانی و معاونت راهبری استان‌های حوزه هنری انقلاب اسلامی، به‌مثابه یک کل، در فروردین ۱۴۰۳ این است:

**ما برای معنای هنر انقلاب اسلامی در کشور، تداعی بومی ایجاد کرده‌ایم.**

تحقق این چشم‌انداز به‌معنای آن است که اگر در سال ۱۴۰۳ از هنر انقلاب سخن گفته شود، کنشگران و مخاطبان هنر انقلاب جلوه‌های گوناگون و ارزشمندی از هنر بومی انقلابی را به‌خاطر آورده و از هنر انقلاب تصویری غیرمرکززده در ذهنشان ایجاد می‌شود.

## ب) راهبردهای الگو برای نقشه تحوّل استان

برای تحقق چشم‌انداز این سند با تکیه بر رسالت تبیین‌شده، لازم است حوزه هنری هر مرکز استان با تدوین نقشه تحوّل خود طبق الگوی طراحی‌شده<sup>۱</sup>، چشم‌انداز خاص خود را بر اساس امتیازات بومی ترسیم کرده و ذیل آن، راهبردهای فعالیت در عرصه‌های مختلف مأموریتی را طراحی کند.

۱. ضمیمه ۸

از آنجاکه این طراحی‌ها، هم به وحدت روّیه و ادبیات، هم به نقاط اشتراکی نیاز دارند که بتوانند برآیند حرکت استان‌ها را به اقدامات کلان مؤثری در سطح ملی تبدیل کنند، راهبردهای جدول ذیل به‌عنوان خطوط کلان راهبردی پیشنهاد می‌شود.

نکته مهم در این بخش، این است که تنها محور ضروری و ابلاغی برای استان‌ها از این میان، «توسعه کمی تولیدات تاریخ شفاهی» است. چرا که تاریخ شفاهی، هم مزیت حوزه به‌عنوان الگوی ادبیات پایداری در کشور است، هم ضرورت بنیادین برای سایر تولیدات کیفی هنری بومی (تضمین غنای محتوایی سایر راهبردها) است و هم مطالبه صریح رهبر انقلاب مبنی بر صد برابری شدن تولیدات ادبیات پایداری حوزه هنری<sup>۱</sup>. اما سایر راهبردها، محل انتخاب و تصمیم‌گیری راهبردی مراکز استانی به اقتضای شرایط است. بنابراین هر استان با مقید کردن این راهبردها با قیده‌های زیست‌بوم خود، انتخاب از میان این راهبردها یا ضریب‌دهی و ترکیب متفاوت آن‌ها، راهبردهای نهایی خود را به شکل مستدل، تدوین و پیگیری خواهد کرد.

ضمناً از آنجاکه عملکرد حوزه هنری نوعاً در عرصه‌هایی چون تربیت، تولید، توزیع و... تعریف می‌شده، تاحدی که گاه این عرصه‌ها به‌مثابه رسالت اصلی حوزه هنری نیز تلقی می‌شده است، در این سند، این عرصه‌ها نیز احصاء شده و راهبردها ذیل همین عرصه‌ها دسته‌بندی و تشریح می‌شوند.

بر این اساس، الگوی کلی عرصه‌های عملکردی حوزه هنری و راهبردهای پیشنهادی ذیل آن‌ها در جدول زیر قابل مشاهده است:

شماره	راهبرد	عرصه	رسالت
۱	الهام‌بخشی‌گفتمانی برای هنرمندان و کنشگران هنر استان	تبیین	پرچم‌داری هنری انقلاب اسلامی در زیست‌بوم
۲	حمایت و انسجام‌بخشی هنرمندان و کنشگران انقلابی هنر استان	تقویت	
۳	طراحی و راهبری عملیات‌های مؤثر هنری برای هنرمندان و کنشگران استان	قرارگاهی	
۴	ترویج آثار و تقویت بازار محصولات هنری انقلاب	توسعه مخاطب	
۵	توسعه کمی تولیدات تاریخ شفاهی با افزایش دامنه موضوعی و جغرافیایی (راهبرد ضروری)	تولید	
۶	تمرکز بر تولیدات هنری مبتنی بر محدوده مزیتی استان	تولید	
۷	استعدادیابی و تربیت جامع و عملیات‌محور هنرمندان انقلابی	تربیت	
۸	بازپیرایی سازمان، فرایندها و تکالیف اقتصادی موجود	سامان‌بخشی به سازمان	

۱. بیانات رهبر معظم انقلاب در مراسم شب خاطره دفاع مقدّس، ۴ مهر ۱۳۹۷.

## راهبرد اول:

### الهام‌بخشی گفتمانی برای هنرمندان و سایر کنشگران هنر استان

تغییر اصلی از خلال این راهبرد، تبدیل شدن حوزه هنری از یک عنصر اجرایی در عرصه هنر، به مرجع فکری و الهام‌بخش برای سایر کنشگران هنری انقلابی استان است.

حوزه هنری به‌عنوان پرچم‌دار هنر انقلاب در بوم، در درجه اول باید برای سایر کنشگران هنری انقلابی، اعم از هنرمندان، تولیدکنندگان، مدیران، مروجان، اندیشه‌ورزان و... هویت‌سازی کند. جریان‌سازی و جریان‌داری مستمر در جبهه فرهنگی انقلاب از منظر هنر، مستلزم تقویت بُعد اندیشگی و الهام‌بخشی حوزه هنری است.

ادیات‌سازی برای کنشگران و الهام‌بخشی گفتمانی حوزه هنری درباره اولویت‌ها و ظرفیت‌های زیست‌بوم، ذیل گفتمان انقلاب اسلامی مصداق الهام‌بخشی حوزه هنری است. به‌عبارت‌دیگر همان‌طور که پیش‌بری بر تصدی تقدم دارد، برای پیش‌بری و راهبری کنشگران نیز مسئله‌مند کردن آنان بر طراحی عملیاتی برای آنان تقدم دارد. بر این اساس، تبیین نسبت مزایای هویتی زیست‌بوم با مسائل انقلاب برای کنشگران استانی یکی از ضرورت‌های این راهبرد است.

## راهبرد دوم:

### حمایت و انسجام‌بخشی هنرمندان و سایر کنشگران انقلابی هنر استان

تغییر اصلی از خلال این راهبرد، تبدیل شدن حوزه هنری از رقیب سایر کنشگران انقلابی هنر استان، به مرجعی ظرفیت‌ساز و یاری‌گر برای سایر کنشگران هنری انقلابی استان است.

حوزه هنری به‌عنوان پرچم‌دار هنر انقلاب در بوم، باید به سایر کنشگران هنری انقلابی راهنمایی‌ها و کمک‌های هدفمند تشکیلاتی داده و برای آنان ظرفیت‌سازی کند. مخاطب این راهبرد حوزه، هنرمند چه در سطح فردی و چه در تراز تشکلی و نهایتاً جریان کلان انقلابی استان است. لذا جریان‌سازی و جریان‌داری مستمر در جبهه فرهنگی انقلاب از منظر هنر، مستلزم کمک به شکل‌گیری و تقویت هنرمندان و جریان‌ات هنری انقلابی در استان و کمک به متشکل شدن ظرفیت‌های منفرد هنر انقلاب استان است.

برای تقویت جریانی و انسجام‌بخشی حداکثری به ظرفیت‌های هنری استان، حوزه هنری باید اهتمام داشته باشد به: شناسایی کامل کنشگران موجود، تلاش برای مطالبه رفع مشکلات زیرساختی کنشگران، از بین بردن احساس رقابت در دیگر کنشگران با اعتمادسازی و خیرخواهی، تعامل چندجانبه با همه کنشگران مردمی و دولتی، فعال‌سازی ظرفیت‌های پراکنده و مستعد انقلابی، خدمات‌دهی عمومی به عموم کنشگران انقلابی همسو و همچنین رفع نیازهای مهم شخصی و جمعی هنرمندان انقلابی شاخص.

## راهبرد سوم:

### طراحی و راهبری عملیات‌های مؤثر هنری برای هنرمندان و سایر کنشگران استان

تغییر اصلی از خلال این راهبرد، تبدیل شدن حوزه هنری از یک عامل تصدّی‌گر در عرصه هنر، به قرارگاه واقعی سایر کنشگران هنری انقلابی استان در عملیات‌های تولیدی و ترویجی است. یکی از شئون حوزه هنری استان در ایفای رسالت پرچمداری هنری انقلاب در بوم، راهبری عملی سایر کنشگران فرهنگی و هنری در زیست‌بوم استانی در عملیات‌های رسانه‌ای، توزیعی، تولیدی و تربیتی هدفمند در دو بخش طراحی و اجراست. فهم درست سیاست‌گذاری‌های نظام و رسالت سایر نهادها و ارزیابی کارنامه هر یک در انجام یا عدم انجام تکالیف خود، حوزه هنری را کنشگری هوشمند در میدان فرهنگ و هنر کشور خواهد ساخت. در واقع حوزه هنری به‌مثابه مرکز مدیریت راهبردی استان در عرصه هنر انقلاب، در درجه اول باید مرجع سایر کنشگران باشد و نه یک عامل تصدّی در کنار سایر عوامل. این هدایت‌گری حتّی ممکن است به‌تناسب مزایای بوم، در سطح فرااستانی (منطقه‌ای، ملّی یا جهانی) اتفاق بیفتد. یعنی یک استان قرارگاه یا مرجع اقداماتی فرااستانی در یک عرصه باشد.

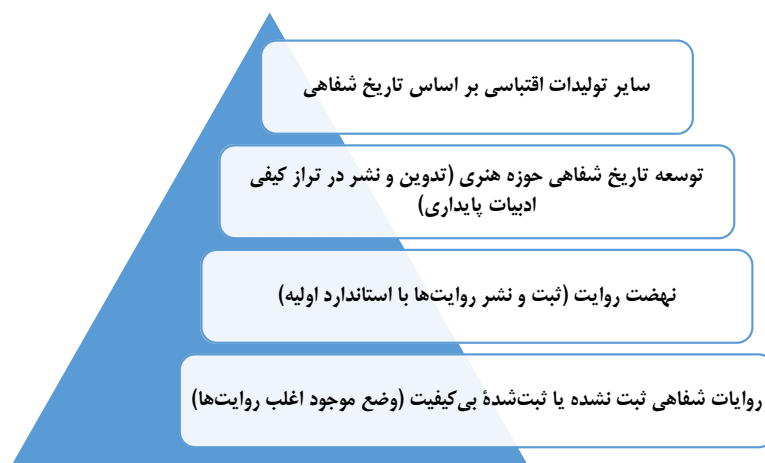
قطعاً نقش راهبری یک نقش تشریفاتی نیست و حوزه هنری در رقابت با نهادهایی که از جایگاه حقوقی یا تمکن مالی بالایی برخوردارند، باید با تکیه بر مزایای فکری، خلاقه و عملیاتی خود بتواند طراحی و هدایت اقدامات سایر کنشگران را بر عهده بگیرد.

در واقع حوزه هنری برای کسب مؤلفه‌های قدرت و مرجعیت، باید پیش و بیش از اعتبار رسمی، به مؤلفه‌های نرم‌افزاری متکی باشد: ۱. اتکا به سیاست‌گذاری دقیق و عالمانه؛ ۲. نمونه‌سازی‌های مبتکرانه و پیشرو (تصدّی‌های راهبردی)؛ ۳. شناخت دقیق میدان و رصد نیازها و ظرفیت‌های بومی؛ ۴. پیش‌بینی و واکنش بهنگام؛ ۵. طراحی ایده‌های دارای ظرفیت جریان‌سازی و پیوست دقیق اقتصادی؛ ۶. طراحی سازوکارهای خلاقانه مشارکت؛ ۷. استفاده هوشمندانه از ظرفیت ارتباطات نخبگانی و رسانه و... .

قطعاً متناسب‌سازی منابع انسانی و ساختار اداری استان‌ها با این جایگاه و تلاش ستاد حوزه هنری برای افزایش اعتبار و جایگاه ملّی این نهاد، از ضرورت‌های دیگر تقویت این نقش است. اما یکی از مهمترین مصادیق تحقّق این راهبرد که مبتنی بر مزیت و تجربه خود حوزه هنری است، ایجاد نهضت فراگیر روایت انقلاب در میان مجموعه‌های مردمی و رسمی است. در واقع نقش حوزه هنری عبارت از الهام‌بخشی و یا طراحی عملیات برای سایر کنشگران در عرصه تاریخ شفاهی در سطوح مختلف حرفه‌ای و نیمه‌حرفه‌ای و نیز افزودن ظرفیت‌های جدید انسانی به آنان (توسعه کنشگران) است. در دهه اخیر، کنشگران عرصه تاریخ شفاهی و ادبیات پایداری در کشور، رشد کمی و کیفی خوبی یافته‌اند و تجارب متعدد و باکیفیتی نیز ارائه داده‌اند که در مسیر این مدیریت راهبردی یک فرصت مهم به‌شمار می‌آیند.

این‌گونه، حوزه هنری از یک مرکز محدود ثبت و تدوین تاریخ شفاهی، به یک مرکز الهام‌بخش و گفتمان‌ساز جهت فعال‌سازی مردم و نهادها برای روایت کیفی انقلاب از تاریخ معاصر تا دفاع مقدس تبدیل می‌شود.<sup>۱</sup>

لازمه اقدام متناسب با ظرفیت وسیع تاریخ انقلاب، دفاع مقدس و...، افزایش چندین برابری تولیدات تاریخ شفاهی است که هرگز از عهده یک یا چند نهاد رسمی کشور به تنهایی بر نمی‌آید. در واقع لازمه از دست رفتن منابع مختلف تاریخ شفاهی، ثبت و انتشار اولیه روایت‌های مردمی است تا قاعده هرم تولیدات کیفی‌تر نهادهایی مثل حوزه هنری باشند. در این مسیر، «روایت مستند تاریخی» انقلاب، به‌ویژه مقاطعی مانند دفاع مقدس از سوی راویان مختلف مردمی با تلاش کنشگران مختلف، به‌مثابه پایه تولیدات هنری بعدی، موضوعیت دارد. طبیعتاً همه خروجی‌های این نهضت در تراز کیفی ادبیات پایداری حوزه هنری نیستند؛ اما باید با تعریف استانداردهای کیفی اولیه‌ای، هم جلوی از دست رفتن منابع گرفته شود و هم تجربه برخی کارهای بی‌اثر تکرار نشود.



۱. بنابراین، حوزه هنری علاوه بر توسعه کمی تولیدات دفتر ادبیات پایداری و تاریخ شفاهی که در راهبرد دیگری به آن اشاره خواهد شد، باید با مشارکت دادن مردم در نهضت روایت انقلاب، مطالبه از سایر نهادها، اهتمام به نمونه‌آفرینی‌های انگیزه‌بخش، اندیشه‌ورزی و ادبیات‌سازی برای کنشگران این عرصه و... به ایجاد و گسترش یک نهضت فراگیر تولید محتوای بومی و مردمی دامن بزند.

لازمه الهام‌بخشی به سایر نهادها و تشکل‌های مردمی برای ایجاد نهضت فراگیر روایت انقلاب، اقداماتی از این دست است: رصد دقیق شبکه فعالان تاریخ شفاهی و راویان دفاع مقدس و ناشران فعال در این عرصه در استان، دامن زدن به گفتمان جنگ روایت‌ها، حساس کردن مسئولان تصمیم‌ساز در خصوص اهمیت تاریخ شفاهی، تبیین اهمیت راهبردی تاریخ شفاهی در شرایط فعلی فرهنگی کشور از نظر فقر محتوا و هویت، لزوم هم‌افزا کردن سلاویق و جریان‌های موازی تاریخ شفاهی در مسیر گسترش این نهضت، تعریف استانداردهای متفاوت و خروجی‌های ساده‌تر برای تولیدات مربوطه در سطوح مختلف، استفاده از ظرفیت رسانه‌های محلی و ملی برای معرفی ظرفیت‌ها و تولیدات و ابتکارات این حوزه، افزایش دامنه رصد سوژه‌ها و به اشتراک‌گذاری آن‌ها، گسترش کمیّت و اثرگذاری برنامه‌های ترویجی چون شب خاطره، استفاده از ظرفیت وقایع روز و مناسبت‌های تاریخی برای سوژه‌یابی، توسعه برنامه‌های آموزشی، فعال کردن سازوکارهای مردمی و بانیان خودجوش و ارتباط‌گیری با اصناف و رشته‌های مختلف، دامن زدن به توسعه خروجی‌های تاریخ شفاهی در حوزه‌های علمی و هنری و فرهنگ عمومی، توسعه تعامل هنرمندان و فعالان فرهنگی استان با پژوهشگران و مطلعان تاریخی و...

## راهبرد چهارم:

### ترویج آثار و تقویت بازار محصولات هنری انقلاب (هنرگردانی)

تغییر اصلی از خلال این راهبرد، تبدیل شدن حوزه هنری از یک مرکز صرفاً تولیدی و تربیتی، به مرجع تبلیغ و ترویج برای مصرف و توزیع آثار هنری انقلاب در استان است.

مقصود از ترویج، نه تصدی‌گری در امر توزیع، بلکه تبلیغ و اثرگذاری حوزه هنری استان بر جریان توزیع و مصرف برای اثرگذاری هرچه بیشتر بر مخاطبان بالفعل و بالقوه هنر انقلاب است (وجه نرم‌افزاری بر سخت‌افزاری اولویت دارد). همچنین مقصود از آثار و محصولات هنری انقلاب، همه آثار غیرتجاری (قابل توزیع در فضای رسانه‌ای) یا محصولات تجاری (قابل توزیع در بازار محصولات فرهنگی) در این عرصه‌اند.

بنابراین، نه‌تنها عملکرد الهام‌بخش، انسجام‌بخش و قرارگاهی مراکز استانی حوزه هنری باید پشتیبان موزعان و مروجان هنر انقلاب باشد؛ بلکه حوزه هنری در مقام تصدی نیز در درجه اول به‌جای ورود به حوزه سخت‌افزاری عرضه محصولات هنری، به شناساندن محصولات هنری انقلاب اهتمام ورزد. لذا هرچند خودکفایی هنر انقلابی استان می‌تواند راهبرد انتخابی یک استان باشد؛ اما هدف اصلی و ضروری ترویج، تبلیغ حداکثری گفتمان و آرمان‌های انقلاب با زمینه‌سازی برای توزیع بهتر آثار هنری انقلاب است، نه صرفاً تأمین مالی و اولویت‌بخشی به اقتصاد هنر.<sup>۱</sup> اقدامات لازم برای تحقق این راهبرد عبارت است: رصد ظرفیت‌های انسانی و زیرساختی و اقتصادی بومی برای توسعه مخاطب، رصد محصولات و اقدامات هنری همسو در استان، تدوین پیوست توزیع از بدو تولید هنری، اندیشه‌ورزی برای جمع مخاطب‌پسندی و صراحت‌گفتمانی، بهره‌گیری از ظرفیت نخبگان بومی و رسانه‌های بومی و ملی، بهره‌گیری از ظرفیت رسانه‌ها و

۱. راه توسعه مخاطب هنر انقلاب، ترویج محصولات هنری انقلاب در سطح استان و ترویج محصولات استانی هنر انقلاب در تراز فرااستانی و گاه جهانی است. بسیاری از تولیدات خوبی که در سال‌های گذشته در حوزه هنری یا جبهه هنری انقلاب اسلامی انجام شده، توزیع نشده است. مسئله توزیع محصولات و خدمات، یکی از مهم‌ترین مسائل حوزه‌های هنری استان‌هاست و قطع ارتباط حوزه‌های استانی با عموم مردم و نهادهای فرهنگی اجتماعی به این مشکل دامن می‌زند. اگر بناست حوزه هنری استان به مرجع هنر بوم‌گرایی استان مبدل شود، نیاز است بکوشد تا آنچه تناسب جدی با گفتمان انقلاب اسلامی دارد، به دست مخاطب برسد.

پیشرفت‌های جبهه انقلاب در عرصه توزیع و ترویج محصولات فرهنگی و هنری در دهه اخیر، فرصت‌های عمومی تولید و توزیع مردمی در بستر توسعه فضای مجازی، امکان جذب مخاطب بیشتر به دلیل ضعف رقبا در استان‌ها به‌عنوان فرصت‌های استانی و ملی و در نهایت جایگاه اثرگذار و الهام‌بخش جمهوری اسلامی ایران در منطقه و محور مقاومت به‌عنوان یک فرصت مهم فراملی به حوزه هنری کمک خواهد کرد تا از زمینه‌های مختلفی برای ترویج هنر انقلاب بهره‌بردار.



سازوکارهای ملی توزیعی خود حوزه هنری (سوره مهر، سینماها و...)، تدوین پیوست اجتماعی و اقتصادی اقدامات حوزه هنری استان، تولید خوراک رسانه‌ای (پیوست رسانه‌ای برای تولیدات و رویدادها و نیازهای بومی)، تعریف ابزارهای انگیزشی برای حرکت مدیران و کارشناسان به‌سوی فعالیت‌های ترویجی، تعامل با همه نهادها و ظرفیت‌های رسمی و غیررسمی استان (مساجد، مدارس، بسیج، دانشگاه‌ها، شهرداری‌ها، مروّجان مردمی و حرفه‌ای و...) برای فعالیت‌های ترویجی، زنجیره‌سازی تولیدات و محصولات استان، برگزاری رویدادهای شتاب‌دهنده اقتصاد هنر، پیش‌بینی ساختاری برای حوزه توزیع و ترویج در مراکز استانی و ستاد معاونت و... .

### راهبرد پنجم:

#### توسعه کمی تولیدات تاریخ شفاهی با افزایش دامنه موضوعی و جغرافیایی

تغییر اصلی از خلال این راهبرد، افزایش دامنه موضوعی و جغرافیایی تولیدات تاریخ شفاهی با محوریت ادبیات پایداری حوزه هنری و در تراز آن است.

یکی از مأموریت‌های صریحی که رهبر انقلاب به حوزه هنری داده‌اند، صد برابری شدن تولیدات تراز حوزه هنری در ادبیات پایداری است. منظور از تاریخ شفاهی در این راهبرد نیز چنان‌که در ضمن توضیحات راهبرد سوم هم تبیین شد، اثر تدوین‌شده در تراز ادبیات پایداری و با اولویت مقاطع مهم انقلاب و جنگ و نه منحصر به آن است. بنابراین، مقصود صرفاً تحقیق و تولید مصاحبه‌های خام نیست؛ بلکه اولین گام تولید هنری، یعنی تولید حرفه‌ای کتاب مدّ نظر است. اهمیت موضوع جایی آشکار می‌شود که روایات تاریخی منتشر شده توسط حوزه هنری، منبع تغذیه تولیدات هنری منحصر به فرد در کشور، در راستای چشم‌انداز این سند شود. همچنین تاریخ شفاهی به‌مثابه موتور محرک نهضت روایت انقلاب، نقشی پایه‌ای در صحنه هنر انقلاب، به‌ویژه با توجه به رسالت مراکز استانی دارد. بنابراین تاریخ شفاهی نه به‌عنوان یک رقیب برای سایر قالب‌ها، بلکه بستر سایر تولیدات و نیز برنامه‌های کلان‌تر فرهنگی محسوب می‌شود. چرا که موفقیت تولیدات حوزه هنری در عرصه‌های داستانی، سینمایی، تجسمی، و... متکی به تغذیه همه این عرصه‌ها توسط مضامین بومی و ملی (تاریخ شفاهی) و شیوه‌های خلاقانه بومی (بوم‌گرایی) است.

توسعه کمی و به تعبیر رهبر انقلاب، صد برابری شدن تولیدات حوزه هنری با حفظ کیفیت موجود، نیازمند گسترش دامنه جغرافیایی، دامنه موضوعات، طراحی سازوکارهای خلاقه و مدیریت بهینه عوامل و امکانات در این عرصه است.<sup>۱</sup>

۱. حجم پروژه‌های متمرکز حوزه هنری استان با رصد وسیع سوژه‌ها در کل جغرافیای استان و نیز عرصه‌ها و مقاطع مختلف تاریخ معاصر تا امروز (از زمینه‌های انقلاب تا جریان امروزی انقلاب) باید افزایش یابد. تعریف ما از تاریخ شفاهی انقلاب، صرفاً دوره مبارزات یا اقدامات سیاسی و نظامی نیست؛ بلکه ابعاد فکری و فرهنگی و اجتماعی و سبک زندگی، بسا اهمیت بیشتری دارند، مانند تاریخ شفاهی خود هنر انقلاب، حضور انقلابی زنان، مدیریت فرهنگی، وحدت و اخوت، جهادسازندگی، معلمان پرورشی، جلسات قرآن و هیئت و حتی سوژه‌های روز مانند تعاون اجتماعی در کرونا، اربعین و... همچنین تاریخ شفاهی پیشرفت جمهوری اسلامی در استان اعم از دانشگاه‌ها و حوزه‌ها، شرکت‌های تولیدی، کارآفرینان و... هم در این دایره قرار می‌گیرد. همچنان که تاریخ شفاهی دفاع مقدس نیز فقط به کارهای نظامی خط مقدم محدود نمی‌شود: هنر در دفاع مقدس، پشتیبانی جنگ و مشارکت مردمی در حوزه هنری دفاع مقدس و نیز خانواده رزمندگان اعم از والدین، همسران و... نیز بسیار اهمیت دارد.

لازم است ستاد و مراکز استانی حوزه هنری چنان‌که برای ارتقای توانمندی کارشناسان از نظر دانش و اشراف فنی و میدانی، تشریح و تسهیل فرایندهای پشتیبانی در این عرصه، ایجاد بانک سوژه، شناسایی بهنگام رخدادهای روز و... تلاش می‌کنند، اندیشه‌ورزی و تدبیر لازم را برای اولویت‌بندی درست سوژه‌ها با توجه به محدود بودن منابع و نیز مخاطب‌شناسی داشته باشند. چه اینکه کار تراز در عرصه تاریخ شفاهی، از ایده تا توزیع، یک زنجیره پیوسته تشکیل می‌دهد.

### راهبرد ششم:

#### تمرکز بر تولیدات هنری مبتنی بر محدوده مزیتی استان

تغییر اصلی از خلال این راهبرد، حذف نگاه یکسان ملی به ضریب قالب‌های تولیدی در هر استان و تکیه بر مزیت‌های بومی هر استان در تولیدات هنری آن است.

حوزه هر استان باید با شناخت دقیق ظرفیت‌های هنری بوم خود، بر قالب‌هایی که در آن دارای مزیت هستند، تمرکز بیشتری کند. این مزیت بر اساس محدوده مزیتی (گزاره‌های استنباط شده از سند زیست‌بوم استان) مندرج در نقشه تحوّل استان تعریف شده و مورد مفاهمه استان با ستاد قرار می‌گیرد. تکیه بر ظرفیت‌های زیست‌بوم، هم اتکا به سوژه‌های زیست‌بوم به‌ویژه سوژه‌های فراروی تاریخ شفاهی استان است، هم اولویت‌دهی به قالب‌های بومی و مورد پسند مردم استان، هم اتکا به توان و مزیت حرفه‌ای کنشگران استان. برای مثال اگر در یک استان موسیقی رواج زیادی دارد و هم تولیدکنندگان کیفی و هم مخاطب علاقمند به این قالب در استان تعداد قابل‌توجهی هستند؛ اما مستندسازی قوّت و پشتوانه چندان در استان ندارد، آن مرکز باید اولویت بیشتری برای تولیدات موسیقایی انقلابی قائل باشد.

بنابراین، هدف اصلی این راهبرد، نشان دادن انعکاس فرهنگ اسلام ناب و انقلاب اسلامی در آینه فرهنگ‌های قومی و آثار بومی مختلف جغرافیای ایران اسلامی است که هم محقق‌کننده چشم‌انداز و هم بستر تحقق رسالت کلان حوزه هنری در مسیر پیشرفت ایرانی‌اسلامی خواهد بود. بوم‌گرایی یکی از عوامل تقویت کیفی تولیدات استانی است و طبیعتاً پشتوانه قوی‌تر و غنی‌تری را برای دیده شدن و مصرف شدن یک محصول فاخر انقلابی منحصربه‌فرد (به‌خاطر خصایص بومی) در تراز ملی و جهانی فراهم می‌سازد. در واقع تولیدات زیست‌بوم محور، می‌توانند خلّاقانه‌تر بوده و بازار مصرف را نیز تضمین کنند.

## راهبرد هفتم:

### استعدادیابی و تربیت جامع و عملیات محور هنرمندان انقلابی

تغییر اصلی از خلال این راهبرد، تمرکز بر تربیت انقلابی مستمر و جامع در بستر عملیات‌های واقعی تولیدی یا ترویجی برای رسیدن به هنرمند تراز و عبور از نگاه انتزاعی یا عمومی به حوزه آموزش و تربیت است.

از سوی دیگر، هرچند به یک معنا هر اقدام حوزه هنری می‌تواند حکم یک کار تربیتی و مؤثر بر روح تعهد هنرمندان و سایر کنشگران را داشته باشد، در این راهبرد سخن بر سر سازوکارهای تربیت هنرمندان به معنای اخص آن است. نکته مهم آن است که رسالت حوزه هنری نه آموزش فنی و مهارتی، بلکه وارد کردن استعداد‌های هنری به فرایند رشد همه‌جانبه و مستمر، هویت‌دهی به هنرمندان، ایجاد و تقویت هسته‌های رشد انسانی در جریان هنر انقلاب و طراحی سازوکارهای مناسب برای ارتقای توانمندی‌های کنشگران غیرحرفه‌ای، نیمه حرفه‌ای و حرفه‌ای جریان هنر انقلاب است.

البته تربیت هنرمند تراز و تمدن‌ساز انقلابی، نه مقوله‌ای ابلاغی، بلکه مقوله‌ای است متکی به رویش و جوشش خود هنرمند؛ اما از آنجاکه هر هنرمندی بر بستر زمینه‌های واقعی فردی و اجتماعی و مرشدان پیدا و پنهانی رشد یافته و مسیر خود را انتخاب می‌کند، مقصود از تربیت، اولاً فراهم کردن حداکثری زمینه‌ها و ثانیاً اولویت‌دهی به هنرمندانی است که در این مسیر از شکوفایی درونی جامع‌تر و غنی‌تر و کیفی‌تری برخوردار می‌شوند. لذا تربیت جامع هنرمند در ابعاد هنری، معرفتی، اخلاقی، اجتماعی و... با ایجاد زمینه‌ها و عوامل جامع تربیت ممکن است.

عناصر ذیل می‌تواند اهم عناصر اثرگذار بر فرایند تربیت هنری در حوزه هنری تلقی شود: ۱. وجود فضای آرمانی و انقلابی در حوزه هنری که مغناطیس آن جاذب هنرمندان و توانمندی‌های آنان باشد؛ ۲. حضور محلی یا ادواری مریبان و اساتید انقلابی که الگوی جامع هنرمندان باشند؛ ۳. تبدیل شدن حوزه هنری به مرکز ایده‌های خلاقه و پیشرو به‌عنوان محرک درست حرفه‌ای شدن هنرمندان؛ ۴. ترویج محتوای انقلابی میان هنرمندان و دست‌کم، مصرف محصولات معرفتی و تاریخی خود حوزه هنری توسط هنرمندان مرتبط با آن؛ ۵. تقویت تاریخ شفاهی بومی و مؤلفه‌های هویتی زیست‌بوم به‌مثابه ذخایر محتوایی و قالبی الهام‌بخش؛ ۶. استخدام هدفمند و هوشمندانه ظرفیت‌های رسانه‌ای و اجتماعی برای گرفتن بازخورد از اقدامات هنرمندان؛ ۷. شکل‌دهی به پاتوق‌ها و محیط‌های ارتباطی انقلابی و مردمی؛ ۸. استخدام شیوه‌های آموزشی هدفمند برای ارتقای توان هنرمندان انقلابی.

همچنین مقصود از تربیت در بستر عملیات‌های واقعی تولیدی و ترویجی، تعطیل کردن آموزش نیست؛ بلکه به این معناست که حوزه هنری، آموزش را هدفمند کرده و به مخاطب فعال و بالفعل انقلابی محدود می‌کند و ناظر به رفع نیازهای حرفه‌ای آنان در مسیر تولید کیفی‌تر است.

درباره استعداد‌های هنری نیز آموزش، در آموزش معطوف به خروجی کارآمد و هنرمندانه برای استعداد‌های انقلابی معنا می‌یابد. مقصود از عملیات، نه اقدامات مقطعی و پروژه‌ای، بلکه هرگونه اقدام تولیدی و ترویجی هدفمند و قابل سنجش اعم از واکنش سریع یا میان‌مدت و بلندمدت است.

لازمه تربیت، ایجاد سازوکارهای مناسب اعم از شیوه‌های قبلی مثل دوره‌ها، باشگاه و پاتوق‌ها و شیوه‌های نوینی چون ایجاد مراکز رشد، خانه‌های خلاق و شتاب‌دهنده‌هاست. البته باید گفت، حوزه هنری در برخی عرصه‌ها و برای برخی تیم‌ها می‌تواند حکم مرکز رشد را داشته باشد؛ اما در برخی موارد نیز باید حکم باشگاه، بلکه مکتب (کانون استقرار متمرکز) را داشته باشد.

طبیعتاً تشخیص میزان اهمیت فعالیت‌های تربیتی و انتخاب درست مسیر و مرحله تربیتی از شناسایی و جذب تا توانمندسازی هنرمندان شاخص، بسته به اقتضات استان، تغییر یافته و راهبرد هر استان در این حوزه باید مقید شود. به هر روی، با وجود هنرمندان انقلابی در هر بوم، اولویت باید تقویت و رشد همه‌جانبه آنان باشد؛ وگرنه زمینه رشد استعداد‌های دیگر نیز به شکل طبیعی فراهم نخواهد شد. داشتن بانک اطلاعاتی دقیق، هم‌افزایی با سایر ظرفیت‌های آموزشی و تربیتی در استان، تعیین اهداف عینی برای جلوگیری از تکرار مسیرهای کم‌بازده و... از ضرورت‌های هر مرکز استان در این عرصه است.

در این زمینه لازم است ستاد نیز به رفع موانعی مانند کمبود منابع، کمبود اساتید بومی، ناکافی بودن پشتیبانی‌های فنی و مشاوره‌ای ستاد، فقدان برنامه‌ریزی برای بازار مصرف تولیدات و... اهتمام داشته باشد. اما حوزه هنری هر استان نیز باید جریان تربیتی خود را به ظرفیت‌های بومی خود متکی سازد.

### راهبرد هشتم:

#### بازپیرایی سازمان، فرایندها و تکالیف اقتصادی موجود

تغییر اصلی از خلال این راهبرد، مستعد کردن سازمان (مراکز استانی) برای تحوّل بر اساس رویکردهای کلان و نیز راهبردهای طراحی‌شده برای استان است.

این راهبرد شامل بازمهندسی فرایندهای سازمانی، بهبود عملکرد سازمانی، ارتقای عملکرد نیروی انسانی، ایجاد ظرفیت‌های زیرساختی لازم و... در استان برای اجرای درست راهبردهای پیش‌گفته خواهد بود. ستاد معاونت موظف است قواعد عمومی و سازوکارهای مشترک این تحوّل را در آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های جداگانه تدوین و ابلاغ کند. همچنین ستاد معاونت باید ضمن توسعه هم‌افزایی با ستاد حوزه هنری، طراحی و پیاده‌سازی ساختار جدید معاونت متناسب با تحوّل، تحوّلات سازوکاری و ساختاری در حوزه‌های مالی، برنامه‌ریزی، ارزیابی و نیروی انسانی را نیز تدبیر و پیگیری کرده و پشتیبانی‌های نرم‌افزاری، سخت‌افزاری و مدیریتی لازم را برای تحوّلات

استانی انجام دهد.

اما در سطح استانی باید سامان‌بخشی و بازپیرایی سازمان در محورهای گوناگون دنبال شود. مراکز استانی حوزه هنری بایستی به‌منظور پیشبرد اقدامات و برنامه‌های تحوّل، در ابتدا به بررسی وضعیت موجود بپردازند و در ادامه، وضعیت مطلوب خود را از نظر درون‌سازمانی طراحی نمایند تا زیرساخت سازمانی مناسب برای پیشبرد برنامه‌ها فراهم گردد. به‌عبارت‌دیگر، مراکز استانی حوزه هنری باید در صدد بهبود زیرساخت‌های سازمانی، شامل مؤلفه‌های مالی، منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، اعتبار و هویت سازمان، امکانات و تجهیزات، فضا و مکان، رضایت شغلی و... باشند.

در زمینه مالی، بررسی و تحلیل توانمندی‌های مالی و طراحی راهکارهایی برای درآمدزایی یا اخذ مشارکت و حمایت برای اجرای برنامه تحوّل لازم است. همچنین در زمینه منابع انسانی، تأمین نیروی انسانی توانمند و انقلابی، سازماندهی بهینه نیروی موجود، توانمندسازی مستمر عناصر انسانی به‌تناسب راهبردهای بومی، ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب و گفتمان‌سازی تحوّل مبتنی بر هنر انقلابی بوم‌پایه، تدبیر برای رضایت شغلی و... بسیار مؤثر خواهد بود. در زمینه زیرساخت‌های سخت سازمانی، بهره‌برداری بهینه از زیرساخت‌ها، مدیریت فضاها و دسترسی‌ها، تجهیز مراکز استانی به فضا و امکانات ضروری و... قابل‌توجه است. اما در زمینه ساختار لازم است هر مرکز استان، ساختار پیشنهادی خود را به‌تناسب مؤلفه‌های زیر به معاونت ارائه دهد و هم‌زمان با برنامه‌ریزی سالانه، مصوّب کند:

۱. نقشه تحوّل استان؛

۲. ظرفیت موجود نیروی انسانی انقلابی و توانمند استان؛

۳. عدم تجاوز از عناوین و تعداد پست مصوّب ابلاغی؛

۴. امکان ارتقای کارشناسی ادبیات پایداری به کارشناس مسئول یا رئیس اداره تاریخ شفاهی ذیل معاونت تولید یا ریاست مرکز؛

۵. امکان پیش‌بینی ساختاری برای حوزه توزیع و توسعه مخاطب در یکی از سه قالب کارشناس مسئول یا رئیس اداره، معاونت مستقل هم‌عرض معاونت تولید (فرهنگی) یا افزودن به شرح وظایف معاونت فرهنگی؛

۶. تفکیک وظایف آموزش از واحد پژوهش امکان‌پذیر است. همچنین از وظایف واحد پژوهش، می‌تواند رصد، مطالعات کاربردی و دبیری هیئت‌های اندیشه‌ورز باشد. حوزه آموزش نیز قابل تفویض به معاونت تولید (فرهنگی) است.

### ج) سیاست‌های اجرایی تدوین برنامه استان

سیاست‌های اجرایی یعنی سیاست‌هایی که شایسته است در مقام برنامه‌ریزی در کنار رویکردهای اصلی سند، حتی‌المقدور مدنظر قرار گیرد:

#### ج - ۱ - سیاست استمرار و زنجیره‌سازی

لازمه جریان‌سازی عمومی و نیز خلق سنت‌های هنری در بدنه هنرمندان انقلابی، زنجیره‌سازی بین اقدامات گوناگون است. هر اقدام حوزه هنری باید تا حد ممکن، بر پایه پشتوانه‌ها و سنت‌ها و گنجینه محتوایی و فنی هنر انقلاب به‌ویژه در بوم استوار بوده و درعین‌حال طوری طراحی شود که ماندگار بوده و بر داشته‌های هنری مردم بیفزاید. مصداق این سیاست می‌تواند پایه‌گذاری یا تقویت هسته‌های توانمند و زاینده انقلابی بیرون حوزه به بهانه هر عملیات تولیدی یا ترویجی، بازآفرینی آثار شاخص هنری در قالب‌های نو، طراحی پیوست‌های لازم اجتماعی و اقتصادی برای اقدامات، ثبت تجارب مثبت هنر انقلاب و انتقال آن به نسل‌ها و کنشگران جدید و... باشد.

#### ج - ۲ - سیاست نوآوری

پاسخ به تحولات گوناگون عرصه فرهنگ و هنر و تنوع ذائقه مخاطبان، حفظ هم‌زمان کیفیت و جذابیت و هویت تولیدات هنری، روزآمدی و اقدام متناسب با نیازهای گوناگون، طراحی اقدامات کم‌هزینه و پربازده و... همگی مستلزم تدابیر دقیق و بهنگامی هستند که بسیاری از اوقات، جز با ابتکار و خلاقیت به دست نمی‌آید. از آنجاکه هم هنر در ذات خود خلّاق است و هم انقلاب اسلامی داعیه «درانداختن طرحی نو» برای زندگی در زمانه حاضر را دارد، نوآوری و خلاقیت جایگاه مهمی در هنر انقلاب دارد و راهبردهای حوزه هنری نیز باید در تناسب با پوست‌اندازی دائمی «انقلاب» و «هنر» منعطف باشند. جمع بین سنت‌های حسنه پیشین (و احیای روزآمد آن) و تحوّل به‌مثابه یکی از سنن تغییرناپذیر الهی نیز مستلزم نوآوری است که البته به شجاعت، اعتمادبه‌نفس انقلابی و اندیشه‌ورزی درست نیازمند است.

#### ج - ۳ - سیاست پیوست رسانه‌ای

مرجعیت یافتن در حوزه هنر بوم‌گرا، بدون توجّه همه‌جانبه به رسانه امکان‌پذیر نیست. بازخورد رسانه‌ای گرچه نباید تعیین‌کننده اقدامات باشد؛ اما به‌عنوان یک پیوست مهم باید از ابتدای فرایند برنامه‌ریزی مدنظر قرار گیرد. هر اقدامی در حوزه هنری باید پیوست رسانه‌ای مناسب خود داشته باشد تا از همه ظرفیت‌های ممکن رسانه‌ای، به‌ویژه فضای مجازی به شکل بهینه استفاده کند. همچنین رسانه تنها برای ترویج و توزیع محصولات و آثار هنری کاربرد ندارد؛ بلکه رسانه می‌تواند از مرحله تربیت و تولید، کمک‌کار فرایند مدیریت هنری بوده و در عرصه تعاملات نیز ابزار جدی برای گفتمان‌سازی و ادبیات‌سازی باشد.

### ج - ۴ - سیاست پیوست اقتصادی

سیاست پیوست اقتصادی هرگز به معنای اهتمام مراکز حوزه به درآمدزایی نیست. بلکه اقدامات و تولیدات مراکز باید بر اساس رسالت و راهبردهای حوزه هنری طراحی شوند؛ اما در مقام برنامه‌ریزی، در صورت لزوم به برخی جنبه‌های اقتصادی اقدام نیز توجه کافی شود. از مشکلات مشترک و شایع نهادهای فرهنگی، وابستگی بودجه‌ای به دولت است. این وابستگی گاه، مانع از شکل‌گیری خلاقیت‌ها و عملیات‌های مؤثری است که می‌تواند حتی بدون بودجه محقق شود. اما حتی در فرض نیاز به بودجه کلان نیز، وقتی حوزه هنری نیازی به مصرف محصول از سوی مردم نداشته باشد، تلاشی هم برای پاسخ‌گویی به نیازها و سلیق و هویت مردم نمی‌کند. بنابراین هم برای مدیریت بهینه منابع و هم برای مردمی‌سازی هنر انقلاب، باید اقدامات را با رعایت بیشترین صرفه و توجه به روش‌های غیرمتکی به هزینه و بودجه، طراحی کرد. همچنین لازم است برای محصولات و خدمات قابل عرضه در فضای رقابتی بازار فرهنگی نیز با نگاه اقتصادی، طراحی و عملیات شود. علاوه بر برنامه‌ریزی بدون بودجه در اقدامات خود مراکز، لازم است در اقدامات قرارگاهی یا ترویجی، به اقتصاد سایر کنشگران هنری استان نیز توجه شود؛ چرا که بخش مهمی از توانمندسازی هنرمندان و تولیدکنندگان صنایع فرهنگی، وابسته به رشد و توانمندسازی آنان در حوزه اقتصاد فرهنگ است.

### ج - ۵ - سیاست تحوّل دیجیتال

اگر بنا باشد حوزه هنری استان، مرجعیت و پرچمداری هنر بوم‌گرای انقلاب را برعهده داشته باشد، باید دسترسی همه مخاطبان و ذی‌نفعان به ایده‌ها، تولیدات، برنامه‌ها و... به سهولت و سرعت، با هزینه مادی و معنوی پایین و عادلانه فراهم شود. همچنین تأثیر تحوّل دیجیتال در همه عرصه‌های عملکردی حوزه هنری مانند پلتفرم‌ها، کسب‌وکارهای مجازی و... باید مدنظر یک حوزه هنری نوآور و در حال تحوّل باشد. تحوّل دیجیتال چه در تربیت، چه در تولید، چه در توزیع و چه در گفت‌وگو سازی و... به‌عنوان اصل حاکم بر عموم راهبردها و اقدامات می‌تواند دسترسی‌ها و توانمندی‌های جدیدی به‌خصوص برای شهرستان‌های دور از مرکز استان ایجاد کند.