

نشست علمی مدیریت استراتژیک با نگاهی به سیاست‌های جمهوری اسلامی

سخنران: جناب آقای دکتر مجتبی لشکر بلوکی^۱

تاریخ برگزاری: ۸۸/۱۱/۵

بحث را با یک مثال آغاز می‌کنم. فرض کنید جلوی خانه شما جوی آبی هست که ماشین شما نمی‌تواند از آن عبور کند. برای ساخت پل روی جوی و رد کردن ماشین، چندان به حساب و کتاب نیاز نیست. فقط کافی است که عرض جوی و اندازه پل را بدانید و با مراجعه به متخصص این فن، مشخصات پل را بدهید تا آن را برایتان بسازد. اما اگر بخواهید روی رودخانه‌ای که جریان آب آن در طول سال متفاوت است، پل بسازید، به دانش مواد و تکنولوژی بسیار پیچیده‌تری نیاز دارید. در مثال قبل، خیلی ساده می‌توانستید این کار را انجام دهید؛ ولی در اینجا، هم کار بسیار پیچیده و متفاوت است، هم کسانی که می‌خواهند این کار را انجام دهند، دارای تخصص‌های مختلف و بسیار بالایی هستند و هم به دانش متفاوتی نیاز است و برنامه‌ریزی‌ها و محاسبات خاص خود را دارد.

در بحث استراتژی نیز همین‌گونه است. تصمیم‌گیری‌های ساده برای آینده خانواده، سازمان و یا حتی یک کشور، نیاز چندان به مباحث استراتژیک و تسلط بر آنها ندارد؛ اما گاهی تصمیم‌گیری‌ها برای ایجاد تغییراتی بنیادین در جامعه است؛ به گونه‌ای که در یک مدت محدود، کشور را از نظر علمی و فناوری در سطح جهان به مرتبه‌ای بسیار بالا ارتقا دهد؛ مانند کشور ترکیه که تا چند سال پیش جایگاهی در اقتصاد دنیا نداشت، اما امروز جزء بیست اقتصاد برتر دنیاست؛ یا مالزی که از نظر علمی جایگاهی نداشته، به یکی از قطب‌های آموزشی تبدیل شده است و یا منطقه دبی که سابقه چندان در اقتصاد نداشته، به قطب اقتصادی منطقه تبدیل شده است. دانشی که در اینجا استفاده می‌شود، با دانشی معمولی که در تصمیمات جاری به کار می‌رود، کاملاً متفاوت است. این دانش، مدیریت استراتژیک است که به ما یاد می‌دهد برای ایجاد چنین تغییراتی چگونه تصمیم‌گیری کنیم.

مدیریت استراتژیک، با دیگر رشته‌های دانش مدیریت، همچون مدیریت پروژه یا مدیریت کیفیت، متفاوت است. حساب و کتابی که در دانش مدیریت استراتژیک وجود دارد، از نوع ساخت پل‌های بزرگ و پیچیده است؛ ولی شاید دانش‌های دیگری که در مدیریت وجود دارد، از جنس پل‌های کوچک و ساده‌اند.

برای فهم بهتر، مثال دیگری می‌آورم. عمارت وینچستر متعلق به بیوه مردی ثروتمند است. وی بر اثر مشاوره با رمال‌ها و کف‌بین‌ها به این نتیجه می‌رسد که او تا زمانی زنده خواهد بود که این ساختمان در حال ساخت‌وساز باشد. بنابراین، شروع کرد به ساخت‌وساز در این خانه که ۳۸ سال کار آن طول کشید و حدود ۵/۵ میلیون دلار هزینه شد. سرانجام خانه‌ای ساخته شد با ۱۶۰ اتاق، ۴۶۷ در و ۹۵۰ دری که به جایی ختم نمی‌شود. درب‌هایی در این خانه هست که به آسمان باز می‌شود؛ یعنی وقتی در را باز می‌کنید، نه پله‌ای روبه‌رویتان هست، نه اتاقی.

۱. دکترای مدیریت استراتژیک.

راه‌پله‌هایی دارد که بن‌بست است؛ یعنی به جایی نمی‌رسد و به سقف منتهی می‌شود. گنج‌های در این ساختمان هست که وقتی در آن را باز می‌کنید، سی اتاق داخل آن وجود دارد. پنجره‌هایی هستند که مسدودند و فقط شکل پنجره‌اند. اتاقی هم وجود دارد که تنها راه ورود آن از سقفش است.

اتفاقی که در این خانه افتاده، توسعه‌ی حلزونی است؛ امروز این اتاق ساخته شده است، فردا آن اتاق و پس‌فردا اتاق دیگر. تک‌تک اتاق‌ها درست ساخته شده‌اند؛ اما وقتی آنها را کنار هم‌دیگر می‌گذاریم، مجموعشان خوب در نمی‌آید. سالن ساختمان کاملاً منطقی و درست ساخته شده است، ولی وقتی اتاق بعدی کنار آن ساخته می‌شود، مجموع آن دو، دچار مشکل می‌شوند. این ساختمان، نمونه‌ی توسعه‌ی حلزونی و روزمره است. چنین توسعه‌ای، خلاف دیدگاه استراتژیک است. در این توسعه، همه‌ی کارها به‌تنهایی درست انجام شده‌اند؛ ولی چون نگاه استراتژیک در آن وجود ندارد، به چنین وضعی می‌انجامد.

برخی معتقدند که هر چیزی در این عالم، دو بار خلق می‌شود: یک بار ذهنی و بار دیگر عینی. برای نمونه، شما برای ساخت خانه به یک مهندس مراجعه می‌کنید و می‌گویید خانه‌ای می‌خواهم با هفتاد متر زیربنا، دو اتاق خواب، آشپزخانه‌ی اوپن و... او نیز طرحی برای شما روی کاغذ می‌کشد. طرح روی کاغذ، خلق ذهنی است؛ یعنی پیش از اینکه خانه ساخته شود، آن را در ذهن خلق می‌کنند. سپس باهم روی این خلق ذهنی کار می‌کنید و مثلاً می‌گویید که این اتاق خواب خیلی کوچک است، آن را بزرگ‌تر، و در عوض، هال را کوچک‌تر کن و... در گام بعد، این خلق ذهنی یا آن نقشه، به واقعیت تبدیل می‌شود که به آن می‌گوییم: «خلق عینی». با توجه به مثال یادشده، برنامه‌ریزی استراتژیک، خلق ذهنی است که اگر با جاری‌سازی استراتژی همراه شود و کنترل استراتژیک هم اتفاق بیفتد، خلق عینی روی می‌دهد. بنابراین، مدیریت استراتژیک عبارت است از خلق ذهنی و عینی آینده.

برای تعریف برنامه‌ریزی می‌توان گفت: برنامه‌ریزی یعنی آوردن آینده به اکنون. کارکرد اصلی برنامه‌ریزی عبارت است از انجام دادن کاری برای آینده در امروز. تعریف ساده‌ی دیگر برنامه‌ریزی، خلق ذهنی آینده است. فرض کنید در انجمن مدیریت اسلامی می‌خواهیم برای سال آینده برنامه‌ریزی کنیم. فکر می‌کنیم که در سال آینده قرار است چه اتفاقاتی بیفتد و ما در چه موقعیتی خواهیم بود؛ چه ویژگی‌هایی مورد نظر ماست و چه چیزهایی می‌تواند اتفاق بیفتد؛ چه فرصت‌ها و تهدیدهایی پیش روی ماست و ما چگونه می‌توانیم از آنها استفاده کنیم؛ چه نقاط قوتی داریم که می‌توان به آنها تکیه کرد و چه نقاط ضعفی داریم که باید آنها را برطرف ساخت. همه‌ی این پرسش‌ها در ذهن اتفاق می‌افتد. اگر هر کاری را یک بار به‌صورت ذهنی مرور کنیم، می‌توانیم بسیاری از مشکلات را پیش‌بینی کرده، از شکست طرح خود جلوگیری کنیم. اساساً ریشه‌ی شکست‌ها در نحوه‌ی برنامه‌ریزی است.

تا اینجا با دو مثال پل و عمارت و پنج‌ستر، نگاه استراتژیک و برنامه‌ریزی را تشریح کردیم. در اینجا مبحث سوم را هم اضافه می‌کنیم. در دنیای مدیریت، ابزارهای گوناگونی برای مدیریت وجود دارند؛ مانند: TQM؛ BPR؛ MBA؛ HRM؛ BRP؛ KM؛ PMS؛ و LA. پرسش این است که آیا باید از همه‌ی این ابزارها استفاده کرد یا تنها یکی از آنها را برگزید؟ در حالت دوم، چه چیزی عامل گزینش بین این

ابزارهاست؟ شرکت بین با انجام یک پژوهش میدانی در طول شانزده سال، در سراسر دنیا، هر دو سال یک بار، از تعداد زیادی از مدیران می پرسد که شما از چه ابزارهای مدیریتی استفاده می کنید و از کدام یک بیشتر رضایت دارید. نتیجه این پژوهش نشان می داد که تنها سه ابزار مدیریتی بود که مدیران، هم زیاد از آنها استفاده می کردند و هم رضایت بالایی داشتند. یکی از این سه ابزار، «برنامه ریزی استراتژیک» است.

برنامه ریزی استراتژیک، هم بسیار زمان بر است، هم هزینه زیادی به سازمان تحمیل می کند و هم ممکن است باعث ایجاد تضاد و تعارض شود. با این حال، چرا مدیران این قدر به برنامه ریزی استراتژیک پایبندند؟ رمز اول محبوبیت برنامه ریزی استراتژیک در بین مدیران، تشخیص اولویت هاست. با استفاده از این ابزار می توان از بین هزاران مسئله ای که برای سازمان مطرح است، یک یا چند مسئله را به عنوان مسائل مهم سازمان تشخیص داده، آنها را در اولویت قرار داد و از پرداختن به مسائل جزئی تر پرهیز کرد. برای نمونه، وضعیت اجتماعی شهر نیویورک، از نظر جرم و جنایت، مواد مخدر، و نبود آرامش و امنیت، چنان بحرانی بود که تمام محققان اجتماعی توصیه می کردند به هیچ وجه نباید به این سیستم دست زد؛ چون موجب وخیم تر شدن اوضاع می شود و هیچ راهی برای بهبود این سیستم وجود ندارد؛ تا اینکه آقای بیل براتون، رئیس پلیس شهر نیویورک می شود. او با بررسی همه جانبه وضعیت شهر به این نتیجه می رسد که لازم نیست در گام اول با همه عوامل این بحران اجتماعی برخورد کند؛ بلکه تشخیص می دهد مهم ترین عاملی که باید به آن پرداخت، بهبود مترو شهر نیویورک است. وضعیت مترو شهر چنان بد بود که مردم به آنجا فاضلاب برقی شهر می گفتمند. او از بین ایستگاه های مختلف مترو، چند ایستگاه را که بیشترین جرم و جنایت در آنجا اتفاق می افتاد، شناسایی کرد. بنابراین، به جای اینکه نیروهایش را در کل شهر پراکنده کند، به مترو شهر محدود کرد و از کل مترو بر چند ایستگاه متمرکز ساخت. اولین محل را نقطه عزیمتی برای تغییر وضعیت مقدار جرم و جنایت در کل شهر قرار داد. به این ترتیب، میزان اعتماد شهروندان نیویورک به پلیس، از ۳۷ درصد، به ۷۳ درصد رسید و در پی آن، عوامل دیگر نیز به سرعت بهبود یافتند.

رمز دوم موفقیت برنامه ریزی استراتژیک، تخصیص منابع محدود به مسائل مهم است. منابع ما بسیار محدودند. حتی اگر در همه جای ایران هم نفت داشته باشیم، باز هم منابع محدودی داریم. یکی از منابعی که به هیچ روی نمی توان محدودیتش را برطرف کرد، زمان است. ما حتی اگر از نظر منابع انسانی و مالی محدودیت نداشته باشیم، از نظر زمان، کاملاً محدودیت داریم. بنابراین، باید منابع محدود را به مسائل مهم تخصیص داد.

برای روشن شدن مطلب، چند مثال ذکر می کنیم. چین برای مدتی دانشکده های پزشکی خود را به حالت تعطیل یا نیمه تعطیل در آورد؛ چون توسعه صنعتی را در اولویت، و همه منابع خود را به آن اختصاص داده بود. مثال دیگر اینکه شرکت های چینی، به دلیل جمعیت بسیار بالای چین و اهمیت مسئله اشتغال، از میان سه مدل کارخانه کارگر محور، سرمایه محور و تکنولوژی محور، مدل اول را برگزیدند؛ هر چند کیفیت کارخانه های تکنولوژی محور و توجیه اقتصادی کارخانه های سرمایه محور را نداشت. آنان با تشخیص اولویت های خود، منابعشان را به آن تخصیص دادند. در ایران نیز مرکز تحقیقات استراتژیک، پژوهشی درباره چالش هایی که امنیت ملی ایران را در ده سال آینده تهدید خواهد کرد، انجام داد و با استفاده از روش دلفا، در بین حدود صد محقق صاحب نظر اجتماعی، به این جمع بندی رسید که مهم ترین عامل تهدید کننده امنیت ملی، مسئله اشتغال است؛ با وجود این، بیشتر مسئولان

نظام چندان دغدغه اشتغال ندارند و هنوز نتوانسته‌اند مشکل اشتغال را حل کنند. با تغییر آمار و طرح‌های زودبازده نمی‌توان چیزی را حل کرد. ما از بین همه مسائلی که داریم، به هزار مسئله کوچک‌تر و کم‌اهمیت‌تر می‌پردازیم، اما مسئله‌ای به این اهمیت را حل نمی‌کنیم. بیکاری ام‌الفساد است و زمینه‌های اعتیاد، دزدی، تبلی اجتماعی، مزاحمت به نوامیس و... را فراهم می‌سازد؛ اما متأسفانه هیچ‌یک از دولت‌های ما عملکرد قابل دفاعی در زمینه اشتغال‌زایی نداشته‌اند. دلیل آن هم این است که مسئولان وقتی وارد کارهای اجرایی می‌شوند، به دلیل پرداختن به جزئیات و درگیر شدن با امور روزمره، مسائل مهم را تشخیص نمی‌دهند یا فراموش می‌کنند. بنابراین، مهم‌ترین مسئله در ایران، مسئله اشتغال است. بحث ازدواج و خانواده نیز اهمیت بسیار بالایی دارد که متأسفانه برای هیچ‌یک از این موارد، کاری نکرده‌ایم و ضرر آن را در آینده خواهیم دید.

در مثال دیگر، کره فارغ‌التحصیلان مهندسی مکانیک را از سربازی معاف کرده است؛ چون به این جمع‌بندی رسیده است که کشورش برای پیشرفت به مهندسان مکانیک نیاز دارد و آنها بلافاصله باید وارد عرصه صنعت شوند. از این رو، با تشخیص این اولویت، منابع خود را به آن تخصیص داد.

پس از بیان این مثال‌ها، برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: «خلق ذهنی جمعی آینده‌راهدری». خلق ذهنی را پیش‌تر توضیح دادیم. «جمعی» یعنی اینکه یک فرد نمی‌تواند در خصوص برنامه‌ریزی استراتژیک اقدام کند. یک سازمان اگر بخواهد برای آینده خودش برنامه‌ای داشته باشد، باید همه افراد خود را درباره آن توجیه کند؛ یعنی همه باید بدانند که در آینده می‌خواهند به چه نقطه‌ای برسند. از این رو، جمعی بودن این خلق ذهنی بسیار اهمیت دارد. بنابراین، برنامه‌ریزی استراتژیک، یعنی خلق ذهنی جمعی آینده‌راهدری یا به عبارت دیگر، «فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک».

تصمیم‌گیری استراتژیک سه ویژگی مهم دارد: نخستین و مهم‌ترین ویژگی آن، سرنوشت‌ساز بودن آن است. سرنوشت‌ساز بودن، به زبان مدیریتی، یعنی مؤثر بودن بر متغیرهای کلیدی عملکرد ما؛ همچنین مؤثر بودن بر رقابت، رشد، بقا، سودآوری و رفاه یک سیستم اجتماعی - اقتصادی. تصمیم‌گیری استراتژیک، در یک سازمان، مؤثر بر رقابت‌پذیری آن و در یک دولت - ملت،^۱ مؤثر بر رفاه و «کیفیت زندگی»^۲ مردم است.

دومین ویژگی تصمیم‌گیری استراتژیک، استلزام تخصیص جدی منابع است. نمی‌توان تصمیمات استراتژیک گرفت، اما تخصیص منابع به همان روال پیشین ادامه یابد. اگر تخصیص منابع اتفاق نیفتد، تصمیم استراتژیک گرفته نشده است. بنابراین، منابع حتماً باید جابه‌جا شوند. زمان، توان نیروی انسانی، مدیریت ارشد، پول، اعتبار، سرمایه، تجهیزات و همه چیز باید تغییر کند. اگر چنین تغییراتی اتفاق نیفتد، هیچ تغییر استراتژیکی روی نخواهد داد.

سومین ویژگی تصمیمات استراتژیک، نیازمندی آن به پشتیبانی ذی‌نفعان ذی‌نفوذ است. این گروه ممکن است سهام‌داران، کارکنان و مدیران ارشد سازمان‌های داخلی باشد و ممکن است مشتریان پرنفوذ، «NGO»ها و

2. Nation - state.

3. Quality Life.

یا حتی دولت باشد. تصمیمات استراتژیک باید برای این افراد یا سازمان‌ها توجیه^۴ شود تا پشتیبانی آنها را جلب کنند. در غیر این صورت، این گروه‌های پرنفوذ به راحتی می‌توانند این تصمیمات را خنثی کنند. به دلیل پیچیدگی امور استراتژیک، نمی‌توان با روش‌های ساده، تصمیم‌گیری کرد؛ بلکه به یک رویکرد تعاملی و تناوبی با افراد یا سازمان‌های ذی‌نفع و صاحب نفوذ نیاز است تا همگی به یک برداشت ذهنی مشترکی برسند. این کار بسیار مشکلی است و با یک روش روتین و ساده انجام‌شدنی نیست.

تصمیم‌گیری استراتژیک، در کنش و واکنش با رقبا صورت می‌گیرد. هر جا که رقابت یا محدودیت منابع وجود داشته باشد، تصمیم‌گیری استراتژیک ممکن است روی دهد. این امر می‌تواند برای یک سازمان دولتی یا گروه غیررسمی، یا یک فرد یا یک ملت و یا حتی برای کره زمین صورت گیرد. مثال برنامه‌ریزی استراتژیک برای کره زمین، به صورت مشخص، سند اهداف هزاره است. از آنجا که در کره زمین با مشکل محدودیت منابع مواجه‌ایم، باید منابع موجود را از جایی به جای دیگر تخصیص دهیم. در این مثال، بحث رقابت نیست؛ بلکه مسئله محدودیت منابع است. بنابراین، هر جا محدودیت منابع و یا رقابت باشد، حتماً تصمیم‌گیری استراتژیک هم هست و این امر می‌تواند در یک کشور، یک وزارتخانه، یک گروه یا یک فرد اتفاق بیفتد.

پس از بیان این مقدمات، به تعریف مدیریت استراتژیک می‌پردازیم. مدیریت استراتژیک، تلاشی است پویا و نسبتاً سازمان‌یافته، برای اتخاذ تصمیم‌های کلیدی و اقدام‌های بنیادی و رسیدن به تغییرات اساسی. این تعریف، سه کلیدواژه اصلی دارد: تصمیمات، اقدامات، و تغییرات.

تصمیمات کلیدی: تصمیمات کلیدی را با چند مثال توضیح می‌دهیم. مثلاً ما تصمیم می‌گیریم که مسیر توسعه خود را در صنعت تغییر دهیم و به جای اینکه کارخانه‌های کشورهای غربی را که دیگر برای آنها توجیه اقتصادی ندارد، بخریم، به گسترش صنایع فرهنگی خود در کشور پردازیم؛ صناعی که مبتنی بر سرگرمی، هنر، صنایع دستی و... است و ظرفیت‌های عظیمی در آنها داریم. مثال دیگر اینکه هم‌اکنون حدود پنج میلیون ایرانی در خارج از کشور هستند که سطح درآمد و رفاه آنان بیش از سطح متوسط جهانی است. همچنین طبق آمار اعلام‌شده، روزانه سه دکترا از ایران خارج می‌شوند. بنابراین، ما ظرفیت و پتانسیل بسیار بالایی در خارج از کشور داریم که باید از آنها استفاده کنیم. اینها نمونه‌هایی از تصمیمات کلیدی‌اند.

اقدامات بنیادی: اقدامات بنیادی، در راستای همان تصمیمات انجام شده است. مثلاً در مثال استفاده از پتانسیل ایرانیان خارج از کشور، ممکن است بعضی از این افراد سوءسابقه سیاسی داشته باشند یا از سربازی فرار کرده‌اند و دیگر به کشور برنمی‌گردند. در نتیجه، رابطه بازنده - بازنده شکل می‌گیرد؛ یعنی نه ما می‌توانیم از توانایی‌های ایشان استفاده کنیم و نه آنها در آرامش به سر می‌برند. در این زمینه می‌توان اقداماتی بنیادی انجام داد. مثلاً همان‌گونه که مناطق آزاد تجاری داریم، می‌توانیم منطقه آزاد علم و فناوری در اطراف تهران یا نزدیک فرودگاه امام خمینی □ تأسیس کنیم تا همه افراد بدون گذرنامه و هیچ مشکلی بتوانند به آنجا بیایند و به عرضه

4. Justify.

خدمات پردازند. ما نیز کاملاً از آنها حمایت کنیم و به آنان اطمینان دهیم که هیچ کاری با ایشان نداریم. در این مثال، تأسیس منطقه آزاد علم و فناوری، اقدام بنیادی به‌شمار می‌رود. در مثال تغییر رویکرد از صنعت به صنایع فرهنگی نیز اقدامات بنیادینی همچون برگزاری مداوم جشنواره‌های فرهنگی واقعاً بین‌المللی، می‌تواند به ما کمک کند که از توسعه مبتنی بر صنعت، به سمت توسعه مبتنی بر صنایع فرهنگی و صنایع خلاق یا توسعه مبتنی بر فرهنگ، تغییر مسیر دهیم.

تغییرات اساسی: در نتیجه تصمیم‌گیری‌های کلیدی و انجام دادن اقدامات بنیادی، شاهد تغییرات اساسی خواهیم بود؛ مانند: تغییر چهره ایرانیان در دنیا؛ افزایش اشتغال؛ و افزایش درآمد ملی.

تلاش پویا: گفتیم که مدیریت استراتژیک تلاشی است پویا؛ بدین معنا که هر لحظه مسائل جدیدی بروز می‌کند که باید در برنامه‌ریزی استراتژیک لحاظ شود. ما همیشه باید فهرستی از مسائل استراتژیک داشته باشیم و درباره آنها فکر کنیم. ممکن است امروز یک اقدام را مناسب تشخیص دهیم، اما بعد از اجرا آن را ناکارآمد ببینیم و در نتیجه به اقدام دیگری پردازیم. این اقدامات را آن قدر تکرار می‌کنیم تا به تغییرات اساسی برسیم. بنابراین، مدیریت استراتژیک عبارت است از تلاشی پویا و نسبتاً سازمان‌یافته برای تصمیم‌گیری‌های کلیدی و اقدامات بنیادی و رسیدن به تغییرات اساسی. (گرفتن تصمیمات کلیدی، در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک است. انجام دادن اقدامات بنیادی و رسیدن به تغییرات اساسی، در حوزه اجرای استراتژیک قرار دارد).

تا اینجا اصطلاحات «برنامه‌ریزی»، «برنامه‌ریزی استراتژیک» و «مدیریت استراتژیک» را تعریف کردیم. در ادامه لازم است به تعریف اصطلاح «استراتژی» پردازیم. درباره استراتژی، ۱۴۸ تعریف بیان شده است که به نظر ما تعریف مناسبی نیستند. بنابراین، ما در اینجا تعریف جدیدی از استراتژی ارائه می‌دهیم و آن اینکه «استراتژی، فرضیه‌ای است درباره روابط علت و معلولی زنجیره‌ای از متغیرها که یک منفعت بالقوه را هبردی را بالفعل می‌کند». با چند مثال به توضیح این تعریف می‌پردازیم.

چنان که گفتیم، نخبه‌های ایرانی فراوانی در خارج هستند که هر یک به‌دلیلی به کشور برنمی‌گردند؛ برخی با جمهوری اسلامی زاویه ایدئولوژیک دارند و برخی دیگر هیچ مشکلی ندارند، ولی چون در آنجا زندگی تشکیل داده‌اند، دیگر نمی‌توانند برگردند. اما بسیاری دیگر از آنها هستند که حاضرند با جان و دل برای ایران کار کنند. چرا از این پتانسیل استفاده نکنیم؟ پس وجود جامعه نخبگان خارج کشور، یک منفعت بالقوه است که هنوز بالفعل نشده است.

از سوی دیگر، فناوری اطلاعات و ارتباطات نیز می‌تواند مشکل زمان و مکان را حل کند. برخی گمان می‌کنند که اگر کسی بخواهد تدریس کند، مشاوره بدهد، به تحقیق یا طراحی و یا هر کار دیگری پردازد، باید با ما هم‌زمان و هم‌مکان باشد؛ در حالی که آقای مایکل پورتر، از استادان رشته استراتژی، در شش صد دانشگاه دنیا به صورت آن‌لاین درس می‌دهد. چرا ما از این فناوری‌ها استفاده نکنیم؟ بنابراین، وجود نخبگان خارج از کشور و نیز پتانسیل فناوری اطلاعات، منفعت بالقوه‌اند که اگر بالفعل شوند، نتایج مطلوب فراوانی خواهند داشت.

ما می‌توانیم با مجموعه‌ای از عوامل، این منفعت بالقوه را به منفعت بالفعل تبدیل کنیم. مثلاً اعتمادسازی کنیم

و زیرساخت‌های قانونی را فراهم سازیم تا استادان بتوانند از دفتر خود در خارج کشور، به دانشجویان داخل آموزش بدهند و نمره‌شان نیز به‌عنوان نمره درست لحاظ شود. بنابراین، با افزایش سرمایه ارتباطی و نهادی خود می‌توانیم این منافع بالقوه را به خدمات آموزشی و پژوهشی از راه دور تبدیل کنیم و به نتایج مطلوب دیگری همچون افزایش کیفیت آموزش در کشور، افزایش رضایت خارج‌نشینان و افزایش کیفیت زندگی مردم دست یابیم. حتی ممکن است بسیاری از نخبگان خارج کشور، پس از یک تعامل چندساله تصمیم بگیرند به کشور برگردند و مهاجرت معکوس اتفاق بیفتد.

بنابراین، استراتژی فرضیه‌ای است درباره روابط علت و معلولی زنجیره‌ای از متغیرها که یک منفعت بالقوه راهبردی را به منفعت بالفعل تبدیل می‌کند. استراتژی فرضیه است؛ چون هنوز به درستی آن اطمینان نداریم. در آغاز به نظر می‌رسد که نقشه‌ای منطقی است و هیچ مشکلی ندارد؛ ولی هرچه جلوتر می‌رویم، مثلاً زیرساخت‌ها را آماده کردیم، معلوم می‌شود که فرضیه ما اشکالاتی دارد. بنابراین، استراتژی ابطال‌پذیر است؛ لکن برخلاف تجربه‌های دانشگاهی، در آزمایشگاه ابطال نمی‌شود؛ بلکه با تجربه در دنیای واقعی ممکن است ابطال شود.

مثال دیگر، استراتژی نیروی‌ها برای صنعت نفت‌شان است. بیشتر قراردادهای توسعه تجهیزات نفتی نیروی‌ها شرکت‌های غیرنیرویی منعقد شده بود که بازده مالی بسیار بالایی داشت. نیروی‌ها به این فکر افتادند که چرا خودشان از این سرمایه عظیم استفاده نکنند و چرا صنعت نفت را به‌عنوان درایور یا پیشران صنعتی خود نیروی‌ها به کار نگیرند. بنابراین، چنین سرمایه بالایی، منفعت بالقوه به‌شمار می‌رود که با فراهم کردن عواملی همچون تبلیغات، امکان همکاری با کشورهای دیگر و تقویت قانون حمایت از تولیدات داخلی، می‌توان شرایطی فراهم ساخت تا شرکت‌های نیروی‌ها نیز با شرکت‌های دیگر قراردادهای نفتی مشترک ببندند و با فضای تجارت نفت آشنا شوند و کم‌کم آن را خودشان در دست بگیرند. نیروی‌ها به این کار اقدام کردند و اشتغال بسیاری ایجاد شد. صنعت نفت نیروی‌ها بعد از مدتی، در بسیاری از بخش‌ها خودکفا گردید. بنابراین، آنان با تشخیص یک منفعت بالقوه و فراهم کردن چند عامل دیگر، آن را به منفعت بالفعل تبدیل کردند. البته ممکن است در آغاز کار، برخی از مسائل در ذهن ما نباشد؛ ولی به تدریج متوجه متغیرهای دیگر می‌شویم و آنها را نیز اضافه می‌کنیم. به همین دلیل به استراتژی، فرضیه گفته می‌شود.

مثال سوم، صنعت گردشگری ترکیه است. ترکیه هفده میلیون گردشگر دارد و طبق آمار جهانی، هر ده گردشگر یک شغل ایجاد می‌کند؛ یعنی ترکیه از راه گردشگری ۱/۷ میلیون نفر شغل ایجاد کرده است؛ به‌گونه‌ای که در بحران اخیر اقتصاد جهانی، میزان گردشگران در تمام کشورهای توریستی کم شد، جز در کشور ترکیه. ما نیز اگر بتوانیم صنعت گردشگری را فعال کنیم، تحولی جدی در اشتغال ایجاد خواهد شد. ایران توان گردشگری بالایی دارد. برخلاف آنچه در ذهن ماست، گردشگری همراه با لهو و لعب و مفاسد نیست. در ایران زمینه برای گردشگری فاخر و فرهنگی فراهم است. بسیاری از گردشگران خارجی به دلایل مذهبی یا تاریخی به گردشگری می‌پردازند، نه برای لهو و لعب.

بنابراین، پتانسیل گردشگری در ایران منفعت بالقوه است که با فراهم کردن عوامل دیگر، می‌توان آن را به منفعت بالفعل تبدیل کرد. باید ظرفیت‌های گردشگری خود را به‌خوبی به دنیا معرفی کنیم؛ فرایندهای محترمانه و

آسان برای ورود به کشور فراهم سازیم؛ از اذیت و توهین به گردشگران پرهیز کنیم؛ استرس و نگرانی را از آنان دور سازیم و تصویر ایران را در نگاه جهانیان تغییر دهیم. متأسفانه تصویر ایران در نزد دیگر کشورها، کشوری عقب افتاده با مردم بنیادگرای تندرو و بداخلاق است. باید این نگاه را تغییر داد. بخشی از این وظیفه بر عهده رسانه‌هاست. همچنین هر گردشگری که به ایران می‌آید و با رضایت برمی‌گردد، طبق آمار، ده نفر را تشویق می‌کند که به ایران بیایند. پس باید این تصویر را تغییر دهیم. در این صورت، می‌توانیم با عرضه خدمات آسان و جذاب گردشگری، میزان جذب گردشگران و در نتیجه، درآمد ملی خود را افزایش دهیم و زمینه اشتغال جوانان ایرانی را فراهم سازیم.

با بررسی نظریه‌های گوناگون مدیریت استراتژیک، چهار کارکرد اصلی را در همه آنها می‌یابیم. این چهار کارکرد اصلی عبارت‌اند از: ۱. تشخیص؛ ۲. تأمین؛ ۳. تخصیص؛ ۴. تبدیل.

۱. **تشخیص:** نخستین عامل در مدیریت استراتژیک، تشخیص منافع بالقوه است. در نخستین گام باید مسائل مهم را از مسائل غیرمهم تشخیص داد. بسیاری از مسائل مهم، در میان عادت‌ها و سنت‌های ما پنهان‌اند و ما به آنها توجه نمی‌کنیم.

۲. **تأمین:** ما در سازمان برای تبدیل منفعت بالقوه به منفعت بالفعل، برخی از عوامل را نداریم که باید آنها را تأمین کنیم. تأمین عوامل مفقود، نکته بسیار مهمی است که برنامه‌ریزی‌های مبتنی بر آرزوها و آرمان‌های خوش‌بینانه را به برنامه‌های منطقی و مبتنی بر واقعیات تبدیل می‌کند.

۳. **تخصیص:** سومین کارکرد، تخصیص منابع موجود است. تولید یک خودروی جدید و معرفی آن به بازار، از وقتی که ایده آن مطرح می‌شود، تازمانی که به دست خریدار می‌رسد، یک فرایند بسیار طولانی را طی می‌کند. از این رو شرکت رنو، قوی‌ترین و زبده‌ترین مدیر خود را مسئول تولید و توسعه محصول جدید می‌کند؛ چراکه او باید با تمام معاونت‌ها، از تحقیقات بازار، طراحی و مهندسی گرفته تا بازاریابی، فروش، تحویل و خدمات پس از فروش، تعامل داشته باشد. پس این شرکت خودروسازی، منابع مهم خود را به یک کار مهم تخصیص می‌دهد.

۴. **تبدیل:** چهارمین کارکرد در مدیریت استراتژیک، تبدیل منافع بالقوه به منافع بالفعل است. بنابراین، ابتدا باید منفعت بالقوه را تشخیص داد. سپس عوامل موجود را شناسایی کرد و منابع را به آن تخصیص داد و نیز عوامل مفقود را شناسایی و تأمین کرد. آن‌گاه با کنار هم قرار دادن همه این عوامل، منفعت بالقوه را به منفعت بالفعل راهبردی تبدیل کرد.

با چند مثال، این مطلب را توضیح می‌دهیم. هامبورگ، پایتخت فرهنگی آلمان است و تعداد بسیار زیادی مسلمان در آنجا هست که دوست دارند غذای حلال بخورند. بنابراین، یک پتانسیل بسیار بزرگ برای تأسیس رستورانی که غذای حلال تولید می‌کند، وجود دارد. پس تشخیص این پتانسیل و این فرصت، کارکرد اول مدیریت استراتژیک است. کارکرد دوم، تأمین عوامل مفقود برای تأسیس این رستوران است. یکی از عوامل مفقود، دسترسی به گوشت حلال، و دیگری مجوز تأسیس چنین رستورانی در آلمان است. نزدیکی به مسجد

اسلامی هامبورگ که محل تردد و مرکز و مرجع مسلمانان است نیز عامل مهمی است که باید تأمین شود. کارکرد سوم، تخصیص منابع است. ما آشپز ایرانی و سرمایه داریم؛ ولی صرف رستوران‌های داخلی می‌شوند. ما می‌توانیم این سرمایه‌ها و منابع موجود را از ایران به آنجا ببریم. اجرای درست و دقیق این مراحل، به راه‌اندازی رستوران می‌انجامد و منفعت بالقوه به منفعت بالفعل تبدیل می‌شود.

ایرلند نمونه موفق از مدیریت استراتژیک است. امروزه رشد اقتصادی ایرلند از خیلی از کشورهای ASCD بیشتر است و در مطالعات اقتصادی، آن را معجزه اقتصادی اروپا می‌نامند. پرسش این است که ایرلند چگونه در طول ده سال به چنین جهش اقتصادی دست یافت و وضعیت اقتصادی‌اش به شدت مطلوب شد. وضعیت ایرلند پیش از رشد اقتصادی، بسیار بد بود. جمعیت آن به دلیل مهاجرت زیاد، سیر نزولی داشت و درآمد سرانه آن بسیار پایین بود. در نظر اروپایی‌ها و امریکایی‌ها، ایرلندی‌ها مردمی موقر مز بودند که زیاد حرف می‌زدند؛ زیاد مشروب می‌خوردند و کار هم نمی‌کردند. زمین‌هایشان هم برخلاف زمین‌های اروپایی برای کشاورزی مناسب نبود. تنها نقطه مثبتی که مقداری درآمد برای آنها ایجاد می‌کرد، مشروب آن بود. بسیاری از اروپاییان، در تعطیلات آخر هفته به ایرلند می‌رفتند تا از مشروب اصل ایرلندی بخورند. وضعیت ایرلند این‌گونه بود؛ ولی با یک جهش اقتصادی، وضعیت آن کاملاً دگرگون شد.

یکی از مسئولان وزارت صنایع در تشریح این جهش اقتصادی می‌گوید: با بررسی‌هایی که انجام دادیم، تنها یک پتانسیل و منفعت بالقوه را در خود یافتیم و آن نیروی کار ارزان و فراوان بود. با تاجران اروپایی صحبت کردیم و گفتیم: یک کارگر در آلمان روزانه چند یورو می‌گیرد؟ گفتند: بیست یورو. گفتیم: کارگران ایرلندی روزانه نه یورو می‌گیرند. بنابراین، اگر شما در ایرلند کارخانه بزنید و از کارگران ایرلندی استفاده کنید، در هر کارگر یازده یورو سود می‌برید. ما نیز همه شرایط را برای شما فراهم می‌کنیم. تاجران اروپایی هم به این جمع‌بندی رسیدند که سرمایه‌گذاری در ایرلند برایشان سودآور است. بنابراین، آنان با شناسایی نیروی کار ارزان به عنوان منفعت بالقوه، و جذب تولیدکننده و سرمایه‌گذار به عنوان عامل مفقود، و تخصیص منابع برای این کار، آن منفعت بالقوه را به منفعت بالفعل راهبردی تبدیل کردند. آنان همچنین معافیت مالیاتی بسیاری برای شرکت‌های کشورهای خارجی در نظر گرفتند. مثلاً برای شرکت مایکروسافت بالای چهل درصد مالیات در نظر گرفته بودند که در صورت تأسیس شعبه‌ای در ایرلند، مالیات آن را به دو درصد کاهش دادند. با این سیاست، دست کم صدهزار ایرلندی در شعبه‌های شرکت‌های امریکایی دل و مایکروسافت در ایرلند مشغول به کارند.

جمعیت بسیاری از ایرانیان در خارج از کشور هستند که علاقه‌مندند کتاب‌های فارسی بخوانند؛ ولی به این کتاب‌ها دسترسی ندارند. از سوی دیگر، با استفاده از سیستم پست می‌توان با هفت یورو، محصول خود را به دست مشتری رساند. کتابی که در ایران چهارهزار تومان است، در امریکا تقریباً بیست دلار است. بنابراین، در اینجا فرصتی وجود دارد که با استفاده از سیستم پست، بتوان به طور مستقیم به متقاضیان، کتاب فروخت. برای این کار به یک پایگاه اطلاع‌رسانی و مجوزهای لازم نیاز است. پس ابتدا یک منفعت بالقوه را تشخیص می‌دهیم (بازار فروش کتاب فارسی به متقاضیان خارجی از طریق پست)؛ آن‌گاه عوامل مفقود را تأمین می‌کنیم (پایگاه

اطلاع‌رسانی و مجوزهای لازم)؛ سپس به تخصیص منابع می‌پردازیم (نیروی انسانی که خود را به بازار کتاب تهران محدود کرده‌اند)؛ آن‌گاه با کنار هم گذاشتن همه این عوامل، منفعت بالقوه را به منفعت بالفعل تبدیل می‌کنیم.

پس کارکرد مدیریت استراتژیک، تشخیص هوشمندانه منافی است که در اطراف ما به صورت ناقص بروز کرده‌اند. وجود تعدادی ایرانی که دوست دارند کتاب فارسی بخوانند، یک منفعت ناقص است. نیروی کار ارزان و یاتانسیل‌گردشگری نیز هر کدام یک منفعت ناقص است. نخستین کار مدیریت استراتژیک، تشخیص هوشمندانه اینهاست. گام دوم، تشخیص عوامل مفقودی است که اگر تأمین شوند یک گام به بالفعل شدن منفعت نزدیک می‌شویم. گام سوم، شناخت منابع موجود است که باید از یک کار به کار جدید تخصیص یابند. مرحله چهارم، تبدیل همه این عوامل به منفعت بالفعل است.

در مباحث مدیریت استراتژیک، «تمرکز» عامل بسیار مهمی است. ما نمی‌توانیم هزار فرصت و منفعت بالقوه را شناسایی کنیم. منابع ما به‌ویژه زمان محدود است؛ پس باید از میان فرصت‌های مختلف، یک یا چند فرصت را انتخاب کرد. بدون تمرکز، استراتژی بی‌معناست. پس باید با جرئت و جسارت، فرصت‌های ضعیف را کنار گذاشت و به فرصت‌های قوی‌تر پرداخت.

البته این فرایند مدیریت، باید در کنش و واکنش با رقبا باشد. رقبا هیچ‌گاه نمی‌ایستند تا ما منفعتی را شناسایی، و آن را به راحتی به منفعت بالفعل تبدیل کنیم. اگر در هامبورگ رستورانی تأسیس کنیم و کار ما رونق بگیرد، یک نفر دیگر هم از این فرصت استفاده می‌کند و رستوران دیگری بنا می‌کند. به همین دلیل، وقتی منفعتی را شناسایی کردیم، باید به گونه‌ای عمل کنیم که شرایط را فقط برای خودمان فراهم نگاه داریم. این، خود یک استراتژی است که باید برای آن نیز طرحی داشت. همچنین باید به خواسته‌های ذی‌نفعان ذی‌نفوذ نیز توجه داشته باشیم. اگر ما قواعد بازی را رعایت نکنیم، نمی‌توانیم کار کنیم.

بنابراین، «نه گفتن» لازمه تصمیم‌گیری استراتژیک است. باید صدها فرصت را رد کرد و تنها به یک یا چند فرصت محدود بسنده کرد. برای نمونه، یک شرکت تولید کاغذ و لاستیک، پس از بررسی و تحلیل شرایط به این نتیجه می‌رسد که جهان آینده جهانی است سرشار از فرصت‌های ارتباطات راه دور^۵ و تلفن همراه. بنابراین، تجارت کاغذ و لاستیک را کنار گذاشت و به فناوری اطلاعات و ارتباطات پرداخت. این شرکت از سال ۱۹۹۸ تاکنون، مقام اول را در زمینه تولید تلفن همراه داشته است. ۲۵۰ میلیون دستگاه در سال می‌فروشد و تقریباً چهل درصد سهم بازار جهانی را در اختیار دارد. این شرکت در میان پانصد شرکت برتر امریکایی، در رتبه ۱۳۰ قرار دارد و به شدت موفق بوده است. اگر این شرکت در صنعت قبلی خود باقی می‌ماند و به آن «نه» نمی‌گفت، امروزه در دنیای تجارت هیچ جایگاهی نمی‌داشت. نام این شرکت، «نوکیا» است.

برای ارزیابی یک استراتژی، باید چهار پرسش مهم از خودمان پرسیم. فصل مشترک پاسخ‌هایی که به دست می‌آید، می‌تواند یک استراتژی خوب به ما بدهد:

پرسش اول: ما چه کاری می‌توانیم انجام دهیم و حوزه توانمندی‌های ما چیست؟ می‌توان این پرسش را در

قالب سرمایه‌ها، منابع، قابلیت‌ها و یا خیلی ساده‌تر و ابتدایی‌تر، در قالب نقاط ضعف و قوت ترسیم کرد.

پرسش دوم: ما چه کاری باید انجام دهیم؟ یعنی چه فرصت‌ها و تهدیدهایی در مسیر ما وجود دارد یا به وجود می‌آید؟

پرسش سوم: ما چه کارهایی را دوست داریم انجام دهیم؟

پرسش چهارم: از ما انتظار می‌رود چه کارهایی انجام دهیم؟

اگر استراتژی ما در برابر این پرسش‌ها، پاسخ قانع‌کننده‌ای نداشته باشد، حتماً دچار مشکل است. مثلاً ممکن است یک استراتژی مطابق میل مدیران ارشد سازمان و خواسته‌ها و ارزش‌های عمیق آن نباشد. در این صورت، آن استراتژی اجرا نخواهد شد. حتی اگر برای سه پرسش، پاسخ قانع‌کننده‌ای داشته باشیم، ولی کاری را دوست نداشته باشیم، حتی اگر روی کاغذ هم بنویسیم، انجام نخواهیم داد؛ چون استراتژی فقط بحث خلق ذهنی آینده نیست، بلکه تبدیل آن به خلق عینی نیز هست. همچنین ممکن است کاری را خیلی دوست داشته باشیم و توانمندی انجام دادن آن را هم در خود ببینیم و فرصت‌ها و تهدیدها را هم شناسایی کرده باشیم؛ ولی اگر ذی‌نفعان ذی‌نفع از ما حمایت نکنند و به ما منابع ندهند یا مشروعیت نبخشند، ما نمی‌توانیم آن کار را انجام دهیم. بنابراین، این چهار پرسش می‌توانند به ما در انتخاب استراتژی‌های واقعی که در دنیای بیرون واقعاً قابل استفاده باشند، کمک کنند.

در پایان، وضعیت مدیریت استراتژیک را در ایران بررسی می‌کنیم. در این زمینه پرسش‌هایی مطرح است؛ مثلاً ما اگر می‌خواهیم مملکت‌داری و حکومت‌داری مان حالت استراتژیک داشته باشد، چه کار باید کنیم؟ حاکمان ما در امر حکومت‌داری، چقدر استراتژیک برخورد می‌کنند؟ نگاه و عملکرد آنان به مسائل چقدر استراتژیک است؟ در این قسمت، براساس همان چهار کارکرد اصلی مدیریت استراتژیک، به تحلیل این مسئله می‌پردازیم.

الف) تشخیص منابع بالقوه

برای تحقق یافتن این عامل مهم مدیریت استراتژیک، حتماً باید میان نخبگان قدرت و ثروت، و منزلت و شریعت تفاهم ایجاد شود. چیزی که متأسفانه در جامعه ما وجود ندارد. در ادبیات توسعه، یکی از عوامل مهمی که برای توسعه برمی‌شمارند، این است که افراد تأثیرگذار بر جامعه، چه در عرصه قدرت باشند، چه در عرصه ثروت، شریعت یا ... باید در برخی از مسائل، نقاط مشترک داشته باشند. اما متأسفانه در جامعه ما چنین تفاهمی وجود ندارد. به همین دلیل است که موضوعات استراتژی‌ای که یک گروه تشخیص می‌دهد، با موضوعات گروه دیگر کاملاً متفاوت است. تفاهم، ناشی از تعامل است و فضای تعامل در میان نخبگان ما وجود ندارد. به همین دلیل است که یک دولت، برنامه چهارم توسعه را می‌نویسد و دولت دیگر به این دلیل که آن را مبتنی بر مبانی غربی می‌داند، کنار می‌گذارد. معلوم است که هیچ نقطه مشترکی بین این دو گروه وجود ندارد. تازمانی که این نقطه مشترک ایجاد نشود، نمی‌توان به تشخیص منابع بالقوه رسید. برای اینکه این تعامل و تفاهم اتفاق بیفتد، به چند عامل نیاز است که در ادامه به آنها می‌پردازیم:

۱. وجود فضای عاری از خشونت، به‌ویژه خشونت زبانی: تازمانی که خشونت، به‌ویژه خشونت زبانی وجود دارد، فضایی عمومی که افراد بتوانند دیدگاه‌های مختلف خود را در آن مطرح کنند و در یک فرایند گفت‌وگوی دائمی، مسائلی خودجوش طرح شوند، به وجود نخواهد آمد. ما هنوز عادت نکرده‌ایم که عاری از خشونت زبانی فکر کنیم. تا کسی حرفی می‌زند، به او برچسب غرب‌زدگی یا راستی و چپی و... می‌زنیم. به همین دلیل، طرف مقابل دیگر جرئت نمی‌کند حرف بزند.

۲. وجود مکانیسم تعامل و تفاهم نخبگان: افراد باید در فضای گفت‌وگو قرار بگیرند. بسیاری از اوقات، شخصی مقاله‌ای در روزنامه‌ای می‌نویسد و شخصی دیگر هم با مقاله‌ای پاسخ او را می‌دهد؛ اما چون همدیگر را نمی‌بینند، ناخودآگاه فضا به خشونت زبانی کشیده می‌شود؛ درحالی‌که اگر افراد همدیگر را ببینند و باهم صحبت کنند، بدون اینکه ناظر بیرونی وجود داشته باشد تا مجبور به جبهه‌گیری شوند و مذاکره‌شان به مناقشه تبدیل شود، بسیار راحت‌تر و زودتر می‌توانند به تفاهم برسند.

۳. وجود فضای نقد و بررسی: این فضا هم در جامعه ما وجود ندارد. در کمتر جایی می‌توان به‌اندازه کافی و خیلی راحت به نقد و بررسی پرداخت، بدون اینکه نگران برچسب‌هایی همچون ضدانقلاب، ضدولایت فقیه و... بود.

۴. وجود شفافیت اطلاعاتی: تازمانی که اطلاعات در دسترس، روان و شفاف نباشد، تشخیص منافع بالقوه بی‌معنا خواهد بود. برخی از دولت‌ها با تحقیقات گسترده و سرمایه‌گذاری‌های فراوان، به شناسایی فرصت‌های سرمایه‌گذاری در بازارهای کشورهای دیگر می‌پردازند و اطلاعات خود را در اختیار سرمایه‌گذاران خود قرار می‌دهند. با این کار، تاجران کم‌درآمدی که توان چنین تحقیقاتی را ندارند، از این اطلاعات ارزشمند برای سرمایه‌گذاری در بازارهای جهانی استفاده می‌کنند. به این ترتیب، تشخیص منافع بالقوه برای بازیگران عرصه اقتصاد و سیاست، راحت‌تر می‌شود.

تازمانی که گردش شفاف اطلاعات وجود نداشته باشد، نمی‌توان گفت که مشکل ما چیست. اگر تحقیق مجمع تشخیص مصلحت درباره چالش‌های پیش روی نظام انتشار می‌یافت، دقیقاً مشخص می‌شد که مسئله اشتغال اصلی‌ترین مشکل و دغدغه نظام است. مثال دیگر اینکه مدتی پیش، تحقیقاتی درباره نماز و تعداد کسانی که نماز می‌خوانند یا نمی‌خوانند منتشر شد. با این تحقیقات، می‌توان اطلاعات مناسبی درباره وضعیت فرهنگی جامعه و دغدغه‌های مذهبی به دست آورد؛ اما اگر این اطلاعات نباشد، این دغدغه‌ها نیز خودبه‌خود فراموش می‌شوند. همچنین می‌توان به راحتی آمار داد که چند نفر ماهواره دارند و در چه زمینه‌هایی از آن استفاده می‌کنند. آن‌گاه افرادی که اهل دغدغه‌اند، برای اصلاح وضعیت فرهنگی، برنامه‌ریزی مناسبی انجام دهند. بنابراین، تاوقتی که گردش آزاد اطلاعات وجود نداشته باشد، نمی‌توان برنامه‌ریزی درستی انجام داد.

۵. وجود زیرساخت‌های اطلاعاتی و آماری: برای انجام تحقیقات استراتژیک، به آمار و اطلاعات کافی و معتبر نیازمندیم. متأسفانه آمارهای ما نه کافی‌اند و نه معتبر، به‌ویژه در شرایط اخیر که دیگر نمی‌توان به هیچ آماری اعتماد کرد؛ یعنی همان مقدار آمار و اطلاعاتی هم که درباره زیرساخت‌ها وجود داشت، دیگر قابل اعتماد و استناد نیست.

ب) تأمین عوامل مفقود

عاملی که می‌تواند کمک کند تا در مسائل اجتماعی، توانایی طراحی بازی برد - برد داشته باشیم، شناسایی و تأمین عوامل مفقود است؛ یعنی باید همه عوامل پیدا و پنهان را در یک مدیریت استراتژیک دخیل کرد و جایگاه و اهمیت خاصی برای هر یک قابل شد تا هر کدام نقش خود را به خوبی ایفا کنند. برای نمونه، در جامعه ما باینکه برخی مسائل به سختی تحقق می‌یابد، برخی امور به صورت خودجوش انجام می‌شود؛ مانند برگزاری همایش‌ها و کنفرانس‌ها. دلیل آن، این است که اینها بازی برد - برد هستند؛ یعنی برگزارکننده، تأمین‌کننده مالی، استادان، دانشجویان، رسانه‌ها و شرکت‌کنندگان، همگی در این بازی شرکت می‌کنند و برنده می‌شوند. برای تأمین عوامل مفقود، باید چنین بازی برد - بردی را طراحی کرد. این کار به چند لازمه نیاز دارد:

۱. تعامل با اقتصاد جهانی: اگر با اقتصاد جهانی تعامل نداشته باشیم، بسیاری از عوامل را از دست خواهیم داد. ما در ایران همه چیز را نداریم؛ ولی اشتباه است که تحت عنوان خودکفایی، از ۷۷ رشته صنعتی، در ۵۵ رشته وارد شویم. این تعریف از خودکفایی که باید در همه چیز خودکفا شد، کاملاً اشتباه است. آلمان که یکی از بزرگ‌ترین کشورهای صنعتی است، تنها در بیست رشته خودکفاست.

۲. وجود اقتصاد باز: اگر اقتصاد باز نداشته باشیم، افراد نمی‌توانند در این بازی شرکت کنند و برنده شوند.

۳. وجود محیط عمومی کسب و کار: باید یک محیط عمومی برای کسب و کار باشد تا افراد بتوانند در آن بازی کنند. طبق آمار جهانی، ایران از این نظر جزء ده کشور پایین است. یکی از عواملی که با آن وضعیت محیط عمومی کسب و کار سنجیده می‌شود، عامل زمان است. مدت زمانی که از هنگام درخواست تأسیس یک شرکت تا تأسیس آن در ایران می‌گذرد، به طور متوسط ۴۸ روز است؛ در حالی که در کانادا فقط دو ساعت است. در مسائل دیگر، مانند امور بانکی و امور حقوقی نیز وضعیت به همین صورت است. این مسائل بر محیط کسب و کار تأثیر جدی دارند.

ج) تخصیص منابع موجود

این امر به دو عامل اساسی نیاز دارد: ۱. شجاعت حاکمان برای «نه» گفتن؛ ۲. صبوری مردم برای «نه» شنیدن. ما در هر دو مورد مشکل داریم. حاکمان ما جرئت ندارند «نه» بگویند؛ مثلاً به مردم بگویند: «می‌دانیم شما این مشکلات را دارید، اما فعلاً باید روی مسائل دیگر تمرکز داشته باشیم». روز کارگر، کارگران را مهم‌ترین قشر می‌خوانند؛ روز معلم، معلمان را و... یعنی همه چیز در این مملکت مهم‌ترین است. وقتی همه چیز مهم باشد، یعنی هیچ چیز مهم نیست. مردم نیز تحمل «نه» شنیدن را ندارند. دلیل این امر نیز آرمان‌گرایی احساسی ایرانیان است. ما باید به گونه‌ای تربیت شویم که بر آرمان‌گرایی احساسی مان غلبه کنیم. حاکمان، صداقت با مردم را سیاست مبنایی خود قرار دهند و مردم هم صبر و تحمل خود را افزایش دهند تا از میان مشکلات بی‌شمار موجود، چند نمونه انتخاب شوند و پس از آن به تدریج به مشکلات دیگر پرداخته شود. اگر بخواهیم هم‌زمان به همه مشکلات پردازیم، در همه آنها شکست خواهیم خورد.

د) تبدیل منافع بالقوه به منافع بالفعل

ما باید توانایی مدیریت تغییر را داشته باشیم. لازمه تبدیل منافع بالقوه به بالفعل، مدیریت منافع ذی‌نفعان و طراحی بازی برد-برد است. متأسفانه در نظام ما پاسخ‌گویی وجود ندارد. طبق یک دیدگاه، مردم‌سالاری سه رکن دارد: انتخاب مردم‌سالار؛ نظارت مردم‌سالار و عزل مردم‌سالار. در نظام ما انتخاب مردم‌سالار وجود دارد؛ اما نظارت و عزل مردم‌سالار نیست. یکی از دلایل آن، نبود شفافیت اطلاعاتی است. برای نمونه، کسی نمی‌تواند عملکرد معاونت بازرگانی در یکی از وزارت‌خانه‌ها را نقد کند؛ چون هیچ اطلاعاتی از آن وجود ندارد. به همین دلیل، بیشتر مردم گمان می‌کنند آمار و اطلاعاتی که آنان بیان می‌کنند، درست است. به منتقدان، انتقاد می‌کنند که بدون سند حرف می‌زنند؛ درحالی‌که خودشان سند در اختیار آنان نمی‌گذارند که بتوانند مستند حرف بزنند. بنابراین، باید رکن دوم و سوم مردم‌سالاری را تقویت کرد تا توانایی تبدیل منافع بالقوه به بالفعل ایجاد شود.

جمع‌بندی این بحث این است که ما در کشور خود رویکرد استراتژیک نداریم؛ چون بسیاری از عوامل یادشده وجود ندارند. در این زمینه فقط مسئولان مقصر نیستند؛ بلکه مردم هم در صبوری نداشتن برای «نه» شنیدن مقصرند. بنابراین، ما رویکرد استراتژیک در مملکت‌داری نداریم، مگر اینکه لوازمش به وجود آید. آنچه تاکنون گفتیم، مبانی مدیریت استراتژیک بود. اما تبیین مدیریت استراتژیک، فرایند پیچیده‌ای دارد که دارای زیرفرایندها و ابزارهای متعدد است و نیاز به چند واحد درسی دارد.

نکته آخر اینکه در مدیریت استراتژیک، باید هم‌زمان در سه افق زمانی گذشته، حال و آینده فکر کنیم. در گذشته ما کجا بوده‌ایم و چه نقاط ضعف و قوتی برای ما باقی مانده است؟ اکنون کجا هستیم و چه کارهایی انجام می‌دهیم؟ چه توانایی‌هایی داریم؟ چه فرصت‌ها و تهدیدهایی پیش روی ماست و چه چیزهایی می‌خواهیم؟ و در آینده چه چیزهایی ممکن است اتفاق بیفتد؟ حضرت علی^ع می‌فرمایند: «خداوند رحمت کند کسی را که بداند از کجا بوده است؛ در کجا هست و به کجا خواهد رفت». بنابراین، در مقام انسان لازم است همیشه دیدگاه استراتژیک داشته باشیم و همیشه بین این سه زمان، در حال رفت و برگشت باشیم و بتوانیم هم برای خودمان و هم برای سازمانمان چنین نگاهی فراهم کنیم.

پرسش: تفاوت سیاست‌گذاری یا سیاست، با استراتژی چیست؟

پاسخ: آقای دکتر الوانی در کتاب خود، استراتژی را در سطح سازمان، معادل سیاست پالیسی در سطح ملی می‌داند؛ منتها در سیاست‌گذاری، هم می‌توان دیدگاه استراتژیک داشت، هم نداشت؛ چنان‌که در این سی سال، سیاست‌گذاری شده، ولی نگاه استراتژیک نبوده است؛ چون به هیچ چیزی «نه» گفته نشده است. در چشم‌انداز ۱۴۰۴ همه چیز لحاظ شده و به هیچ چیزی «نه» نگفته است. به همین دلیل است که تقریباً هر چیزی را می‌توان با این چشم‌انداز توجیه کرد.

پرسش: چنان‌که فرمودید، استراتژی زنجیره‌ای از علت و معلول‌هاست. آیا منظورتان این است که باید آن را به صورت سلسله‌مراتب طی کنیم؛ یعنی یک چیز علت است و معلول آن هم خودش علت چیز دیگری است و... یا اینکه همه عوامل را مجموعاً در نظر بگیریم؟

پاسخ: معمولاً این‌طور است؛ نه اینکه حتماً باید این‌گونه باشد. وقتی یک چیزی فراهم می‌شود، به چیز

دیگری منجر می‌شود و آن هم همین‌طور و این سیر ادامه می‌یابد؛ یعنی مجموعه‌ای از روابط علت و معلولی بین مسائل وجود دارد.

پرسش: آیا رابطه علت و معلولی بین همه عوامل هست یا نه؟

پاسخ: ممکن است باشد و ممکن است نباشد. به همین دلیل می‌گوییم که زنجیره‌ای است؛ یعنی یک شبکه است که ممکن است بر هم تأثیر داشته باشند یا نداشته باشند. رابطه آنها رابطه علت و معلولی ساده نیست؛ بلکه یک مسیر است. معمولاً در سازمان‌ها چهار سطح وجود دارد: سطح اول، امور مالی؛ سطح دوم، مشتریان؛ سطح سوم، فرایندها؛ و سطح چهارم، رشد یادگیری یا زیرساخت‌ها.

پرسش: آیا تعریف شما از استراتژی، قابل تطبیق بر تعریف صاحب‌نظران دیگر هست یا اینکه شما مفهوم جدیدی عرضه کرده‌اید که براساس آن، بسیاری از نظریه‌های دیگران، در تعریف استراتژی نمی‌گنجد؟ برای نمونه، آیا تعریف شما بر استراتژی‌های ژنریک پورتو که در کتابش ذکر کرده، قابل تطبیق است یا خیر؟

پاسخ: صددرصد با استراتژی‌های ژنریک مطابق نیست. تعریف کردن استراتژی به «راه رسیدن به اهداف»، از نظر معرفتی نوعی دوگانگی به وجود می‌آورد؛ به این معنا که هدف یک چیز است و استراتژی یک چیز دیگر؛ درحالی که مجموعه‌ای از چهار یا سه هدف می‌توانند یک استراتژی شوند. مثلاً بهبود وضعیت مالیاتی برای صنعت نرم‌افزار، یک هدف است. همچنین افزایش جذابیت کار، افزایش فعالیت و افزایش GDP نیز هر کدام یک هدف‌اند. مجموع این چهار هدف، یک استراتژی تشکیل می‌دهند. در این تعریف که استراتژی را مجموعه‌ای از اهداف به هم پیوسته می‌داند، آن دوگانگی برداشته می‌شود. فرمالیست‌ها و آنالیست‌ها این دوگانگی را اضافه کرده‌اند؛ و گرنه بین هدف و استراتژی، دوگانگی وجود ندارد. ما در ذهن خود، هدف و استراتژی را دو چیز می‌پنداریم؛ در صورتی که مجموعه‌ای از چند هدف، یک استراتژی تشکیل می‌دهد.

پرسش: برای تحقق مدیریت استراتژیک، ابتدا باید چه کارهایی انجام بدهیم؟ برای اینکه شاهد مدیریت استراتژیک در کشور باشیم، طبیعتاً به فرایندی نیاز داریم؛ منتها باید از جایی شروع کرد. نقطه شروع یا اولویت کاری که باید انجام دهیم، چیست؟

پاسخ: بحث بنده درباره مدیریت استراتژیک در مملکت‌داری است، نه مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها. در این زمینه، باید عواملی که ذکر کردیم، اتفاق بیفتند. البته در بین این عوامل باید اولویت‌سنجی کرد. مثلاً رکن دوم و سوم نمی‌تواند اتفاق بیفتد، مگر اینکه رکن اول محقق شود. آن نیز اتفاق نمی‌افتد، مگر اینکه عوامل دیگر محقق شوند. یعنی بین این عوامل، یک رابطه شبکه‌ای وجود دارد که باید کار علمی زیادی بر روی آنها انجام شود؛ مثلاً بحث «صبوری و انتخاب» یک مسئله فرهنگی است و امور فرهنگی را نمی‌توان با بخش‌نامه و حتی با آموزش محقق کرد.

در یکی از کشورهای اروپای شمالی، سیاست‌گذاران فرهنگی به این جمع‌بندی رسیدند که باید روحیه کار گروهی را در جامعه خود افزایش دهند. از این رو به ساختارهای شخصیت‌ساز روی آوردند و بهترین جا برای این کار را آموزش و پرورش تشخیص دادند. در نتیجه به گونه‌ای برنامه‌ریزی کردند که دانش‌آموزان تا پایان دوران ابتدایی نمره فردی نگیرند؛ بلکه نمره گروهی بگیرند. آنان با این کار، روحیه کار گروهی را از کودکی در افراد جامعه ایجاد

کردند.

ما هم باید بررسی کنیم که از میان ضعف‌های فراوانی که داریم، کدام‌یک بدتر است. باید چند مورد را انتخاب کنیم و بعد نظام آموزش و پرورش را به‌سوی هدایت کنیم که نسل بعدی را افرادی با خصایل رفتاری مثبت که برای توسعه مفید باشند، تربیت کند. در چشم‌انداز بیست‌ساله کشور، بحث کارآفرینی ذکر شده است؛ ولی در آموزش و پرورش ما هیچ تغییری در این خصوص اتفاق نیفتاده است. با نوشتن چشم‌انداز، چیزی عوض نخواهد شد؛ بلکه باید برخی از جنبه‌های منفی در زندگی مردم را عوض کرد تا تغییرات لازم روی دهد.

پرسش: در همه این مباحثی که در غرب مطرح است، دغدغه اصلی، مسائل اقتصادی است. در بحث توسعه نیز منظور توسعه اقتصادی است.

پاسخ: وجود فضای نقد و بررسی، ربطی به اقتصاد ندارد. مکانیسم تعامل و تفاهم نخبگان یا فضای عاری از خشونت، توسعه سیاسی است، نه اقتصادی.

پرسش: به هر حال، همه اینها به سمت ایجاد رفاه برای مردم پیش می‌روند.

پاسخ: در جهت افزایش کیفیت زندگی هستند؛ کیفیت زندگی هم پنج بعد دارد که یک بعد آن معنویت است.

پرسش: البته آنان معنویت را هم به معنای خاصی به کار می‌برند.

پاسخ: شما تعریف خود را از توسعه ارائه دهید؛ بعد هنگام تعیین استراتژی، متغیرها را به‌گونه‌ای کنار هم بگذارید که آنچه را می‌خواهید، به دست آورید.

پرسش: مثلاً در بحث بیکاری، این‌گونه نیست که اگر مشکل بیکاری حل شود و جوانان ازدواج کنند و سطح رفاه عمومی بالا برود، مردم انسان‌های خوبی خواهند شد. ما به‌عنوان مسلمان، دنبال انسان مرفه خوب هستیم؛ نه صرفاً انسان مرفه. غربی‌ها این دغدغه را ندارند. شهروندان غربی هم چنین انتظاری ندارند. در نظر آنان، همین که دولت، رفاه را برای آنان ایجاد کند، دولت خوبی است؛ ولی ما دغدغه‌ای مهم‌تر داریم و اگر به رفاه هم بها می‌دهیم، برای آن است که می‌خواهیم «خوبی» به معنای اسلامی‌اش تحقق پیدا کند. بنابراین، اگر نتیجه حکمرانی ما این باشد که جامعه‌ای بسازیم که از نظر شاخص‌ها و آمارهای بین‌المللی، از امریکا هم بالاتر باشد، ولی نتوانسته باشیم اسلام و فرهنگ اسلامی را ارتقا دهیم، اصلاً به درد نمی‌خورد. چشم‌انداز ما در امر حکومت‌داری، چشم‌اندازی است که جامعه خوب از آن بیرون بیاید.

پاسخ: در مباحث تئوری، یک بحث وجود دارد که آیا حکومت اجازه دارد به تربیت انسان خوب بپردازد. همچنین آیا دولت می‌تواند در زندگی خصوصی مردم وارد شود یا نه؟ برفرض این دو نکته را قبول کنیم؛ اما سخن بنده این نبود که وقتی ما مشکل اشتغال را حل کردیم، دیگر همه مسائل حل شده است. بنده گفتم منابع ما محدود است و باید این منابع محدود را به چند مورد تخصیص دهیم. پس از اینکه این موارد حل شدند یا به‌جای نسبتاً متعادلی رسیدند، به مسائل بعدی پرداخته شود. اگر کارهای فرهنگی گسترده‌ای انجام دهیم، ولی افراد پولی برای خرج کردن نداشته باشند، طبیعتاً به دزدی روی می‌آورند؛ چنان‌که امیرالمؤمنین علیه السلام می‌فرمایند:

«من از فقر می ترسم؛ چون هنگامی که فقر از پنجره وارد شود، ایمان از در بیرون می رود»؛ یعنی کفر، همزاد و نتیجه فقر است.

پرسش: خداوند متعال، پیامبر اسلام ﷺ را برای اصلاح جامعه‌ای مبعوث فرمود که صدها مشکل داشت؛ دزدی، آدم‌کشی، زنده به گور کردن دختران، فقر و... آنچه خداوند از میان این مشکلات، مهم‌ترین مشکل معرفی کرد و آن را در اولویت قرار داد، مسئله اقتصاد نبود؛ بلکه مسئله توحید بود؛ **قولوا لا اله الا الله تفلحوا!**^۷ اگر این مشکل حل شود، مشکل اشتغال، ازدواج، فقر و... نیز حل خواهد شد. ابتدا باید ذهنیت افراد از شرک و کفر، به ذهنیت اسلامی تغییر یابد. در این صورت، همه مشکلات برطرف می‌شوند. تا وقتی این ذهنیت درست نشود، هرچه انسان ثروتمندتر شود، فسادش هم بیشتر می‌شود؛ به تعبیر قرآن، **إِنَّ الْإِنْسَانَ لِرَبِّهِ * أَنْ رَأَهُ اسْتَعْنَى.**^۸ اگر فرهنگ انسان درست نشده باشد، ثروت و اقتصاد، موجب فساد بیشتر می‌شود.

دانشمندان غربی، چون سکولارند و رسالتی برای دین و دولت به منظور دین‌دار کردن مردم قایل نیستند، در تئوری‌های خود به این امر نمی‌پردازند. ما این تئوری‌ها را به هیچ‌وجه قبول نداریم. ما می‌گوییم: اگر انسان‌ها آدم نشوند، هرچه بیشتر سیر شوند، درنده‌تر می‌شوند. برای نمونه، مگر اکنون مشکل امریکا حل شده است؟ در همان شهر نیویورک که مثال زدید، آمار جرم و جنایت‌ها نشان می‌دهد که هنوز مشکلشان حل نشده است. امریکا اکنون غولی شده است که همه دنیا را به نفع خودش غارت می‌کند.

ما نمی‌خواهیم یک جزیره داخلی خوب برای خودمان درست کنیم. رسالت ما این است که همه انسان‌ها خوب شوند و یک الگوی کشورداری عرضه کنیم که بتوانیم با کل دنیا تعامل خوبی داشته باشیم. امریکا برای رفاه خودش، عراق و افغانستان را غارت می‌کند. نمی‌توان این کار را یک مدیریت استراتژیک دانست. هدف ما این نیست که فقط مردم خودمان منتفع شوند؛ بلکه رسالت حکومت اسلامی این است که نگاه فرمانطقه‌ای و جهانی داشته باشد؛ یعنی ما باید یک الگوی مدیریت استراتژیک ارائه دهیم.

پاسخ: بنده با سخنان شما درباره دغدغه‌های دینی مردم و برنامه‌ریزی برای مسائل مذهبی مخالف نیستم. سخن من این بود که ما از میان مشکلات متعدد جامعه، چند مورد از مهم‌ترین مشکلات را در اولویت قرار دهیم که ممکن است دو مورد از آنها مشخصاً به مسائل دینی مردم مربوط باشد؛ مانند بی‌نمازی یا بحث ماهواره که عرض کردم. بحث اشتغال نیز یکی از این اولویت‌هاست؛ چون بیکاری موجب فساد اخلاق می‌شود. همان پیامبری که برای گسترش توحید مبعوث شده، فرموده است کسی که معاش ندارد، معاد هم ندارد. چرا باید مسائل دینی را جدای از حکومت‌داری و حل مشکلات مردم قلمداد کنیم؟

پرسش: این مشکل به دلیل این است که ما در مسیر آرمان‌ها حرکت نکردیم؛ یعنی دولت‌های ما در این مدت سی سال، دولت‌های آرمان‌گرا نبوده‌اند و براساس هدف اصلی و آرمان‌های اسلامی و انقلابی حرکت نکرده‌اند.

پاسخ: سخن بنده این است که الآن چه چیزی باید اتفاق بیفتد که من به اقتضای کارم، با همه

۷. محمدباقر مجلسی، بحار الانوار، ج ۱۸، ص ۲۰۲.
۸. علق (۹۶)، ۶-۷.

جناح‌ها و گروه‌های سیاسی و اجتماعی، از راست و چپ سنتی گرفته تا اصلاح‌طلب و ملی - مذهبی و سکولار، ارتباط دارم و می‌بینم که هیچ تفاهمی بین آنها وجود ندارد. هر کدام از آنها در کار خودشان، خوب و ایدئال‌اند؛ ولی در مجموع، وقتی کنار هم قرار می‌گیرند، همچون عمارت وینچستر، ناهمگون و ناهماهنگ جلوه می‌کنند.

به هر حال، ما چه کار کردیم که به اینجا رسیدیم؟ ما یقیناً در مسائل استراتژیک ضعف داشته‌ایم؛ یعنی نتوانستیم مسائل استراتژیکمان را خوب تشخیص دهیم و این مسیر را طی کنیم؛ چه رویکرد دینی داشته باشیم و چه رویکرد غیردینی. یک دوست برنامه می‌نویسد، دوست دیگر آن را به بهانه غیردینی بودن رد می‌کند. وجود فضای پر از خشونت زبانی، فضای تعامل و تفاهم را از بین می‌برد. ما به جای اینکه به نقد کارشناسی بپردازیم و بگوییم که این حرف به این دلیل، چنین نتایجی دارد و این عقلایی نیست، یکدیگر را به خیانت متهم می‌کنیم. این یعنی خشونت زبانی. تا وقتی خشونت زبانی وجود دارد، زمینه برای اتخاذ یک رویکرد استراتژیک فراهم نمی‌شود؛ چون در چنین فضایی نمی‌توان به یک تعامل و تفاهم رسید و یک بازی برد - برد ایجاد کرد؛ چه رویکرد دینی داشته باشیم و چه نداشته باشیم. آنچه در این بحث بیان کردم، همه توسعه‌ها را دربرمی‌گیرد؛ مثلاً کنترل آرمان‌گرایی احساسی، توسعه فرهنگی است؛ صداقت با مردم یک امر اخلاقی ارزشی است که از دینمان سرچشمه می‌گیرد. **النجاة فی الصدق؛ فلاح و رستگاری در راست‌گویی است.** بنابراین، ما هم توسعه فرهنگی را در نظر داریم، هم توسعه سیاسی و هم توسعه اقتصادی را. همه اینها در هم تنیده‌اند. ما نیز دغدغه دین داریم و در زمینه توسعه از منظر دین تحقیقاتی انجام داده‌ایم. منتها می‌گوییم که الآن اشتغال جزو اولویت‌های اول است. ممکن است دو اولویت دیگر هم باشد که مستقیم به دین مردم مربوط باشد؛ ولی این گونه نیست که خداوند حضرت رسول ﷺ را فقط برای دعوت مردم به توحید فرستاده باشد و به مشکلات اقتصادی و اجتماعی آنان کاری نداشته باشد. همان پیامبر ﷺ برای یک نفر زن می‌گرفت؛ برای یک نفر دیگر کار درست می‌کرد و برای ارتقای زندگی مردم تلاش می‌کرد. اگر ما بهترین آموزه‌های دینی را به مردم عرضه کنیم، اما مشکل زندگی‌شان را حل نکنیم، خودبه‌خود مردم دچار فساد می‌شوند. هیچ جامعه‌شناسی نمی‌تواند این را رد کند.

پرسش: رد این سخن این است که خدای متعال به هیچ پیامبری رسالت اقتصادی نداده است. اگر سیاست‌های اقتصادی مانند اشتغال، مشکلات را حل می‌کرد، خدا می‌توانست به یک پیامبر رسالت اقتصادی بدهد و از او بخواهد به جای دعوت مردم به ایمان به خدا و معاد و...، به عنوان یک مصلح اقتصادی عمل کند و به حل مشکلات اقتصادی و ایجاد اشتغال بپردازد. آن‌گاه پس از آنکه مردم طرف‌دارش شدند، آنان را به سوی خدا بخواند. اما خداوند هیچ‌گاه در استراتژی خود این‌گونه عمل نکرده است که ابتدا از اقتصاد و مسائل مادی مردم شروع کند؛ بلکه برعکس عمل کرده است؛ یعنی ابتدا از اصلاح ذهنیت‌ها درباره توحید و باور به معاد شروع کرده، بعد به مسئله ازدواج و اشتغال پرداخته است. متأسفانه ما این‌گونه فکر و عمل نمی‌کنیم؛ به‌ویژه دانش‌گاہیان ما؛ چنان‌که خود شما در نسخه خودتان فرمودید که پرداختن به مشکلات مادی و اقتصادی مردم، مشکلات را حل می‌کند. اتفاقاً اشکال ما به دولت‌های پس از انقلاب، حتی دولت‌های اصول‌گراست که این‌طور فکر می‌کردند.

پاسخ: الآن ما باید چه کار کنیم؟ اگر شما به جای این دولت‌ها باشید و کل منابع مملکت در اختیارتان باشد،

چه کار می‌کنید؟

پرسش: ما می‌گوییم ابتدا باید زیرساخت‌های فرهنگی را اصلاح کرد. برای این کار، ابتدا در آموزش و پرورش سرمایه‌گذاری می‌کنیم تا زیرساخت‌های دینی نسل آینده درست شود. مسئله اشتغال و... را در اولویت‌های بعدی قرار می‌دهیم. یعنی در این زمینه به تخصیص منابع می‌پردازیم؛ منابعی را که سی سال به مسائل اقتصادی اختصاص یافته است، به آموزش و پرورش منتقل می‌کنیم. اگر در طول این سی سال این کار را کرده بودیم، امروز نتیجه‌اش را می‌دیدیم. در حالی که در این مدت، تنها فکر اقتصادی حاکم بود و پول کشور به اقتصاد تزریق شد و آب و برق و گاز و راه و... ایجاد گردید؛ اما کشور از نظر فرهنگی به نتایج مورد انتظار نرسیده است. ولی استراتژی ما این است که باید منابع را جابه‌جا کنیم و از اقتصاد به فرهنگ ببریم و بر روی فکر و عقیده مردم، به‌ویژه کودکان کار کنیم. اگر ایده‌ها و باورهای مردم اسلامی شود، سایر مسائل را به راحتی می‌توانیم درست کنیم.

پاسخ: یک دوره آموزش و پرورش، دوازده سال طول می‌کشد. ما در طول این دوازده سال باید چه کار کنیم؟ باید منتظر بمانیم تا نسل بعدی اصلاح شود؟ من مطمئنم که حتی اگر شما هم رئیس جمهور شوید، مشکلات جاری چنان به شما فشار می‌آورد که شما هم به همین مسیر می‌رسید. من با شما موافقم که ابتدا باید در آموزش و پرورش سرمایه‌گذاری کرد، اما سخن این است مردمی که در مشکلات متعدد اقتصادی غرق هستند، دوازده سال [باید] منتظر بمانند تا فرزندانشان اصلاح شوند. اصلاً مملکت به آنجا نخواهد رسید. باید این مشکلات را حل کرد.

پرسش: آیا مدیریت استراتژیک، متأثر از فرهنگ حاکم بر جامعه است یا خیر؟ به عبارت دیگر، آیا فرهنگ یک جامعه به مدیریت استراتژیک خود هدف‌بخشی و معناداری می‌کند و آن را روشن‌تر می‌سازد یا خیر؟

پاسخ: بله؛ در زمینه تشخیص منافع بالقوه، ممکن است که مثلاً مردم سنگاپور استقلال سیاسی چندان برایشان مهم نباشد، اما توسعه اقتصادی برایشان مهم باشد. بنابراین، موضوعاتی که مدیران و کارشناسان یک جامعه شناسایی می‌کنند، متأثر از نظام ارزشی آن جامعه است. همچنین در زمینه تخصیص منابع موجود، جست‌وجو برای یافتن راه‌حل، و تجزیه و تحلیل منافع و هزینه‌ها، ممکن است یک ملت یا یک گروهی که فرهنگ خاصی دارند، برخی از هزینه‌ها را بیشتر برآورد کنند و برخی را کمتر. مثلاً برای مردم سنگاپور، به دلیل نظام ارزشی خاص آنان، استقلال سیاسی اهمیت چندانی ندارد، اما توسعه اقتصادی بسیار اهمیت دارد. بنابراین، هر نظام مدیریت یا تصمیم‌گیری استراتژیکی، متأثر از ارزش‌ها و فرهنگ‌های جامعه مورد نظر است.

پرسش: شما فرهنگ را زیربنا می‌دانید یا یک امر روبنایی؟

پاسخ: پاسخ به این پرسش کمی نیاز به توضیح دارد. در نظریه شکل‌گیری یک فرهنگ، گفته می‌شود که فرهنگ، پسماند موفقیت است؛ یعنی جوامع مختلف برای حل مشکل انسجام درونی و نیز انطباق با محیط بیرون، در طول سالیان، راه‌حل‌های مختلفی پیدا می‌کنند. برخی از این راه‌حل‌ها، جواب می‌دهند و پس از مدتی به ارزش‌ها، عادات و هنجار و پیش‌فرض‌ها تبدیل می‌شوند. همین ارزش‌ها و هنجارها نیز بعد از مدتی به فرهنگ تبدیل می‌شوند. بنابراین، فرهنگ بر اثر موفقیت‌ها و علل و عواملی به وجود می‌آید و ماندگار می‌ماند؛ حتی اگر آن علل و عوامل از بین رفته باشند. برای نمونه، اقتصاد ما در گذشته مبتنی بر کشاورزی بوده است. در نتیجه حس

بی‌اعتمادی به آینده در پدران ما شکل گرفته است و این حس همچنان در نهاد ما وجود دارد؛ هرچند اقتصاد ما دیگر کشاورزی نیست. نمونه دیگر اینکه ما در چهارراه تاریخ قرار داشته‌ایم و همیشه مورد تاخت و تاز، یا در حال جنگ بودیم. در نتیجه حس عدم اطمینان به آینده در جامعه ما ایجاد شده است. هرچند آن عامل برطرف شده، اما این حس همچنان به‌عنوان یک ژن فرهنگی در جامعه ما مانده است.

بنابراین، فرهنگ، پسماند موفقیت است و خودش را بازتولید می‌کند. به همین دلیل گفته می‌شود که فرهنگ، نه زیربناست، نه روبنا. فرهنگ بر اثر عواملی به وجود می‌آید؛ اما خود این فرهنگ نیز باعث می‌شود وقایعی شکل بگیرد. این وقایع نیز باعث بازتولید فرهنگ در طول زمان می‌شود. بنابراین، پرسش شما از نظر من اشتباه است. چون نگاه ما به فرهنگ مبتنی بر نظام پویاست؛^۱ شاید در این تعریف، دور به وجود بیاید؛ اما هر دوری باطل نیست.

پاسخ پرسش‌گر: همه عناصر فرهنگ پسماند موفقیت نیستند؛ بلکه فرهنگ عناصر اساسی دارد که اگر در جامعه‌ای نهادینه شود، خودش موفقیت‌آور خواهد شد.

صاحب‌نظران در تعریف فرهنگ، عناصر بسیاری برای آن ذکر کرده‌اند؛ مانند ادب، معرفت، زبان، خط، هنر، هنجارها، و آداب و رسوم؛ اما از بین همه این عناصر، سه عنصر، اساسی و بنیادین هستند که عبارت‌اند از: باورها؛ ارزش‌ها؛ و الگوهای ارتباطی.

این سه عنصر، پسماند موفقیت نیستند؛ بلکه عناصر بنیادینی هستند که می‌توانند موفقیت‌آور، رستگاری‌بخش و رویش‌زا باشند. در مقابل، اگر این سه عنصر استحاله شوند، موجب اضمحلال و نابودی جامعه می‌شوند. نکته‌ای که جناب آقای نادری فرمودند، اشاره به این بحث مبنایی دارد که پیامبران آمدند تا این سه عنصر اساسی را - که در طول زمان با قرائت نادرست عرضه شده است - به‌درستی به جوامع انسانی عرضه کنند.