

# میزگرد تخصصی مدیریت تحول

نشست صمیمی نویسندگان فرهنگ پویا با آقایان دکتر قدیری ایبانه و دکتر وارث



ارزش‌ها؛ منظورم ارزش‌های دینی نیست؛ بلکه ارزش‌هایی است که در ذهن ما به صورت یک ارزش پا گرفته است که گاهی ضد ارزش است. گاهی محافظه‌کاری‌ها را پای مذهب و باورهای دینی می‌گذاریم. این یک اشتباهی است که صورت می‌گیرد. باید بین اصل دین و آنچه محافظه‌کاری بشری است، تمایز قائل شویم. انسان اصولاً محافظه‌کار است (این برداشت من است) و کسانی که بخواهند این محافظه‌کاری را کنار بگذارند و به جلو بروند، گاهی با مقاومت مواجه می‌شوند. نمونه خارجی مثال بزنام: وقتی در فرانسه (پاریس) می‌خواستند برج ایفل را بسازند، خیلی‌ها با تصمیم شهرداری مخالفت می‌کردند. می‌گفتند شما می‌خواهید یک غول آهنی

مدیریت استراتژیک، کل این مبحث است؛ یعنی شناسایی نقطه موجود، ارزیابی هدف با توجه به جمیع جهات (یعنی این هدف باید یک هدفی باشد که محقق شدن آن با توجه به امکانات، ممکن باشد. پیش‌بینی تحولات یعنی: شناخت مسائل از ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، بین‌المللی، همچنین به معنی شناخت نقاط قوت و ضعف و شناخت فرصت‌ها و تهدیدها است.

پس مدیریت استراتژیک یعنی «مدیریت تحول» و رسیدن به نقطه مطلوب؛ اما باید بتوانیم در طراحی‌ها، قضاوت‌ها و ارزیابی‌ها، خود را از یک سری گرفتاری‌های ذهنی آزاد بکنیم؛ یک سری باورها، محافظه‌کاری‌ها و حتی یک سری

**آقای دکتر قدیری ایبانه:** استراتژی به معنی راه است. راه رسیدن از نقطه موجود به نقطه مطلوب در آینده. بنابراین ما باید نقطه موجود را خوب بشناسیم؛ نقطه مطلوب در آینده را هم شناسایی کنیم و مشخص کنیم؛ به اصطلاح «هدف گذاری» کنیم. بعد راه‌های رسیدن به این نقطه را شناسایی کنیم. هر یک از این راه‌ها را «استراتژی» می‌گویند. مرحله بعدی انتخاب بین این راه‌هاست که به آن «استراتژی بهینه» می‌گویند.

مدیریت استراتژیک یعنی مدیریت رسیدن از نقطه موجود به نقطه مطلوب در آینده. این نقطه مطلوب در آینده نشان می‌دهد ما به دنبال یک تحول هستیم؛ یک هدفی که باید آن را محقق کرد. اصل

را در شهری به این زیبایی و تاریخی هوا کنید که این به زیبایی و جذابیت فرانسه صدمه می‌زند. وقتی کار انجام شد، برج ایفل سمبل فرانسه شد. همچنین وقتی تیراهن و شیشه وارد کار ساختمان شد عده‌ای اصلاً جرأت نمی‌کردند وارد خانه‌هایی بشوند که با تیراهن ساخته شده است. چون به دیوارهای ۴۵ سانتی و ۷۵ سانتی به عنوان پایه‌ها عادت کرده بودند. وقتی وارد ساختمان‌های چند طبقه می‌شدند احساس امنیت نمی‌کردند. اما به مرور این امر تبدیل به یک مزیت شد.

هر جا بخواهد تحولی انجام بشود، مقاومتی در مقابل آن شکل می‌گیرد. کسانی که مقاومت می‌کنند، عکس العمل خود را ممکن است پای خیلی چیزها بنویسند؛ حتی در پیروان مذاهب دیگر، پیش آمده است که این تحول را ضد مذهب خودشان تلقی کرده‌اند. چرا که اصول را با سنت‌ها اشتباه گرفته‌اند.

یک مثال معماری: امروزه صحبت از معماری سنتی و حفظ معماری آن است. چه فرقی بین حفظ معماری سنتی و نوگرایی است؟ مثلاً آیینه کاری را معمولاً در مکان‌های مقدس و در حرم به کار می‌برند. مایل بودند مکان مقدس روشن باشد. منابع انرژی هم محدود بود. به همین دلیل از آیینه کاری استفاده کرده‌اند. چون آیینه نور را منعکس می‌کند. آیینه کاری وارد تزئینات و ساخت و ساز این مکان‌ها شد. چرا که با شعله کم می‌شد روشنائی به دست آورد. چون نور در بین آیینه‌ها منعکس می‌شود و روشنائی را بیشتر می‌کند. بنابراین آیینه کاری یک نوع نوگرایی است؛ اما چون طبق حکم اسلام، فردی که عبادت می‌کند، بهتر است چهره خودش را در آیینه نبیند، این آیینه شکسته شد. وقتی روبروی آیینه کاری بایستیم، خودمان را نمی‌توانیم در آن ببینیم. بنابراین، سنت آیینه‌کاری در دوره خودش یک نوع نوآوری و فناوری بوده است.

حالا ما باید سنت‌دوست باشیم یا سنت‌گرا؟ معتقدم بین سنت دوستی و سنت‌گرایی فرق است. باید نوگرا باشیم. نوگرایی به معنی زیر پا گذاشتن اصول و ارزش‌ها نیست. الان گنبد‌های مساجد ترکیه مثل مساجد ما یکپارچه نیست؛ جایی برش‌هایی دارد که نور به داخل

نتابد. آن شیوه معماری به آن علت است که برای کسب روشنائی بتوانند از نور طبیعی استفاده کنند. امروزه با مصرف خیلی زیاد برق در مساجدمان این روشنائی را تأمین می‌کنیم. در حالی که می‌شد برای مصرف برق کمتر و هزینه کمتر در عین حال کسب انرژی از این ابتکار هم استفاده کرد. پس سنت‌گرایی غیر از سنت دوستی است. اگر بخواهم خودم را توصیف می‌کنم، می‌گویم یک سنت دوست نوگرا هستم؛ سنت را دوست دارم، اما به نوگرایی اعتقاد دارم؛ منتها سنت‌ها و نوگرایی باید بر اساس اصول اسلامی و باورهایمان باشد.

باید بتوانیم خودمان را از باورهای رایج نجات بدهیم. خیلی جاها این باورهای رایج به سراغ ما می‌آیند و نمی‌گذارند حقیقت را خوب بشناسیم؛ چه حقیقت وضع موجود را، چه در هدف گذاری، چه در مسیر یابی و چه در عمل. خیلی از باورهاست در جامعه، گریبان ما را گرفته مانع حرکت به سمت ایجاد تحول است. غایت تحول برای پیشرفت است تا کشور اسلامی‌مان سرآمد سایر کشورها بشود. برای این که ما به اینجا برسیم باید ببینیم چه مشکلاتی در نگرش خود داریم. گاهی باید نگاه‌ها را عوض کرد. باید چشم‌ها را شست و بی‌پیرایه به مسائل نگاه کرد. خیلی از باورها در جامعه و حتی بین مدیران و تحلیل‌گران ما هم وجود دارد که به نظر من از موانع توسعه و پیشرفت است. مثلاً یکی از باورهایی که از موانع بزرگ توسعه محسوب می‌شود این است که دولت و حکومت باید معیشت مردم را تأمین کند. این باور، امر رایجی است که بارها از زبان مسؤولین، رسانه‌ها و دیگران شنیده‌ایم. معتقدم این، اصلاً منطبق درستی نیست. تقریباً در همه جای دنیا مرسوم است که مردم باید مخارج دولت را تأمین کنند، اما در ایران ما فکر می‌کنیم دولت باید مخارج و هزینه‌های مردم را تأمین کند که غلط و یکی از موانع توسعه است. چرا و از کجا این باور شکل گرفته است؟ ما یک کشور نفت‌خیز هستیم. درآمد نفت کلان داریم. این درآمد در اختیار دولت است. تصور عمومی هم از این درآمد آن قدر بالاست که فکر می‌کنیم با این درآمد هر کاری را می‌شود انجام داد. پس دولت اگر دولت درستی و توانایی باشد، اگر

دولت سالمی باشد، باید بتواند مشکلات مردم را حل بکند؛ اگر حل نمی‌کند، سه حالت بیشتر ندارد: یا سالم نیست یا توانا نیست و یا نمی‌گذارد کار کند؛ در حالی که ما بر اساس اعتقادات دینی مان معتقد هستیم اگر همراهی مردم نباشد، مدیریت معصوم هم کفایت نمی‌کند؛ یعنی حتی اگر به جای مسؤولین فعلی ما حضرات معصومین علیهم‌السلام حاکم بودند، کافی نبود؛ نمونه‌اش حکومت حضرت علی علیه‌السلام است. نهج‌البلاغه پر از شکایت و گلایه حضرت علی علیه‌السلام از مردمش است که خیلی جاها با ایشان همراهی و همکاری نکردند. این امر باعث شد که حکومت علوی ظرف مدت پنج سال ساقط شود و به خیلی از اهداف نرسد. پس حکومت سالم، امر لازمی است، اما همراهی و مشارکت مردم، لازمه رسیدن به هدف و واجب است. ما مثل مسیحی‌ها (آن هم مسیحیت تحریف شده) فکر نمی‌کنیم که حضرت مسیح با خونی که در صلیب داد بهشت را برای همه خرید و هر کس در مراسم کلیسا بیاید و از آن نانی که آغشته به شراب است، دهانش بگذارد، دیگر خیالش راحت می‌شود که جایش در بهشت است. حکومت صالحه داشتن، امری است که بر مسلمانان واجب است و باید برای به دست آوردن آن تلاش کنند، اما داشتن چنین حکومتی کافی نیست؛ باید مردم نقش خودشان را بشناسند و آن را خوب ایفا کنند.

بنابراین اگر این را در ارزیابی‌ها، قضاوت‌ها، هدف‌یابی‌ها و برنامه‌ریزی‌ها ببینیم، در رسیدن به هدف مطلوب دچار خطا می‌شویم که نتیجه‌اش از دست رفتن انرژی و نیروها خواهد بود.

مقام معظم رهبری در فرمایش حکیمانه‌شان تحت عنوان مدیریت تحول بر نقش تک تک افراد تأکید می‌کنند. در یک حساب سرانگشتی نزدیک به سه میلیون دانشجو داریم که دغدغه‌شان اشتغال است و منتظرند دولت برایشان این مشکل را حل کند. من معتقدم وجود این دغدغه بین دانشجویان، یعنی یک بیماری فرهنگی در جامعه ما و میان خود دانشجوها؛ معلوم می‌شود دانشجو خودش را بخشی از صورت مسأله می‌داند، نه بخشی از راه حل؛ در حالی که از هر پنج

داوطلب، یکی به دانشگاه راه پیدا کرده است و لازم است آن یک نفر، هم برای خودش کار آفرینی کند و هم برای کسانی که نتوانستند وارد دانشگاه بشوند، اما مع الأسف او خودش را هم بخشی از مسأله می‌داند و منتظر است دولت برایش کار پیدا کند و آن کار هم باید یک کار دولتی و پشت میز نشینی باشد.

یکی از مطالعاتی که سازمان ملل در سال ۱۳۵۳ انجام داده بود، مقایسه بین ایران و کره جنوبی بود. این سازمان تصمیم گرفته بود یک کشور آسیایی را مورد حمایت قرار دهد تا صنعتی شود. رقابت بین ایران و کره جنوبی بود. هر دو کشور، دولت‌هایش آمریکایی بود و برای آمریکا فرق نمی‌کرد کدام‌شان انتخاب شود. مطالعه درباره ایران آغاز می‌شود. نتیجه اولیه مطالعات نشان می‌دهد که کشور ما از جنبه‌های مختلف جغرافیایی، منابع، موقعیت ژئواستراتژیک و از همه جهات، دارای امتیاز بسیار بالاتری از کره جنوبی است، اما در ادامه معلوم می‌شود که ما از یک جهت امتیاز کمتری نسبت به کره‌ای‌ها آورده‌ایم که با همان یک امتیاز، کره جنوبی بر تمام امتیازات ایران فائق می‌آید و

مورد حمایت قرار می‌گیرد؛ تحقیقات آنان نشان داد که ایرانی‌ها طرفدار «کار یقه سفید» هستند، یعنی کارمندی؛ در حالی که کره‌ای‌ها طرفدار «کار یقه آبی» یعنی کارگری و تکنسینی هستند. گفتند چنانچه ما بخواهیم فرهنگ کار یقه سفید را در ایران تغییر بدهیم تا زمینه برای توسعه فراهم شود، سال‌ها از دست خواهد رفت. متأسفانه امروز هم شاهد همین مسأله هستیم: دانشجوی کشاورزی ما به جای این‌که سر زمین‌ها باشد، ترجیح می‌دهد پشت میز اداره بنشیند؛ معمار و مهندس ما هم به جای این‌که در کارگاه‌ها باشد، ترجیح می‌دهد پشت میز نشین باشد. پس تا این هست، ما آن پیشرفت لازم را نخواهیم داشت. هر جا پیشرفت داشتیم، یک همت و پشتکار بلندی وجود داشته است؛ مثل بخش انرژی هسته‌ای و تحقیقات پزشکی اخیر. نتیجه این که هر جا فرهنگ پشت میز نشینی اصل بوده شکست خوردیم. فرهنگ کار، وجدان کار،

انضباط اجتماعی و انضباط اقتصادی به نظر من مباحث استراتژیک هستند. اهمیت این‌ها مثل رطوبت و بارندگی هستند برای کشاورزی. امکان ندارد بدون اصلاح این مسأله بتوانیم پیشرفت لازم را داشته باشیم. اگر می‌خواهیم پیشرفت بکنیم، افراد باید کار آفرین باشند، متکی به خود باشند، باید خودباور باشند، باید اهل تلاش و کار باشند و باید بتوانند روی پای خودشان بایستند. این‌ها مقدمات کار است.

از طرفی متأسفانه آموزش و پرورش ما جوانان را برای این‌که وارد زندگی بشوند تربیت نمی‌کنند؛ مهارت‌های زندگی

### **یکی از باورهایی که از موانع بزرگ توسعه محسوب می‌شود این است که دولت و حکومت باید معیشت مردم را تامین کند. این باور، امر رایجی است که بارها از زبان مسوولین، رسانه‌ها و دیگران شنیده‌ایم. معتقدم این، اصلاً منطق درستی نیست**

را به آن‌ها یاد نمی‌دهند. لذا جوانی که دیپلمش را گرفته است، احساس پوچی، شکست و بی‌هویتی می‌کند. منتظر است دیگران دست او را بگیرند و به او کمک بکنند. اگر بخواهیم ما در کشورمان تغییر و تحول ایجاد کنیم باید این تغییرات را اول در فرهنگمان ایجاد بکنیم. مقایسه‌ای کرده بودند بین کتاب اول دبستان ژاپن و انگلستان. انگلیسی‌ها کتاب اولشان را با «بوک» شروع کردند؛ یعنی کتاب؛ ژاپنی‌ها با دویدن؛ در ایران با گرفتن؛ بابا آب داد. بابا نان داد. فعل، فعل دادن است، اما بچه در موضع گرفتن است. شعری هم داشتیم، بچه که بودیم می‌خواندیم: دویدم و دویدم سر کوهی رسیدم دو تا خاتون دیدم یکیش به من نان داد یکیش به من آب داد؛ دو تا دویدن برای گرفتن. لذا همه دستشان برای گرفتن دراز است. حتی اساتید و محققان ما که نزد مقام معظم رهبری یا جاهای دیگر می‌روند هم‌ماش بحث از گرفتن است. اگر بخواهیم اصلاح کنیم، باید سراغ

آموزش و پرورش برویم و از جمله اولش اصلاحات را شروع کنیم؛ به نظر من «بابا کار کرد» جمله مناسبی است. متأسفانه در برنامه‌های تلویزیونی که پر از بدآموزی است، نه اینکه قصد بدآموزی داشته باشند. آن آدمی که می‌خواهد فرهنگ‌سازی کند، خودش دچار مشکل است. در سخنرانی مقام معظم رهبری اشاره می‌کنند کسی که دارد یک جنس خارجی را انتخاب می‌کند و آن را به جنس داخلی ترجیح می‌دهد، باید بداند دارد انتخاب می‌کند ایجاد اشتغال برای یک ایرانی کرده باشد یا ایجاد اشتغال برای کشور بیگانه؛ مشکل بیکاری دیگران را حل کرده باشد یا مشکل بیکاری خودمان را. من بارها در تلویزیون در برنامه کودک خودمان دیده‌ام که می‌گوید اگر درست جواب بدهی به تو یک شکلات خارجی هدیه می‌دهم. شکلات خارجی می‌شود ارزش یک امتیاز. مصرف کالای خارجی می‌شود یک تشخیص. باید درباره این‌ها تجدید نظر کنیم.

مشکل دیگری هم هست؛ این‌که همه نشسته‌اند دولت مشکلشان را حل کند. فکر می‌کنند دولت باید بیاید مشکل مسکن مردم را حل بکند، تصورات غلطی که اصلاً مانع پیشرفت است. اتفاقاً خیلی از مسؤولین هم همین فکر را می‌کنند. چون در تصور آن مسؤولین هم درآمد نفت‌مان یک توهم است. و ...

در مدیریت تحول باید نگاه‌ها را به سمتی سوق دهیم که هر کس برای خودش صاحب نقش باشد. مع الأسف جوان‌هایمان و دانشجویان‌مان و بسیاری از مردمان در بسیاری از موارد، به خصوص در مسائل اقتصادی و معیشتی، خودشان را بخشی از مسأله می‌دانند، نه بخشی از راه حل؛ در حالی که باید نگاه‌ها به سمتی هدایت شود که هر کس در هر زمینه‌ای خودش را بخشی از راه حل بداند. اگر احساس می‌کنیم مشکل فرهنگی داریم، هر کس باید برای خودش احساس مسؤلیت بکند. امر به معروف و نهی از منکر نباید با تشکیل سازمان امر به معروف و نهی از منکر تضعیف بشود. چنین احساسی حاکم شود که چون یک سازمانی وجود دارد،

پس من کاری نداشته باشم. درباره مشکل اشتغال کشور نباید بنشینیم تا اداره کار یابی وزارت کار یا دولت مشکل را حل کند. اصلاً این نشست‌ها باعث عقب افتادگی است؛ مثل این است که یک بازیکن فوتبالی اشتباه خودش را جای تماشاچی فرض کند. اگر این اتفاق بیفتد و بازیکن پیروزی را فقط مرهون تلاش کاپیتان تیم یا مربی تیم بداند و برای خودش نقش قائل نباشد و برای پیروزی تیمش تلاش نکند، حتماً آن تیم شکست خواهد خورد؛ حتی اگر بهترین مربی و بهترین کاپیتان را داشته باشد.

باید در شناخت وضع موجود و در تعیین راه یک سری نگاه‌ها را اصلاح کنیم؛ مثلاً ممکن است در موقعیتی گرانی بهتر باشد. ارزیابی‌ای که موجب ورشکستگی یک عده باشد، یک امتیاز نیست، بلکه زیان است. ارزیابی سوخت در کشورمان به قیمت تلف شدن عظیم دستاوردها و سرمایه‌ها است که باعث شده است سهم ثروتمندان چهل برابر سهم فقرا از یارانه بنزین باشد. این ارزیابی

اشکال بزرگی است؛ حسن نیست، بلکه شدیداً به ضرر اقتصاد کشور است. گاهی گرانی منافع مردم را تأمین می‌کند؛ کاری که غربی‌ها کردند. کشورهای غربی علاوه بر این که قیمت سوخت را می‌گیرند، مالیات هم می‌گیرند؛ هر وقت بخواهند میزان مصرف را کاهش دهند مالیات را افزایش می‌دهند؛ در این صورت، هر کس بیشتر مصرف کند بیشتر مالیات می‌دهد؛ در حالی که در ایران هر کس بیشتر مصرف کند، یارانه بیشتری می‌گیرد و اسمش را یک سیاست عمومی گذاشته‌ایم؛ این سیاست غلط است و با عدالت اجتماعی همخوانی ندارد.

باید در باورهایمان تجدید نظر بکنیم. یکی از باورها در کشور ما امنیت شغلی است که به عنوان یک ارزش محسوب می‌شود. سیاست امنیت شغلی و استخدام مادام‌العمر که شخصی سی سال کار بکند یا نکند، کارآیی نداشته باشد یا نداشته باشد، خدمت بکند یا نکند، حقوق بگیر مردم است، باعث شد ساعت مفید کاری ما در ادارات به شدت پایین بیاید و لحن

کارمندان با ارباب رجوع، لحن ارباب با رعیت شود. کارمندان، حتی کارمندان دون پایه با مراجعین از فعل دوم شخص مفرد استفاده می‌کنند؛ بگیر، بپر، بپار، برو؛ در حالی که ارباب رجوع که مثلاً ارباب است با کارمندان و حتی با کارمندان به اصطلاح دون پایه از واژه‌هایی مثل: بفرمایید کی خدمت برسیم؟ کی تشریف دارید؟ دوباره بیایم؟ و ... بهره می‌گیرد. معتقدم استخدام رسمی با شایسته‌سالاری در تضاد

### مع الاسف جوان‌هایمان و دانشجویان‌مان و بسیاری از مردم‌مان در بسیاری از موارد، به خصوص در مسائل اقتصادی و معیشتی، خودشان را بخشی از مساله می‌دانند، نه بخشی از راه حل؛ در حالی که باید نگاه‌ها به سمتی هدایت شود که هرکس در هر زمینه‌ای خودش را بخشی از راه حل بداند

است. شایسته‌سالاری یعنی اگر تا امروز بر اثر شایستگی مشغول به یک کاری شدی، فردا اگر یک شخص شایسته‌تری پیدا شد، باید بیاید جای تو، این با اصل استخدام مداوم مغایر است.

معتقدم در امور تحول‌آفرین، چشم‌ها را باید شست. خودمان را گرفتار چیزهای رایج نکنیم. باید خود را عوض کنیم و به سمت حدود اسلامی حرکت کنیم.

\*\*\*

**آقای دکتر وارث:** بحث را در چارچوب فرمایشات مقام معظم رهبری درباره «مدیریت تحول» به این شکل طرح می‌کنم که اول ببینیم دغدغه ایشان از طرح چنین بحثی چیست و مفهوم ایشان از «مدیریت تحول» و «تحول» کدام است که البته مفهوم اولیه، همان «نو شدن بر مبنای اصالت‌ها و ریشه‌ها» است. همچنین می‌خواهیم بفهمیم که چرا باید این فرایند را مدیریت کرد و چگونه. در مجموع،

عنوان بحثم «راهکارهای عملی مدیریت تحول» است. من به عنوان کسی که در حوزه مدیریت دولتی و اداره، تدریس می‌کنم و دغدغه‌هایی هم در حوزه رابطه بین تمدن و اداره و شرق و غرب داشتم، اعتراف می‌کنم کاری که از بنده خواسته شد و آن «عملیاتی کردن دغدغه‌های مقام معظم رهبری در موضوع مدیریت تحول» است، امری سخت و مشکل است.

رهبر معظم انقلاب، تحول را به عنوان سنت تغییر ناپذیر الهی توصیف کردند؛ اما تحولی که به معنای پیشرفت باشد، نه پسرفت. مشخص می‌شود که تحول می‌تواند بر دو نوع مثبت یا مطلوب و تحول نامطلوب یا منفی تقسیم شود. ایشان همچنین تحول را به معنای نو شدن بر مبنای اصالت‌ها و ریشه‌ها خواندند؛ یعنی نوعی تغییر و دگرگونی که بر مبنای اصالت‌ها باشد. مطابق چنین تعریفی، می‌توانیم

دو روایت از تحول را کنار هم ببینیم: روایت اول که تحول و نو شدن به معنای غربی شدن است؛ تقلید و دنباله‌روی از تجدد غربی؛ یعنی چیزی که در دنیای جدید در تمدن امروز غرب، جدید دانسته می‌شود؛ مدرنیزاسیون یا نوسازی‌ای که همان ساختار شکنی اصالت‌هاست؛ یعنی اگر بخواهیم دنباله‌رو غرب باشیم، متکی بر سنت خود حرکت نکرده‌ایم و این همان راهی است که تا پیش از انقلاب اسلامی رفته بودیم؛ آن زمان، قدیمی داشتیم و جدیدی و جدید آن بود که در غرب و بر مبنای قدیمی که در غرب بود، شکل گرفته بود. طبیعی است که این راه، منجر به بی‌معنایی، بی‌هویتی و از خودبیگانگی می‌شود. چرا؟ چون این جدید بر مبنای سنت‌هایی است که سنت‌های غربی است، نه سنت‌های ما؛ همچنان که آن سنت‌ها برای ما بی‌معناست، این نوسازی یا نو شدن هم برای ما معنا دار نیست. چون متعلق به ما

نیست؛ ریشه ما نیست و برای ما اصالت ندارد.

روایت دوم هم آن است که در اثر انقلاب اسلامی پدید آمد و آن، بازگشت به خویشتن است:

سال‌ها دل طلب جام جم از ما می‌کرد  
و آنچه خود داشت، ز بیگانه تمنا می‌کرد

انقلاب که به نوعی تحول و نو شدن را در بطن خود دارد، ما را بر آن داشت تا به سوی نوسازی و نو شدن حرکت کنیم؛ نو شدنی که متناسب با مقتضیات تاریخی، فرهنگی و اجتماعی ما باشد؛ نو شدنی با اتکا بر سنت مان که به قول رهبر معظم انقلاب «با هدف تحکیم هویت ملی» باشد.

اکنون این بحث مطرح می‌شود که: رویکرد ما به غرب چیست؟ آیا نگاه ما، نفی دستاوردهای غرب است؟ آیا انکار دستاوردهای غرب در حوزه علم و تکنولوژی را نشانه برویم؟ رویکرد ما به غرب در فرایند تحول و نو شدن در حوزه عقلانیت چه باید باشد؟

مسئله جواب این است که رویکرد ما نباید نفی باشد، بلکه باید بر مبنای شناخت حرکت کنیم؛ یعنی ما نیازمند غرب شناسی هستیم، چنانچه غرب هم نیازمند شرق شناسی است.

وقتی «غیریت»ها را می‌شناسیم، در واقع «هویت»ها را شناخته‌ایم؛ زمانی که غیر را می‌شناسیم، در واقع خود را می‌شناسیم؛ یعنی اگر بدانیم که غرب چه دستاوردهایی داشته و در عین حال، چه نواقصی داشته و چگونه منجر به از خودبیگانگی انسان‌ها شده و انسانیت را از خود تهی کرده است،

آن زمان می‌توانیم میراث و سنت خودمان را بشناسیم و بدانیم چه سرمایه‌ای در اختیار داریم. سنت ما دارای و میراث ماست. ما متفکرینی داشتیم که می‌خواستند به نوعی غرب و شرق را مطالعه تطبیقی کنند؛ به عنوان مثال، اقبال لاهوری درباره غرب و شرق می‌گوید:

غریبان از زیرکی، ساز حیات  
شرقیان را عشق، راز کائنات  
زیرکی از عشق گردد حق شناس  
کار عشق با زیرکی محکم اساس

اقبال در این دو بیت، تمدن غرب را بر مبنای زیرکی و عقلانیت می‌داند و تمدن شرق را بر مبنای عشق و می‌خواهد بگوید اگر این دو مکمل هم باشند، می‌توانند کارساز باشند. آیا ما این نگاه را می‌خواهیم یا چیزی فراتر از این؟

وقتی ما سنت خود را بشناسیم، خواهیم فهمید که ما یک سنت عقلانی داشتیم. این گونه نبود که عقلانیت، صرفاً محصول غرب یا یک پدیده غربی باشد، بلکه ما از فارابی تا ابن سینا، سنت عقلانی داشتیم. بنابراین، یافتن تعریف پروژه‌ای تحت عنوان نوسازی یا نو شدن بر مبنای اصالت‌ها و ریشه‌ها و سنت‌های خود، امری ضروری است. اکنون سؤال این می‌شود که چگونه می‌توانیم با اتکا به سنت خود، جدید شویم؟ چرا تا امروز این اتفاق نیفتاده است؟ چرا این اتفاق ضرورت دارد و باید بیفتد و چرا باید آن را مدیریت کرد؟ چه خطرات یا آفت‌هایی ممکن است در این راه باشد؟ چه دستاوردها و چه ضرورتی دارد؟

پاسخ این است که ما با کار فکری درباره سنت می‌توانیم اصالت خود را

در حالتی قرار دهیم که برای ما «جدید» را زایش کند، جدیدی که در «قدیم ما» ریشه دارد. چرا این اهمیت دارد، چون بنای تمدن اسلامی است و رسالت ما بنای تمدن اسلامی در گرو این نو شدن است.

متفکرین غرب که به مطالعه تمدن در غرب و مقایسه‌اش با شرق پرداخته‌اند و قائل به برتری ذاتی تمدن غرب بر تمدن شرق هستند (یعنی تمدن شرق را تمدنی ایستا و منقطع و راکد و تمدن غرب را رو به جلو و زایشگر و پویا می‌دانند) وقتی از چرایی این بحث سؤال می‌کنند که چرا سیاست، چرا حقوق، چرا اقتصاد، چرا اداره، چرا شهر، چرا هنر، چرا موسیقی و چرا معماری در غرب به شیوه عقلانی و متمایز با شرق شکل گرفت، مقصود این است که اگر ما بخواهیم درباره سنت‌مان کاری اندیشه‌ای کنیم که زایش داشته باشد و اگر می‌خواهیم تمدن اسلامی بنا کنیم، باید در تمام حوزه‌های فوق، کاری فکری و تأسیسی انجام دهیم؛ کار فکری اصیل، نه تقلید، نه دنباله روی و نه ترجمه. اقتصاد ما اسلامی است که بسطش نداده‌ایم؛ معماری ما منطبق با معیارها و هویت اسلامی و ایرانی نیست. در حوزه هنر و شهرسازی با توجه به اصالت‌های خودمان کار نکرده‌ایم که البته موجب تضادهایی شده است؛ در این صورت نمی‌شود ادعا کرد می‌خواهیم تمدن داشته باشیم. چرا که زمانی می‌شود تمدن داشت که درباره حوزه‌های فوق، کاری اصیل شده باشد. این، عرصه‌ای است که نخبان ما باید اقتصاد اسلامی ارائه کنند؛ معماری و شهرسازی اسلامی و ایرانی ارائه کنند؛ هنر اصیل ایرانی ارائه کنند.

سؤال این است که نخبان ما چگونه می‌توانند این کار را پیش ببرند (همان مقصدی که مقام معظم رهبری آن را به قله بنای این تمدن اسلامی تشبیه کرده‌اند) و ما چگونه برای حرکت عزم داشته باشیم و چگونه می‌شود این عزم را ایجاد کرد؟ آنچه مسلم است، کار ساده‌ای نیست و به قول رهبر معظم، شاید پنجاه سال، صد سال یا حتی پانصد سال به طول

**دانشجو و محصل با خوب درس خواندن، مدرس با خوب درس دادن و محقق با خوب تحقیق کردن، باید احساس یک ماموریت تاریخی داشته باشند؛ احساسی که لازمه‌اش عزم و خودباوری است که در اثر انقلاب اسلامی ما به وجود آمده است**

بیانجامد؛ یعنی تصورمان این نباشد که تمدن غرب هم یک شبه ظهور کرده یا ریشه‌هایی ندارد. (لازم به یادآوری است که تصویری در جامعه ما به غلط رایج شده است که چون حاکمیت دین و کلیسا در غرب کنار گذاشته شد، پس آنها ریشه‌هایشان را کنار گذاشته اند [۱۹]. اصلاً این تصور درست نیست؛ یعنی آنچه تحت عنوان نو شدن و نوسازی در غرب شکل گرفته است، ریشه در سنت آنها دارد؛ در کلامشان، الهیاتشان و در فلسفه‌شان ریشه دارد؛ نوسازی بی‌ریشه‌ای نیست و در آن، گذشته نفی نشده است و در سنت‌های شان ساختار شکنی نشده است.)

در این بخش با نقطه عزیمت قرار دادن فرمایشات مقام معظم رهبری، وارد این بحث می‌شوم که «ما چگونه باید فرایند تحول را مدیریت کنیم؟ علم مدیریت و اداره چه پاسخی می‌دهد؟»

حرکت، نیاز به انگیزش دارد، بدون انرژی رخ نمی‌دهد. این انگیزه و حرکت از کجا می‌آید؟ چگونه می‌شود آن را ایجاد کرد؟ اجرا و راهبری این فرایند نیازمند عزم ملی، خیزش و نهضت است؛ نهضتی که خودسازمان باشد؛ یعنی سازمان دهنده نداشته باشد.

یکی از مباحثی که در ادبیات مدیریت وجود دارد آن است که در پشت هر سازمان و سازمان یافتگی و هر سازمان یافته‌ای، سازمان دهنده‌ای وجود دارد؛ اما اتفاق جالب و قابل توجهی که می‌افتد آن است که مقام معظم رهبری ما را به یک حرکت «خود سازمان» رهنمون می‌شوند؛ می‌فرمایند که «بنده می‌گویم، ولی کار را جوانان و حوزه‌ها و دانشگاه‌ها باید انجام بدهند»؛ یعنی سازمان دهنده نمی‌خواهد؛ یک حرکت خود سازمان و خودجوش می‌خواهد. این چه الگوی مدیریتی و اداره‌ای است که ایشان در پی آن هستند؟ فراموش نکنیم که ما می‌خواهیم به یک تمدن برسیم. کسانی که برای تحقق این تمدن تلاش می‌کنند باید مجموعه‌ای هماهنگ به وجود آورند تا کارهایشان در یک راستا قرار گیرد. باید این فعالیت‌ها در جهت نیل به یک وحدت باشد.



چگونه می‌شود چنین کیفیتی را در کشور ایجاد کرد؛ کشوری که می‌خواهد در جهان اسلام، الهام‌بخش باشد و می‌خواهد جهان اسلام را رهبری کند و می‌خواهد الگو بدهد و نقش الگویی داشته باشد؟

در پاسخ به پرسش فوق، می‌توان موضوع را از منظرهای علم مدیریت و اداره و شکل-دهی ارزش‌ها و چشم‌انداز مشترک نگریست؛ این حرکت، نوعی هدایت و رهبری جمعی را طلب می‌کند که در آن، وحدت فرماندهی وجود ندارد. به عبارت بهتر، این حرکت برای کنش‌های خودسازمان جهت نیل به الگوهای پیشرفت خودسازمان، از تکامل طبیعی و الگوهای موجود در طبیعت پیروی می‌کند؛ مثال روشن در این مقام، هدایت تشریحی انبیا الهی است. چگونه است که بعد از ۱۴ قرن که از ظهور اسلام می‌گذرد، پیام پیامبر ﷺ را می‌شنویم، مخاطب قرار می‌گیریم، عمل می‌کنیم و هماهنگ هم عمل می‌کنیم؟ در هدایت تشریحی، چشم‌اندازی از آینده ارائه می‌شود که در قرآن از آن به معاد تعبیر شده است. همچنین در پی هدایت انبیا، ارزش‌های مشترکی شکل می‌گیرد که عصاره آن، توحید و یکتاپرستی است. چگونه می‌شود که مسلمانان تمام جهان در ساعتی مشخص از روز، نماز می‌خوانند؟ چه کسی آنها را با هم هماهنگ می‌کند؟ جواب واضح است: ارزش‌ها و چشم‌انداز مشترک. همچنین در مراسم معنوی حج نیز ارزش‌های مشترک و چشم‌انداز مشترک مسلمانان است که با هم هماهنگ می‌شوند. چون الگوی مدیریت این تحول، چنین الگویی است.

اکنون ببینیم این چشم‌انداز چیست که همه باید آن را بپذیرند و این ارزش‌ها چیست که همه باید درباره آن اجماع کنند و چگونه؟ رهبر معظم انقلاب در این باره به

«چشم‌انداز مشترک بنای یک تمدن اسلامی» اشاره کردند. وقتی می‌گوییم مشترک، یعنی چشم‌انداز جمعی. فرد فرد یک جامعه دارای چشم‌انداز شخصی و فردی‌اند و اگر از هر کدام از آنها درباره انگیزه عمل‌شان سؤال شود، رسیدن به هدف مورد نظر خود را یادآور خواهند شد. یک ملت هم در نگاه به آینده دارای چشم‌انداز مشترک است. حال اگر چشم‌اندازهای فردی در پرتو چشم‌انداز ملی و جمعی قرار گیرد، منافاتی دارد؟ خیر، نه تنها چشم‌اندازهای فردی و ملی (جمعی) یکدیگر را نفی نمی‌کنند، بلکه اگر چشم‌اندازهای فردی در پرتو نگرش ملی قرار گیرد، عین اعمال یک مدیریت و فرماندهی بدون سازمان هماهنگ کننده بیرونی در یک جامعه است.

آیا همسو کردن چشم‌اندازها کار پیچیده‌ای است؟ چگونه استادی که دنبال چشم‌انداز فردی خود است، محقق می‌شود که در حوزه علمیه دنبال چشم‌انداز فردی خود است و طلبه‌ای که دنبال چشم‌انداز فردی خود است، همه باید چشم‌اندازهای فردی‌شان را در پرتو چشم‌انداز جمعی ببینند؟ پاسخ این است: باید از خود پرسیم، علاوه بر آنکه چشم‌انداز فردی‌ام را دنبال می‌کنم، چه چیز می‌توانم به این چشم‌انداز جمعی اضافه کنم؟ چشم‌اندازی که بنای تمدن اسلامی است؟ بنابراین، دانشجو و محصل با خوب درس خواندن، مدرس با خوب درس دادن و محقق با خوب تحقیق کردن، باید احساس یک مأموریت تاریخی داشته باشند؛ احساسی که لازمه اش عزم و خودباوری است که در اثر انقلاب اسلامی ما به وجود آمده است. خودباوری موجب عزمی است که در قله-ها حرکت کنیم که اگرچه سخت است، اما صبر می‌خواهد؛ و نباید مرعوب شویم. پس،



دینی است.

محقق شدن مدیریت تحول با توجه به حفظ ارزش‌ها و اصالت‌ها نیازمند «نظام» است. نظام حوزه و دانشگاه نیاز به مرجعیت علمی دارد. مرجعیت و ارشادیت باید ارزشی شود؛ ارشادیتی که معنادار باشد؛ به عنوان مثال، سلسله مراتبی که در دانشگاه است، یک فرد وقتی وارد می‌شود، ابتدا استادیار است، بعد دانشیار و بعد استاد تمام. این ارشادیت باید معنادار باشد؛ فقط به معنی ارشادیت سنی نباید باشد که یک نفر اگر شیخوخیت در معنای سنی‌اش، نه در معنی علمی و فضل، را دارا بود، بگویند آن فرد ارشد است. نه. وقتی یک نظام مبتنی بر ارشادیت و مرجعیت بود، هر کسی اجازه پیدا نمی‌کند هر حرفی را بزند. چنین فرایندی، خطاهایش حذف می‌شود. ضمن این‌که جوان‌ترها می‌توانند بازانندیشی و نواندیشی داشته باشند، ولی زمانی ایده و زایش فکری‌شان اعتبار دارد که آن نظام مرجعیت علمی یا مرجعیت دینی یا ارشادیت، آن را تأیید کند.

**جمله پایانی:** الگوی مدیریت، مبتنی بر ارزش‌ها و چشم‌انداز مشترک است و در صورتی که این چشم‌انداز، جمعی باشد و این ارزش‌ها جمعی شود و در بنای تمدن اسلامی رواج پیدا کند، یکایک افراد، نقش خواهند داشت؛ نخبگان حوزه و دانشگاه به عنوان مخاطبان فرمایشات مقام معظم رهبری باید به این ارزش‌ها و این چشم‌انداز پایبند باشند؛ آن را اشاعه دهند و به آن احساس تعهد داشته باشند.

کار غیر اصیل تمایز گذاری شود. کار اصیل یعنی چه؟ یعنی کاری که اصالت در آن، شرط اولیه است؛ کاری که ترجمه، کپی برداری و تقلید نیست. به این منظور باید نگاهمان به پژوهش تغییر کند.

سنت‌های بسیار سازنده‌ای در مدارس دینی و حوزه‌های علمیه خودمان داشتیم، ولی چون دانشگاه‌های ما در امتداد مدارس دینی و حوزه‌های علمیه شکل نگرفت، به خصوص در حوزه علوم اجتماعی، از این سنت‌ها بی بهره است. سنت‌هایی مثل مباحثه که در مدارس دینی است و مثل حاشیه نویسی‌ها و شرح نویسی‌ها و هویت یابی با استاد که باید بازسازی شوند. در مدارس دینی، هر فردی خودش را با استادش هویت یابی می‌کند. (من شاگرد فلان علامه هستم) در صورتی که در دانشگاه این طور نیست. ما به این سنت‌ها و اصالت‌هایی که خودمان داشتیم، نیاز داریم.

یکی دیگر از ارزش‌ها، نواندیشی و بازانندیشی است. وقتی مقام معظم رهبری واژه «کرسی‌های آزاد اندیشی» را مطرح کردند، یعنی ما بتوانیم نواندیشی دینی و باز اندیشی داشته باشیم. راه تکامل علم، بازانندیشی و نواندیشی است؛ یعنی یافته‌های یکدیگر را باید در حوزه علم، نقد و ابطال کرد. همچنین باید در حوزه دین و در معرفت دینی نواندیشی داشت.

نقطه مقابل نوآوری، بدعت است. بدعت، مذموم است، ولی نوآوری و ابداع، یک امر ضروری در حوزه اندیشی

انقلاب الهی ما باعث خودباوری شد. باید آن را حفظ کرد و باید نسبت به آن احساس تعهد کرد؛ یعنی نخبگان باید به این مأموریت و به این چشم‌انداز، تعهد داشته باشند. علاوه بر این، مأموریت نهادهای ما اعم از مدارس دینی و دانشگاه‌ها باید در راستای آن چشم‌انداز، بازتعریف شوند که هر کدام از این نهادها برای تحقق این تمدن، چه وظیفه‌ای را می‌توانند بپذیرند؛ دانشکده معماری برای تحقق یک معماری اصلی ایرانی - اسلامی چه کار می‌تواند بکند؟ دانشکده هنر چگونه؟ آیا حوزه‌های علمیه می‌توانند یک فقه پویا ارائه کنند و نواندیشی دینی داشته باشند؟ لازمه تحقق چنین ایده آرمانی‌ای داشتن احساس تعهد نسبت به این تمدن در حوزه و دانشگاه، اعم از دانشجویان، اساتید و طلاب و مدرسین و اشاعه آن است. ارزش‌های مشترک چیست و چگونه شکل می‌گیرد؟ برای بنا کردن یک تمدن، چه ارزش‌هایی می‌خواهیم؟

باید سنت‌های مان را ارزش گذاری کنیم. سنت ما میراث ما و داشته‌های ماست. ما باید سنت هایمان را باور داشته باشیم و به آن افتخار کنیم. سنتی یعنی اصیل. چیزی که سنتی است، قدیمی است و اصالت دارد. باید به سنت و اصالت باور داشت، و باید آن را در زایش قرار داد و نوسازی اش کرد؛ اما به گونه‌ای که تحریب نشود؛ ساختارشکنی نشود و ریشه‌ها فراموش نشود؛ سنت‌های ما میراث ما هستند. به عنوان مثال، اگر میراثی چون ارثیه مادی داشته باشید، چه می‌شود اگر به آن دست نزنید و راکد بماند؟ طبیعی است که رو به زوال، رکود و ایستایی می‌رود، اما اگر آن را در گردش قرار دهید و آن را سرمایه گذاری کنید، به زایش می‌رسد. باید میراث‌ها را در زایش قرار دهیم. بنابراین ارزشی که باید به عنوان ارزش مشترک در نخبگان حوزه و دانشگاه وجود داشته باشد، باور به سنت‌ها و در عین حال ارزش گذاری به نوگرایی است؛ یعنی تعادلی بین قدیم و جدید یا تعادلی بین سنت و نوگرایی.

چه کسانی صلاحیت این کار را دارند؟ این نوگرایی را باید نخبگان جامعه انجام بدهند. باید در جامعه علمی، کار اصیل از