

# برنام‌خدا

## مفاهیم راهبردی

ستاد درصدد است با به‌کارگیری ابزارهای نوین هوشمند رایانه‌ای امکانی را فراهم آورد که بتوان مبانی دینی را متناسب با مکتب اسلام در عرصه علوم انسانی تبدیل به الگوریتم‌هایی نمود که قدرت تحقق عینی و خارجی اصول و ارکان این مکتب حقّه را در اختیار نظام اسلامی قرار دهد. از این رو، ابتدا باید تعاریف پایه‌ای از اصطلاحات و مفاهیم رایج در این عرصه را به تفاهم برساند. نوشته حاضر تلاش می‌کند این مفاهیم را به دور از عبارات تخصصی و پیچیده، با بیانی ساده و روان معرفی نماید.

### سیاستگذاری

هنگامی که یک پروژه یا فعالیت را به دست یک نفر بسپاریم، صفر تا صد آن را خود می‌اندیشد، طراحی می‌کند و سپس به اجرا می‌رساند. اما وقتی با یک «نظام» مواجه باشیم، نهادهای متعددی درگیر تحقق یک هدف هستند و با تعداد زیادی از افرادی مواجه هستیم که دیدگاه‌های نظری و عملی متفاوتی دارند. فعالیت‌ها نیز بایستی خُرد شده و بین این نهادها و افراد توزیع شود. این جاست که نیاز به «همگرایی» پیدا می‌کنیم. کار «سیاست‌ها» همین است که بتواند تمامی نگاه‌ها و رویکردها را «همسو» کند. مثلاً اگر در مسأله جمعیت به «سیاست فرزندآوری» برسیم، تمامی نیروهای فعال در این عرصه خواهند دانست برای مشخص کردن نسبت خود با نظام اسلامی بایستی در این جهت برنامه‌ریزی و حرکت کنند. از این جهت است که «سیاستگذاری» معنا پیدا می‌کند؛ فعالیتی که محصول آن «سیاست‌ها» در هر عرصه است.

### راهبرد

همان‌قدر که «سیاست‌ها» کلی هستند و عمومی، «راهبردها» بخشی هستند و وابسته به اجزای نظام. «اصول راهبردی» جهت حرکت هر کدام از بخش‌های یک نظام را برای دستیابی به «سیاست‌های کلی» مشخص می‌کنند. مثلاً در همان مسأله «جمعیت» اگر به سیاست «فرزندآوری» برسیم، نیازمند راهبردهای فرهنگی، اقتصادی، امنیتی، آموزشی و... هستیم. راهبردها اگر چه دستور عملیاتی مشخصی به ما نمی‌دهند و نمی‌گویند «چه باید کرد» ولی نشان می‌دهند که در هر جزئی از نظام به چه «سمتی» باید حرکت کرد.

### اقدامات کلان

راهبردها زمانی می‌توانند به تحقق عینی و حقیقی در جهان واقعی برسند و از حوزه نظری و ذهنی خارج شوند که بتوانند «راهکارها» را توصیه کنند. بنابراین لازم است کارهایی که برای حرکت در جهت «راهبردها» لازم است را فهرست کنیم. این کارها مجموعه «اقداماتی» را شکل می‌دهند که هر بخش از یک نظام باید به انجام برسانند.

### اقدام اثرگذار

این راهکارها زمانی مفید هستند که «اثرگذار» باشند. «اقدام اثرگذار» راهکاری است که می‌تواند نسبت درست و قابل قبولی را بین راهبردهای نظری با واقعیت‌های خارجی برقرار سازد. یعنی به نحوی از قوانین علمی و اجتماعی استفاده کند که نتیجه آن راهکار حرکت در جهتی باشد که راهبردها مشخص ساخته‌اند.

مجموعه راهکارها یا همان اقدامات را «برنامه» گویند برنامه مجموعه‌ای از راهکارهاست که مبتنی بر راهبردها شکل گرفته‌اند و البته زمان‌دار هستند. «برنامه عملیاتی» مشخص می‌کند که در چه زمانی چه کارهایی باید انجام شود که محصول آن تحقق سیاست‌هایی باشد که بر اساس راهبردها تعیین جهت شده‌اند.

### تفکر راهبردی

همه کارهایی که بشر می‌تواند انجام دهد به دو گونه قابل تقسیم است: یا «جلوی پا»ی خود را نگاه کند، تا به چاله و چاه نیفتد و با این نگاه حرکت کند. یا ابتدا به «دور دست» بنگرد و یک مقصدی را نشان کند، سپس برنامه‌ای برای حرکت تنظیم نماید. معلوم است در رویکرد اول ممکن است زمان زیادی راه برود، ولی دوباره خود را سر جای اول بیابد، اگر حرکت او دورانی یا ماریپیچ شود. اما اگر «تفکر راهبردی» داشته باشد و ابتدا «قله»ای را مد نظر قرار دهد، قطب‌نمای خود را به آن سمت تنظیم کند و بعد حرکت نماید، حتی اگر حرکت او کند هم باشد، همواره به پیش می‌رود و فاصله او تا مقصد قطعاً پیوسته کم و کمتر خواهد شد. «تفکر راهبردی» یعنی پیش انداختن مطالعات نظری حاکم بر جهت‌یابی، پیش از هر «برنامه‌ریزی».

### مسئله اجتماعی

هنگامی که فرد «قصد» حرکت می‌کند به معنای این است که «مشکلی» او را وادار به جابه‌جایی کرده است. در غیر این صورت که «ماندن» همیشه کم‌هزینه‌تر است. یک نظام نیز پیوسته با مشکلاتی مواجه می‌شود که وقتی «عمومیت» پیدا کنند تبدیل به «مسئله» می‌شوند. «مسئله» مشکلی است که بخش بزرگی از افراد جامعه را درگیر خود کرده باشد. این مسائل می‌توانند فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و یا حتی چندبخشی باشند: سیاسی و اقتصادی.

### مسئله راهبردی

همین مسائل اجتماعی وقتی آن قدر بزرگ و چالش‌برانگیز باشند که بتوانند مسیر حرکت نظام را تغییر دهند تبدیل به «مسئله راهبردی» می‌شوند. گاهی مسئله به قدری کوچک است که با طراحی راهکارها و اقدامات بخشی می‌توان آن را حل کرده و از پیش پای نظام برداشت. اما اگر مسئله‌ای باشد که بتواند یک نظام اسلامی را پس از یک یا دو دهه تبدیل به یک نظام لیبرال نماید، یعنی جهت حرکت نظام را تغییر دهد، تبدیل به مسئله‌ای می‌شود که باید در جهت‌گیری‌ها یعنی در طراحی «راهبردها» به آن اندیشید و برای آن راهبرد مناسبی یافت.

### سند راهبردی

وقتی گروه‌های زیادی، نهادهای فراوانی، افراد متعددی درگیر یک عملیات باشد، برای فراموش نشدن مسیر حرکت ضرورت پیدا می‌کند تا «سند» تولید شود. کاربرد واقعی «سند» این است که همواره در پیش‌روی ماست، به دیوار نصب می‌کنیم و مدام به آن می‌نگریم، همه فعالان در آن عرصه در هر برنامه‌ریزی به آن مراجعه می‌کنند و سرلوحه طراحی‌های خود قرار می‌دهند. «سند راهبردی» نیز همین رویکرد را دارد که معمولاً با تجمیع «چشم‌انداز»، «اهداف آرمانی» و «اصول راهبردی» تولید می‌شود. تصویب این سند، الزامی ایجاد می‌کند تا همه بخش‌ها را همسو نگه دارد.

### گزارش راهبردی

گزارش همیشه بیانگر «گذشته» است، همان قدر که «سند» توصیف‌کننده آینده. یک گزارش می‌تواند کارهای انجام شده را بیان کند و میزان تحقق و دستیابی به اهداف تعیین‌شده را. اما همین گزارش اگر «میزان حرکت در جهت» مشخص شده در راهبردها را نشان دهد یک «گزارش راهبردی» محسوب می‌شود. از طریق شاخص‌های آماری می‌توان فاصله تا مقصد را معین نمود. مثلاً اگر شاخص ما در مسئله راهبردی جمعیت «نرخ رشد جمعیت» باشد، با ارزیابی این

شاخص و اندازه‌گیری آن و ملاحظه ارتباط آن با فعالیت‌های به انجام رسیده می‌توانیم میزان پیشرفت و حرکت در جهت سیاست فرزندآوری را بیان کنیم.

### سند سیاستی

با تعریفی که برای «سند راهبردی» بیان شد، فهم «سند سیاستی» هم دشوار نخواهد بود. آن نیز یک «سند» است، اما در مقامی بالاتر و بدون ورود به راهبردها، صرفاً «سیاست‌های کلی» یک نظام را در هر مسأله‌ای مشخص می‌سازد. با این هدف که در طراحی اصول راهبردی هر بخش از نظام مورد توجه قرار گیرد و اصطلاحاً نصب‌العین باشد. معمولاً هم مورد استفاده گروه‌هایی است که وظیفه طراحی راهبردها در هر نهاد را دارند.

### نظریه سیاستی

سیاست‌گذاری یک کار نظری است و طبیعتاً مبتنی بر رویکردی است که نهاد سیاست‌گذار نسبت به «واقعیت» دارد. ایدئولوژی و جهان‌بینی تأثیر مستقیمی در سیاست‌گذاری دارد. اگر نظامی رویکرد دینی داشته باشد، آخرت‌اندیشی و توجه به معاد را بخشی از زندگی اجتماعی انسان می‌داند. این نظام قطعاً در طراحی سیاست‌ها باید این نگرش را در نظر بگیرد. تمامی مبانی و نظریه‌های کلان که در سیاست‌گذاری اثر دارند به عنوان «نظریه سیاستی» شناخته می‌شوند که ضرورت دارد در روند تولید سیاست‌ها نقش داشته باشند.

### نظریه علمی

رویکرد علم به «واقعیت» است. علم و دانش به دنبال یافتن روابط اسباب و مسببات در عالم است. هر رابطه‌ای که پیدا شود می‌تواند راهی را برای «زندگی بهتر» ارائه نماید. زیرا انسان با استفاده از این روابط است که می‌تواند «تغییر» ایجاد کند و حرکت نماید. هنگامی که یک دانشمند حدس خود را در قالب «فرضیه» طرح نماید و بتواند با «آزمون» آن را به اثبات برساند، به یک «نظریه علمی» دست یافته است. در یک نظام، این نظریه‌های علمی پایگاهی دانشی فراهم می‌کنند که بتواند هم در تولید سیاست‌ها و هم راهبردها و البته راهکارها و اقدامات نقش داشته و اثرگذار باشد.

### نظریه پایه

وقتی درباره «انسان» سخن می‌گوییم، می‌دانیم که «مطلق» نیست، پس نمی‌تواند تمام روابط هستی را به صورت «قطعی» کشف و بیان نماید، به اصطلاح «کما هو حقّه» یا «کما هو هو» یا «کماهی». بنابراین میان دانشمندان در دستیابی به نظریه‌های علمی اختلاف حاصل می‌شود و این با توجه به ناتوانی و ضعف‌های ادراکی انسان طبیعی است. اما «حرکت» ابهام‌پذیر نیست و نمی‌تواند مردّد باشد. در طراحی سیاست، راهبرد و یا راهکار نمی‌توان گفت: اگر نظریه الف راهبرد ب و اگر نظریه جیم راهبرد دال. این دستورات باید «قطعی» و معین باشند. از این رو، لازم است از میان نظریه‌های علمی معتبر و رایج یکی را برگزید و آن را «نظریه پایه» قرار داد. بر اساس این نظریه مقبول و آثار و لوازمات آن «چارچوب» یا قالبی نظری ساخته می‌شود که «چارچوب نظری» یا «چارچوب مفهومی» ما را شکل می‌دهد. این قالب و «چارچوب» الگویی را در اختیار ما قرار می‌دهند که به عنوان «الگوی کلان» در سیاست‌گذاری استفاده می‌شوند و یا به عنوان «الگوی راهبردی» در تولید اصول راهبردی و یا حتی به عنوان «الگوی عملیاتی» در طراحی راهکارها و برنامه‌ها. بدون انتخاب و برگزیدن یک «نظریه پایه» نمی‌توانیم حرکت را آغاز کنیم. انسان مردّد پیوسته تغییر مقصد (چشم‌انداز و سیاست) می‌دهد، تغییر مسیر (راهبرد) می‌دهد و پیشرفت نمی‌کند.

### سیاست‌سازی

مطلوب این است که «تصمیم‌گیران» خود قادر به اندیشه‌ورزی و محاسبه تمامی احتمالات و گزینه‌ها باشند، نظریه‌پرداز باشند، تا بتوانند بهترین سیاست را برگزینند. اما در یک نظام اجتماعی که سازوکارهای فراوان و بخش‌های

متعدد سیاسی، فرهنگی و اقتصادی دارد، عملاً این امر ناممکن است. مسئولان و مدیران «تصمیم‌گیر» هستند، نخبگانی که در «اداره» قدرت دارند و به این جهت بر آن کرسی‌ها تکیه زده‌اند. این جاست که میان «تصمیم‌گیری» و «تصمیم‌سازی» انفکاک حاصل می‌شود. گروهی از اندیشه‌ورزان که به دور از مسند و جایگاه سیاسی هستند باید با مطالعه گسترده و بررسی نظریه‌های علمی، نظریه‌پایه و الگوهای مطلوب را شناسایی کنند و برای مسئولان امر تبیین نمایند. این فاصله از جایگاه سیاسی فرصت بیشتری برای تحقیق و مطالعه فراهم می‌آورد. این دست از دانشمندان هستند که وظیفه «سیاست‌سازی» را بر عهده دارند. «سیاست‌سازان» فضای علمی را برای «سیاست‌گذاران» روشن و واضح می‌سازند، تا آن‌ها بتوانند با درایت «اجرایی» خود بهترین سیاست را برگزینند و جامعه را هدایت نمایند.

## مطالعات راهبردی

هر بررسی و تحقیقی که رویکردی به «جهت» حرکت داشته باشد یک «مطالعه راهبردی» محسوب می‌شود. فرضاً اگر سیاستگذاری بر محور «رشد فزاینده جمعیت» شکل گیرد، نیازمند راهبردهایی در عرصه فرهنگی است تا «فرزندآوری» را افزایش دهد. کاوشگرانی به تحقیق و پژوهش می‌پردازند تا اصولی را طراحی کنند که مشخص سازند مقصد فرهنگی ما کجاست و چه الگوی نهایی برای فرهنگ نظام باید در نظر بگیریم تا «فرزندآوری» محقق شود. این اصول اگر مبنای طراحی راهکارها و اقدامات قرار گیرد، باید بتواند فرهنگ را به سمت آن مقصد نهایی تغییر جهت دهد.

## مدیریت راهبردی

همان‌قدر که «تفکر راهبردی» بیانگر توجه به «سیاست‌ها» و «راهبردها» پیش از هر اقدامی است، «مدیریت راهبردی» نیز حاکی از همین وصف در عرصه «مدیریت» است. اگر این مفاهیم در عرصه مدیریت به کار گرفته شود و در اداره یک سازمان یا نهاد، رویکرد حاکم توجه به سیاست‌ها و راهبردها باشد، یک «مدیریت راهبردی» را شکل می‌دهد. حضور بخش‌هایی در مدیریت سازمان که مسئول طرح‌ریزی راهبردها و تحقق آن‌ها باشند.

## تصمیم‌سازی

شرح این اصطلاح در «سیاست‌سازی» بیان شده و نیازی به تکرار ندارد که گستردگی موضوعات اجتماعی و تعدد نهادهای مؤثر منجر به تفکیک «تصمیم» به دو مقوله «تصمیم‌گیری» و «تصمیم‌سازی» شده است. بخش اول بر عهده مدیران و بخش دوم بر عهده دانشمندان گذاشته می‌شود.

## نگاشت نهادی

از اصطلاحاتی که به تازگی ترجمه شده و ورود پیدا کرده است (Institutional Mapping Methodology) و ترکیبی از «نگاشت» به معنای ارتباط و «نهاد» به معنای سازمان است. رویکردی است که فضای کسب و کار یا فعالیت نهاد را ترسیم می‌کند. نشان می‌دهد کدام فعالیت‌ها چه آثاری دارند و یا چه فرصت‌ها و تهدیدهایی می‌توانند بر فعالیت سازمان تأثیر بگذارند. مجموعه این روابط وقتی حول برنامه‌ریزی یک سازمان در نظر گرفته شود، به طراحی زنجیره‌ای از فعالیت‌ها منتهی می‌شود که برنامه عملیاتی آن سازمان را شکل می‌دهد. آن را می‌توان روشی برای دستیابی به راهبردها و اقدامات دانست، در کنار سایر روش‌های مرسوم در طراحی راهبرد.

## برنامه‌ریزی راهبردی

مشابه آنچه در «مدیریت راهبردی» و «تفکر راهبردی» بیان شد، اگر تولید برنامه‌های اجرایی و عملیاتی یک نهاد مبتنی بر راهبردها باشد و مسیر درستی را از سیاست‌ها آغاز کرده باشد، می‌توان آن را «برنامه‌ریزی راهبردی» دانست. هر برنامه توصیف‌کننده فعالیت‌هایی است که باید در زمان‌های معینی به انجام برسند. فعالیت‌هایی که توالی مشخصی دارند و برخی باید به صورت موازی و هم‌زمان به انجام برسند. از نظر زمان و مدتی که برای اجرا تعیین شده باشد،

می‌توان برنامه‌ها را به «کوتاه‌مدت»، «میان‌مدت» و «بلندمدت» تقسیم کرد. برنامه‌های کوتاه‌مدت معمولاً به فوریت‌ها می‌پردازند، مانند: ساختمانی که روبه‌خرابی است و الآن و فوراً نیاز به گچ و خاک دیوارها و شمع‌گذاری موقت دارد، تا فعلاً بر سر ساکنان فرو نریزد. اما در بلندمدت باید برنامه‌ای طراحی شود که بتوان آن را کویید و دوباره از نو زیر بنا را ساخت و ساختمان را نوسازی کرد. در برنامه‌ریزی میان‌مدت هم باید راهی پیدا کرد که ساکنان آن بتوانند دوره نوسازی را در مکانی دیگر سپری نمایند.

## رابطه دین و استراتژی

در این‌که «جهت‌گیری» قطعاً باید مقدم بر «برنامه‌ریزی» باشد حتی در امور شخصی هم قابل انکار نیست. انسانی که به معاد ایمان دارد «برنامه» زندگی متفاوتی دارد با دیگری که مرگ را پایان زندگی می‌داند. تأثیر «جهت» بر «برنامه» مفهوم عامی‌ست که از «مدیریت استراتژیک» فهمیده می‌شود. اما در گام عملی، وقتی در حال طراحی استراتژی یا همان اصول راهبردی هستیم از روش‌ها و مدل‌هایی استفاده می‌کنیم که بهترین نتیجه را به ارمغان آورد. روش‌هایی امروزه در جهان طراحی شده‌اند که باید با نگرش دینی تطبیق یابند. اگر رویکرد دنیاپرستانه و مادی‌انگارانه دارند اصلاح شده و از اجزای آن‌ها در طراحی استراتژیک با رویکرد دینی استفاده شود.

## جایگاه حوزه علمیه در مدیریت راهبردی

مادامیکه «جهت» حاکم بر «برنامه» است و راهبردها از درون سیاست‌ها تولید می‌شوند، با توجه به این‌که سیاست‌ها مبتنی بر نظریه پایه بوده و نظریه پایه نیز مقبول‌ترین نظریه علمی، نظریه‌های علمی را نهادهای علمی تولید می‌کنند، نهادی که مهم‌ترین نظریه‌های علمی را تولید می‌نماید از ارکان اساسی دستیابی به سیاست‌ها و راهبردها خواهد بود. بنابراین نهاد علمی تولید نظریه‌های دینی در نظامی که مبتنی بر دین است جایگاه مهمی پیدا خواهد کرد. حوزه‌های علمیه نظریه‌هایی را ارائه می‌کنند که نسبت انسان و جامعه انسانی را با جهان هستی بیان می‌نماید. اگر این نظریه‌ها مبنای دستیابی به سیاست و راهبرد قرار نگیرند، جهت حرکت نظام نمی‌تواند دینی باشد.

## ساختار حوزه علمیه

هر نهاد علمی تجمیعی از سه فعالیت عمده است: پژوهش، آموزش و ابلاغ. هر سه لازم و بدون آن‌ها ناممکن. پژوهشگران در مرزهای دانش می‌اندیشند و نظریه‌های جدید تولید می‌کنند. آن‌ها را به اساتید تحویل می‌دهند تا در گستره‌ای وسیع آموزش داده شود. در نهایت نیز این نظریه‌های رواج یافته باید تبدیل به مدل‌هایی برای استفاده در جامعه گردد، به عنوان مثال: پیشرفت‌های برق و الکترونیک به صنعت نزدیک گردد، تا به تولید خودروهایی برقی منجر شود. «اجتهاد» و «مرجعیت» در حوزه متوکی بخش نخست است. «نظام آموزشی حوزه» و «نظام تبلیغی» آن نیز به دو بخش دیگر می‌پردازند. اما با توجه به این‌که نظام اجتماعی کنونی سازوکار مورد نیاز برای بهره‌گیری از حوزه علمیه را ندارد، زیرا از ابتدایی که روش‌های مدیریتی نوین به کشور وارد شد، رابطه خود را با حوزه تعریف نکرد، حوزه ناگزیر شده است که بخش از نیروی انسانی خود را در مدیریت نفوذ دهد، تا بتواند نظریه‌های علمی خود را به کار اندازد. اگر می‌بینیم افراد حوزوی در بخش‌های اجرایی حضور دارند، به دلیل تعریف نشده بودن رابطه نظام مدیریت کشور با حوزه علمیه است. تبیین رابطه حوزه و نظام نیازمند سندی مستقل و البته محتاج بررسی‌ها و مطالعات بیشتری‌ست؛ رابطه‌ای که هنوز تبدیل به نظریه‌ای پایه برای مدیریت استراتژیک نظام نشده است.

