

کارکنان، کیفیت کالاها یا خدمات، افزایش بهره‌وری، تأمین نیاز و رضایت مصرف‌کنندگان، کاهش ضایعات و هزینه‌ها، به حداکثر رساندن سود سهام و غیره.... سازمانها معمولاً برخی از اهداف را در کوتاه مدت و بعضی را در بلندمدت و برخی را در میان مدت جستجو می‌کنند. مثلاً بیشتر زمانها کارآیی و رضایت کارکنان را اهداف کوتاه مدت، سود دهی و خدمت به جامعه را اهداف بلند مدت می‌دانند. به چهار دلیل داشتن هدف ضرورت دارد:

- ۱- اهداف به مؤسسه کمک می‌کنند که خود را توجیه نماید و در مقابل دولت و جامعه مشروعیت بخشد.
- ۲- اهداف بین تصمیمات و تصمیم گیران هماهنگی ایجاد می‌کنند.
- ۳- اهداف استانداردهایی برای ارزیابی عملکرد سازمان به وجود می‌آورند.
- ۴- اهداف نسبت به رسالتها مقاصدی ملموستر و مشهودتر هستند.

تجزیه و تحلیل: تجزیه و تحلیل فرآیندی است که توسط آن، استراتژیست محیط را بررسی و مطالعه می‌کند تا فرصتها و تهدیدات فراراه مؤسسه را تشخیص داده و تعیین نماید. تجزیه و تحلیل شامل تصمیماتی است که این تصمیمات به سازمان اعلام می‌دارد که آیا لازم است عکس العمل نشان بدهد، ساکت باشد و یا سعی در اثر گذاشتن بر محیط خارجی داشته باشد. از آن جا که عوامل محیطی بیشترین تأثیر را بر سازمان دارند لازم است که مدیران به تجزیه و تحلیل محیط بپردازند.

تجزیه و تحلیل محیط به استراتژیست‌ها امکان می‌دهد که فرصتها را پیش بینی کنند و از فرصتها به نفع سازمان بهره‌برداری نمایند. اکثر مؤسسات خوشان را با محیط تطبیق نمی‌دهند و همین علت باعث ورشکستگی آنها می‌شود.

مدیریت استراتژیک، فرآیند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به موفقیت و یا شکست فعالیت‌های سازمانهای تولیدی و خدماتی با توجه به تأثیرات شرایط محیطی و درون سازمان می‌گردد و میتوان گفت جریان تصمیم‌گیری و انجام اقداماتی است که موجب ایجاد یک برنامه مؤثر برای دستیابی به اهداف کلی سازمان می‌گردد. مدیریت استراتژیک، مدیریت آینده‌نگر، انطباق‌پذیر و خلاق و پویا می‌باشد.



مدیران به دو منظور محیط را شناسایی می‌کنند:

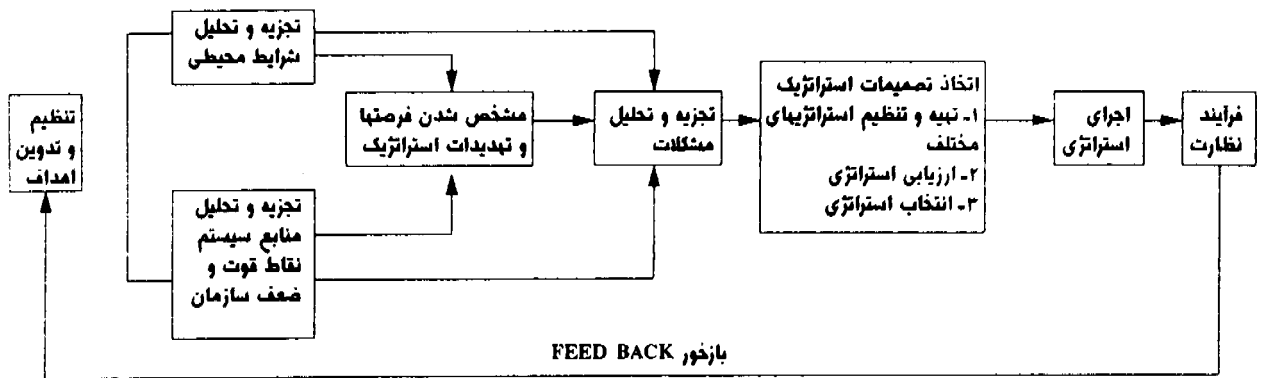
- ۱- تعیین عوامل موجود در محیط که برای سازمان و دستیابی به اهداف سازمان تهدید محسوب می‌شود.
- ۲- تعیین عوامل موجود در محیط که به مؤسسه فرصت می‌دهد تا خود را به اهداف والاتری برساند.

شناسایی عوامل محیطی:

اهم عوامل محیطی که لازم است مورد

بررسی و شناسایی مدیریت قرار گیرد عبارت است از:

- عوامل اقتصادی: سطح اقتصاد فعلی یا آینده بر اقبال و استراتژی مؤسسه اثرات مهم دارد. مثلاً تغییر وضعیت اقتصادی ممکن است برای مؤسسه‌ای خوب ولی برای مؤسسه دیگر بد باشد. استراتژیست باید تعیین کند که کدام عامل بر مؤسسه مربوط تأثیر دارد و سعی کند تغییرات احتمالی را پیش بینی نماید.



نمودار فرآیند مدیریت استراتژیک

استراتژیک فرآیندی است که توسط آن، بازاریابی، تحقیق، توسعه، تولید و عملکرد، نیروی انسانی و عوامل مالی مؤسسه بررسی می‌گردد تا نقاط و نواحی قوت سازمان شناسایی شده و از آن طریق به بهترین وجه از فرصت‌های محیط استفاده و با تهدیدات مقابله شود. مزیت‌های استراتژیک بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند این مزیت‌ها عبارتند از:

- عوامل بازاریابی و توزیع: بعضی از شرکتها در بازار توانایی دارند و به علت این مزیت می‌توانند خدمات و کالاهای جدید به بازار عرضه کرده و برای کالاها و خدمات موجود نیز سهم خود را در بازار حفظ نموده و افزایش دهند. وجود فاصله در توزیع ممکن است باعث توسعه توزیع و ابزار و امکانات آن گردد. اگر مشکلی در مصرف وجود داشته باشد می‌توان با کاهش قیمت و ترویج فروش، مصرف خریداران را بالا برده نتیجتاً خریداران جدیدی نیز جذب نمود.

- عوامل پژوهشی و مهندسی: پژوهش و

مهندسی می‌تواند باعث ایجاد محصول جدید یا بهبود محصول فعلی بازار یا ابداع و به کارگیری شیوه و تکنیک‌های جدید ساخت و فرآیند مواد اولیه گردد به نحوی که از طریق افزایش کارایی باعث کاهش هزینه شود.

- عوامل تولید و عملیات: از نمونه این عملیات می‌توان تجهیزات و ماشین آلات کارآمد و مؤثر با هزینه کل کمتر عملیات در

عوامل مشخص اقتصادی که بسیاری از سازمانها مورد بررسی و مطالعه قرار می‌دهند عبارتند از:

- سیستم اقتصادی
- مرحله چرخه اقتصادی یعنی این که اقتصاد در چه وضعیتی قرار دارد؟ (کساد، بحران یا رفاه)
- روند تورم و یا تنزل در قیمت کالا و خدمات

- سیاستهای پولی و مالی

- سیستم بانکی

- مالیات‌ها

- مقررات صادرات و واردات

- روش‌های توزیع کالا و سیستم حمل و نقل
- تنوع و کیفیت تولیدات در بازار
- سطح درآمد کشور و توزیع آن.

عوامل دموگرافی: چند جنبه آن عبارتند از: تغییر در جمعیت، توزیع درآمد جمعیت، تغییر سنی جمعیت، توزیع درآمد جمعیت بر بازار کالاها و خدمات تأثیر بسزایی دارد که کارشناسان این جنبه‌ها را عوامل اولیه تقاضا می‌گویند.

عوامل اجتماعی: ارزشها و طرز تلقی‌های مردم، مشتریان و کارکنان. بدیهی است این الگوی مصرف و ارزشها در تقاضا برای کالا و خدمات اثر بسزایی دارد.

- سایر موارد شامل عوامل جغرافیایی، فن آوری، رقبا و دولت می‌باشد.

مزیت‌های استراتژیک

تجزیه و تحلیل و تشخیص مزیت‌های

مقایسه با هزینه کل رقبا نام برد.
- نیروی انسانی: نیروی انسانی می‌تواند به توانایی مؤسسه در رسیدن به اهداف تأثیر به سزایی داشته باشد. یک مؤسسه بایستی تا جایی که می‌تواند افرادی با توانمندی بالا، با خلاقیت و وفادار جذب کند. داشتن این افراد مزیت پراهمیتی است.

- عامل مالی: مجموع منابع و توانایی

مالی برای سرمایه گذاری است.

تجزیه و تحلیل مزیت‌ها از طریق روشهای زیر انجام می‌گیرد:

تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر، فرمول‌های سفارش مقدار اقتصادی، مطالعات تولید انبوه، برنامه ریزی خطی، کشش قیمت و تقاضا، تجزیه و تحلیل نسبت‌ها، حساسی و نمونه‌گیری، تجزیه و تحلیل حساسیت.

ذیلاً به انواع فرصتها، تهدیدات، نقاط ضعف و قوت در زمینه‌های مختلف به عنوان نمونه اشاره می‌شود:

نقاط قوت STRENGTH

- کارایی و بهره وری بالا در تولید.
- وجود نیروی انسانی ماهر و آموزش دیده.
- سهم بازار قابل ملاحظه (حالت رهبری در بازار).
- امکانات مالی و نقدینگی فراوان.
- ذهنیت مثبت مصرف کنندگان نسبت به کالا یا خدمت Image.
- کانالهای فروش قوی، مطمئن و با کفایت.
- جدید بودن ماشین آلات و تجهیزات.

- قدرت مدیریت در تجهیز منابع و آمادگی‌های فنی.

- و....

نقاط ضعف WEAKNESS

- پایین بودن راندمان و بهره‌وری در تولید.
- کهنلت، بی‌سوادی و بی‌تجربگی نیروی کار
- مشکلات مالی و فقدان نقدینگی.
- سهم نازل در بازار (حالت تبعیت در بازار).
- ذهنیت نامناسب.
- مجاری فروش ضعیف یا غیر کافی.
- قدمت و فرسودگی ماشین آلات و تجهیزات.
- ضعف مدیران در برنامه ریزی و کنترل.
- و....

فرصت‌ها OPPORTUNITIES

- گشایش بازارهای جدید (داخلی و خارجی).
- سلامت اقتصاد سازمان از نظر علمی.
- وجود رقبای ضعیف با سهم نازل در بازار.
- دسترسی به تکنولوژی‌های جدید.
- تغییر الگوی مصرف (به نفع سازمان).
- افزایش جمعیت، افزایش درآمد و تقاضا.
- امکان استفاده از تسهیلات بانکی یا منابع اعتباری.
- تغییر قوانین به نفع مؤسسه.

تهدیدات THREATS

- موانع تعرفه‌ای و غیر تعرفه‌ای.
- احتمال ورود رقبای جدید به صنعت.
- احتمال کمبود یا عدم دسترسی به منابع مالی، انسانی و فن آوری.
- وجود کالاهای رقیب یا جانشین.
- تغییر قوانین به ضرر مؤسسه.
- اشباع بازار.
- محدودیت‌های ارزی.
- محدودیت‌های جغرافیایی در توزیع.

مرور کوتاهی بر موارد نمونه فوق الذکر نشان می‌دهد از بررسی اطلاعات و آمار و

دو وضعیت نسبی رقابت (سهم بازار نسبی کم و سهم بازار نسبی زیاد) بین ده درصد تا صد درصد فرض می‌شود.

در این ماتریس سازمانها یا محصولات که دارای سهم بازار نسبی زیاد و درجه رشد زیاد هستند در وضعیت ستاره یا STAR قرار دارند و این نام تعبیر موفقیت و درخشندگی است. واحدهای مشمول این شرایط، در حال رشد سریع هستند، به نقدینگی زیادی احتیاج دارند تا سهم بازار خود را حفظ کنند، بعضاً رهبر Market Leader بازار هستند، درآمد قابل توجهی به بار می‌آورند و در بهترین شرایط برای توسعه می‌باشند. تنها مشکل این واحدها نیاز به نقدینگی فراوان است که نهایتاً باعث می‌شود استراتژیست‌ها تعمداً از درجه رشد آنها بکاهدند و آنها را به صورت گاو شیرده (CASH COW) یا واحدهای ایجاد کننده درآمد تبدیل نمایند.

گاوهای شیرده واحدهایی هستند که رشد تولید یا رشد فروش آنها اندک است. ولی سهم بازار آنها قابل توجه می‌باشد. به همین علت هزینه کمی دارند و درآمد زیادی به بار می‌آورند. این واحدها پشتیبانی کننده مالی سایر واحدهای کم هزینه و پر بازده است.

حقایق موجود در سیستم یا در داخل مؤسسه می‌توان به نقاط قوت یا ضعف سازمان پی برد. همچنین از بررسی اطلاعات و آمار و حقایق خارج از سیستم یا محیط خارج می‌توان به نکاتی پی برد که وجود آنها امید بخش یا مژده دهنده وصول به اهداف و مأموریت‌های سازمان است.

ماتریس ترکیب گروه مشاورین بوستون Boston Consulting Group

ماتریس شناسایی محصولات گروه مشاوران بوستون یکی از ابزارهایی است که استراتژیست‌ها می‌توانند جهت ارتباط دادن تخصیص منابع در انواع استراتژیها استفاده نمایند. چند روش بر حسب نوع محصول در این ماتریس برای تصمیمات سرمایه گذاری و گردش نقدی پیشنهاد شده است.

این ماتریس براساس مقایسه وضعیت های مختلف رشد سازمان (رشد تولیدات، رشد فروش و...) و سهم بازار نسبی شکل می‌گیرد. بدین ترتیب که دو وضعیت رشد کم و رشد زیاد بین صفر تا بیست درصد و

وضعیت نسبی رقابت (سهم نسبی در بازار)

100 ← → 100

زیاد کم

↑	۲۰	STARS ستاره‌ها	QUESTION MARK علامت سوال	گامش سرمایه
	۱۰	\$	DOG	
↓	کم	CASH COW گاو شیرده	سگ	انحطال

ماتریس رشد و سهم بازار سازمان

گروه دیگر از واحدها، دارای سهم بازار نسبی کم و درجه رشد زیاد می‌باشند. این

مقاصدی را که سازمان می‌خواهد با فعالیت به آنها دست یابد، اهداف سازمان گویند. اهداف سازمانهای اقتصادی عبارتند از: افزایش سهم در بازار، سود دهی، کارآیی، رضایت و بهبود کارکنان، کیفیت کالاها یا خدمات، افزایش بهره‌وری، تأمین نیاز و رضایت مصرف کنندگان، کاهش ضایعات و هزینه‌ها، به حداکثر رساندن سود سهام و غیره.... سازمانها معمولاً برخی از اهداف را در کوتاه مدت و بعضی را در بلند مدت و برخی را در میان مدت جستجو می‌کنند. مثلاً بیشتر زمانها کارآیی و رضایت کارکنان را اهداف کوتاه مدت، سود دهی و خدمت به جامعه را اهداف بلند مدت می‌دانند.

وضعیت که به نام علامت سؤال نیز تعبیر می‌شود، وضعیت بدی است و مفهوم آن این است که واحدهای موصوف مسئله ساز هستند، نیاز به نقدینگی زیادی دارند ولی درآمد کمی تولید می‌کنند و اگر وضع به همین منوال پیش برود کلیه منابع سازمان را می‌بلعند. در مورد این واحدها توصیه می‌شود که سهم بازار نسبی آنها افزایش یابد و آنها به واحدهای ستاره تبدیل شوند. در غیر این صورت باید آنها را حذف نمود.

و بالاخره نوع چهارم از واحدها یا محصولات، آنهایی هستند که دارای سهم بازار کم و رشد کمی هستند. اینها فقط دخل و خرج می‌کنند و منشأ انرژی نیستند. این واحدها را سگ یا DOG می‌نامند. و بهترین استراتژی این است که چنین واحدهایی تصفیه یا منحل شوند.

بدیهی است که تعداد فرصتها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف متفاوتند و سازمان با تلاقی هر کدام از آنها به استراتژی خاصی وقوف پیدا می‌کند. همچنین در ماتریس بوستون نیز ممکن است استراتژیهای مختلفی پیشنهاد گردد. در اینجا هر استراتژی مانند یک گزینه یا بدیل در تصمیم‌گیری برخورد می‌شود همان طور که در فرآیند تصمیم‌گیری‌های ساده و غیر

استراتژیک پس از شناسایی مشکلات، راه‌های ممکن، بررسی و مقایسه شده و راه حل بهتر انتخاب می‌گردد، در اینجا نیز ممکن است یکی از استراتژی‌ها به عنوان استراتژی اصلی انتخاب و به کار گرفته شود. حتی ممکن است چند استراتژی با ترتیب و توالی معین، یکی بعد از دیگری به کار بسته شوند یا این که ترکیبی از دو یا چند استراتژی سازگار انتخاب شوند.

استراتژیهای اصلی

چهار استراتژی اصلی عبارتند از: ثبات، توسعه، کاهش و ترکیب.

این استراتژیها راههای تعیین سرعت و سطح فعالیت مؤسسه هستند.

- استراتژی ثبات: با روشهای تصمیم‌گیری (آرام همچنان که هست) اجرا می‌شود. تغییرات عمده در محصولات یا وظایف داده نمی‌شود. در استراتژی ثبات عملکرد مطلوب است و شرکت موفق تلقی می‌شود. استراتژی ثبات ریسک کمتری دارد و محیط نسبتاً ثابت خواهد بود.

- استراتژی توسعه: یعنی افزایش دامنه فعالیتها با افزودن مساعی بسیار در فعالیتهای فعلی انجام می‌شود. توسعه معمولاً به عنوان راهی برای افزایش عملکرد تلقی می‌شود. به دلایل زیر شرکتها استراتژی توسعه را انتخاب می‌کنند:

- ۱- صنایعی که تغییر در آنها زیاد است.
- ۲- بسیاری از مدیران توسعه را معادل اثر بخشی می‌دانند.
- ۳- توسعه مؤسسات به سود جامعه است.
- ۴- انگیزش مدیران.
- ۵- اعتقاد به منحنی توسعه.
- ۶- اعتقاد به این که توسعه قدرت انحصاری ایجاد می‌کند.

- استراتژی کاهش: برای کاهش سرعت مؤسسه می‌تواند کارکنان را کاهش دهد یا جذب یک خط تولید محصول اصلی یا یک بخش اصلی سازمان را تغییر دهد.

- استراتژی ترکیبی: تصمیم گیرنده از چند استراتژی اصلی در بخش‌های مختلف مؤسسه یا در سازمانهای مختلف استفاده می‌کند. استراتژی ترکیبی بیشتر برای مؤسسات بزرگ و در زمان تغییر وضعیت اقتصادی مورد توجه است.

انتخاب استراتژی

انتخاب استراتژی عبارت است از بررسی آلترناتیوهای (انتخابهای) موجود (ALTERNATIVES)، در نظر گرفتن عوامل مهم ارزیابی آلترناتیو در برابر این عوامل و انتخاب نهایی راهنمایی‌هایی که برای انتخاب استراتژی وجود دارد. مدیریت استراتژیک از بین استراتژیهای مختلف آن استراتژی را که پیاده نمودن آن دارای

اجرای استراتژی

بعضی‌ها ممکن است فکر کنند که فرآیند مدیریت استراتژیک با انتخاب استراتژی به پایان رسیده و وظیفه مدیر رده بالا در همین جا خاتمه یافته است، زیرا مؤسسه در چنین وضعیتی می‌داند کجا می‌خواهد برود و چگونه این مسیر را طی کند. اما این تفکر صحیح نیست و حتی می‌توان گفت که انتخاب استراتژی تنها بخشی از فرآیند مدیریت استراتژیک و آن هم شاید بخش ساده آن باشد، چرا که یک استراتژی خوب بدون اثر بخشی، به احتمال زیاد با شکست و عدم موفقیت رو به رو خواهد گردید و لذا مکانیزم‌های اداری و ساختاری ویژه‌ای که سازگار با استراتژی بوده و عملی نیز باشند برای اجرای استراتژی ضرورت دارند. بهترین استراتژی، طرح و یا برنامه اگر به اجرا در نیاید هیچ تأثیری بر سرنوشت سازمان نمی‌گذارد. در صورتی که استراتژی قابل اجرا نباشد برای سازمان سودی در بر ندارد. اجرای استراتژی شامل موارد زیر است:

۱- تعیین خط مشی‌ها

۲- سازماندهی

۳- تخصیص منابع

۴- تعیین سبک سرپرستی و رهبری

نخست باید دانست که چهار مرحله اجرا

در هر استراتژی مختلف است، یعنی استراتژی، خط مشی‌ها، سازماندهی، تخصیص منابع و سبک رهبری مخصوص به خود را طلب می‌کند. نتیجه این که برای اجرای هر استراتژی باید منابع به مسیرها و واحدهای مورد نظر استراتژی سرانجام برسد و سازماندهی مناسب برای اجرای فعالیتهای لازم این استراتژی تنظیم شود. لذا مدیران عالی و استراتژیست‌ها باید با

فرآیند مدیریت استراتژیک مجموعه فعالیت‌های زنجیره‌ای سازمان است که شامل تعیین استراتژی مؤسسات و فرموله کردن و اجرای آن با توجه به متغیرهای محیطی و تواناییها و قابلیت سازمانی است.

انواع مختلف مدلها و تکنیک‌های چهار عامل مذکور آشنایی داشته باشند تا بتوانند بسته به مورد، عوامل مناسب را برای استراتژی‌های مربوط پدید آورند.

ارزیابی و کنترل

ارزیابی و کنترل آخرین مرحله فرآیند مدیریت استراتژیک است و در آن استراتژیست سعی دارد اطمینان حاصل کند که استراتژی انتخاب شده به درستی اجرا می‌شود و سرانجام اهداف سازمان را برآورده خواهد ساخت. برای پی‌گیری اجرای استراتژی، سیستم کنترل، سیستم پاداش (تشویق و تنبیه) مناسب و یک سیستم اطلاعاتی مؤثر که اطلاعات لازم و دقیق را به موقع در اختیار مدیران قرار دهد ضروری است.

فرآیند ارزیابی و کنترل به طور کلی چهار فعالیت مرتبط با یکدیگر می‌باشد. این فعالیتها عبارتند از:

۱- تعیین اهداف عملکرد استانداردها

۲- اندازه‌گیری عملکرد

۳- تجزیه و تحلیل انحرافات (مقایسه مقدار

کار انجام شده با استانداردها)

۴- اجرای اقدامات اصلاحی

به طور کلی دلایل اختلاف عملکرد با برنامه به شرح زیر می‌باشد:

- ممکن است ناشی از اهداف باشد. یعنی اهدافی که با جاه‌طلبی تعیین شده و یا امکانات خود را دست کم یا بالا گرفته باشیم.

- ممکن است اهدافی درست باشند ولی استراتژی انتخاب شده نادرست باشد.
مثلاً استراتژی ما بایستی استراتژی کاهش باشد که ما به جای آن استراتژی توسعه را انتخاب کرده‌ایم.
- ممکن است در اجرا مشکل وجود داشته باشد.

- ممکن است در تعیین استانداردهای عملکرد، اشکال وجود داشته باشد.

جمع بندی

فرآیند مدیریت استراتژیک مجموعه فعالیت‌های زنجیره‌ای سازمان است که شامل تعیین استراتژی مؤسسات و فرموله کردن و اجرای آن با توجه به متغیرهای محیطی و تواناییها و قابلیت‌های سازمانی است.

منابع و مأخذ:

- ۱- البرزی، صدرااله. «مدیریت استراتژیک در بازرگانی». مجله زمینه، سال دوم شماره ۳۰ - دی ماه ۱۳۷۲.
- ۲- الوانی، سید مهدی. «مدیریت عمومی». تهران نشر سی، ۱۳۶۷.
- ۳- آلن شارل، مارتینت، «دسته بندی تصمیمات در مدیریت استراتژیک» ترجمه دکتر عبدالحمید شمس، مجله دانش مدیریت، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۷۱.
- ۴- گلوک، ویلیام اف، «سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک»، ترجمه سهراب خلیلی شوربنی، تهران، چاپخانه پیام، چاپ اول ۱۳۷۰.
- ۵- خلیلی شوربنی، سهراب. «مقدمه‌ای بر مدیریت استراتژیک» مجله دانش مدیریت، شماره ششم و هفتم، پاییز و زمستان ۱۳۶۸.
- ۶- دانگ، رالف اف، سیستم مدیریت نسبی جمع. ترجمه صدرااله البرزی. نشریه شرکت ملی صنایع پتروشیمی، سال چهارم، شماره ۲۹.
- ۷- سازمان مدیریت صنعتی، مدیریت استراتژیک چیست؟ مجله تدبیر شماره ۴۲، خرداد ماه ۱۳۷۲.
8. Arthur Meidan «Handbook of business Polie» (Bradford:mcb university 1986)
9. Ghon peters «Total strategy» Manage ment decision vol.30.No8 1992.pp 12-21

کارها بر وفق آنچه می‌خواهیم انجام گیرد خدا را شکر می‌کنیم و ان حال القضاء دون الرجاء فلن يتعد (يعتد) من كان الحق نية و التقوى سريرته. به علاوه از امام جمله هائی شنیده شده است در بين راه که نشان می‌دهد امام این سفر خود را سفر سلامت نمی‌دانسته است. اگر خطبة خُط الموت علی ولد آدم... و جمله: و ان من هوان الدنيا ان رأس يحيى بن زكريا اهدى الی بغی من بغايا بنی اسرائیل، و همچنین خواب معروف ان الله شاء ان يراک قتيلاً، یا: ان لک درجة عند الله لن تنالها الا بالشهادة اصل قابل اعتمادی داشته باشد که دیگر مطلب خیلی واضح است.

د - آیا امام از اول به قصد کربلا حرکت کرد یا نه؟ و اگر فرضاً به قصد کربلا حرکت نکرد، آیا به قصد کشته شدن و با علم به کشته شدن حرکت کرد یا نه؟

از نظر تاریخی نمی‌توان اثبات کرد که امام به قصد کربلا و یا با علم به کشته شدن حرکت کرد، بلکه از نظر تاریخ که ظواهر قضایا را نقل می‌کند، امام به طرف کوفه و قصد کوفه حرکت کرد و در اثر برخورد با «حر» و اجازه ندادن «حر» که امام از حوزه عراق خارج شود و حاضر نشدن امام که تحت الحفظ «حر» به کوفه برود، راهی را به طرف غرب و چپ جاده پیش گرفتند تا رسیدند به کربلا، و بعد در اثر نامه این زیاد در آن محل متوقف شدند و از نظر علم به کشته شدن هم تاریخ جز مخطور بودن و غیرقابل اطمینان بودن این سفر را اثبات نمی‌کند.

در عین حال این جهت منافات ندارد با جهت دیگر و آن اینکه امام در یک سطح دیگری که سطح معنویت و امامت است، می‌دانسته که عاقبت به کربلا نزول خواهد کرد و در همانجا شهید خواهد شد.

ه - امام پس از برخورد با «حر» و در کربلا در چند جا اعلام انصراف کرده است. این اعلام انصراف به چه معنی است؟ قبلاً گفتیم

که اعلام انصراف امام، انصراف از رفتن به کوفه و از داوطلبی از تشکیل حکومت کوفه بود نه از انصراف از دفاع مقدس امتناع بیعت، و نه انصراف از قیام مقدس اعتراضی امر به معروف و نهی از منکر، برخلاف عقیده آقای صالحی، امام پس از سقوط کوفه، از دو هدف دیگرش دست برداشت و امتناع از بیعت و همچنین اعتراض به حکومت را تنها در زمینه زعامت مفید نمی‌دانست، به خطر این دو هم کاملاً واقف بود ولی می‌خواست پیام خود را و اعلام جرم خود را و جواب «نه» به بیعت را با خون خود بنویسد که هرگز پاک نشود.

و - بدیهی است که از نظر عامل دعوت کوفیان، قیام امام یک قیام ابتدائی است، بلکه از این جهت اقدام برای به دست گرفتن زمام امور است و تنها جنبه شورش بر ضد حکومت برای تضعیف و یا اصلاح نیست. یعنی طبق عامل نهی از منکر، هدف باید اصلاح باشد خواه به صورت تضعیف یا سقوط حکومت، و خواه به صورت اصلاح حکومت.

ز - معلوم شد به موجب هر یک از این عاملها امام یک وظیفه مخصوص دارد. و ضمناً معلوم شد که به اعتبار هر یک از عاملها نهضت امام ارزش مخصوصی پیدا می‌کند. به موجب عامل دعوت و احتمال موفقیت که حداکثر ۵۰٪ است، ارزش نهضت همینقدر است که امام با پیدایش یک فرصت احتمالی، نمی‌نشیند و فرصت را از دست نمی‌دهد، و ضمناً نظر و تز امام راجع به حکومت که در نامه به اهل کوفه توسط مسلم و در خطبه بیضه پیدا است، روشن می‌شود. و از نظر عامل بیعت که تا آنوقت حتی مردم کوفه اعلام نصرت نکرده بودند ارزش کار امام در این حد است که تقاضای یک حکومت نیرومند و خونخواری را برای بیعت نمی‌پذیرد و حاضر می‌شود خویش را بریزند و بیعت نکنند. به موجب این عامل اگر حکومت کاری به او نمی‌داشت و از او

چیزی نمی‌خواست، امام هم کاری به کار آنها نداشت، و به موجب عامل اول اگر مردم کوفه اعلام آمادگی نمی‌کردند، امام یاعی نمی‌شد و بسابیت هم می‌کرد. به هر حال عامل امتناع از بیعت ارزش بیشتری از عامل پذیرش دعوت دارد زیرا در عامل پذیرش دعوت، چند درصدی احتمال جان به سلامت بردن به علاوه موفقیت در زمامداری و ساقط کردن حریف وجود دارد ولی در عامل امتناع از بیعت در روزهایی که شروع شد احتمال قریب به یقین کشته شدن بود. اما عامل امر به معروف و نهی از منکر که خود امام هم زیاد به آن استناد کرده و در آن موارد نامی از امتناع بیعت یا پذیرش دعوت نبرده است، از هر دو عامل اول ارزش بیشتری دارد زیرا به موجب این عامل به هر حال امام خود را با حکومت وقت درگیر کرده است و این درگیری از نوع هجوم بوده و از طرف خود او شروع شده است نه از ناحیه مردم و نه از ناحیه حکومت. به موجب این عامل، امام، مهاجم و معترض است نه مدافع؛ کارش عمل ابتدائی است نه صرفاً عکس العمل منفی در مقابل تقاضای بیعت و یا عکس العمل مثبت در مقابل تقاضای همکاری برای تشکیل حکومت. به موجب این عامل خواه حکومت بیعت بخواهد و یا نخواهد، او معترض و طرفدار تغییر وضع موجود است. خواه مردم کوفه او را بپذیرند و یاری کنند و یا نپذیرند و یاری نکنند، باز هم او معترض و طرفدار تغییر است. و از این نظر است که فوق العاده ارزنده است و درس است و آموزنده است.

پس این سه عامل، هم از نظر وظیفه و عکس العملی که برای امام ایجاد می‌کند، و هم از نظر ارزندگی و اهمیت و قابلیت بزرگداشت، و هم از نظر آموزندگی و درسی با هم تفاوت دارند؛ و چنانکه قبلاً مکرر گفتیم، از نظر این منطوق، انقلاب است و امام طرفدار توسعه انقلاب است.