

باید بر فراز قله اداره جهان بایستیم



اشاره:

در لایبالی فرصت‌هایی که همگی را در خدمت به مردم سپری می‌کند با او به گفت‌وگو نشستیم. معتقد است که باید یک ستاد مدیریت برای کار تخصصی و کارشناسی درباره مدیریت تحول ایجاد شود، تا مفاهیم کلی و آرمان‌هایی که رهبر معظم انقلاب درباره این موضوع در نظر دارند، را عملیاتی کند؛ تا متناسب با پیشرفت کار، منابع و امکانات کشور را بسیج و جهت‌دهی کند؛ تا روزی فرا رسد که نظام اسلامی بر فراز قله اداره جهان بایستد. نخستین سابقه او را در اسناد و گزارش‌های به جا مانده از فعالیت در گروه انقلابی «منصورون» می‌توان جست و جو کرد؛ روزگار دانشجویی و فعالیت سیاسی علیه رژیم طاغوت و ارتباط فکری با شهید آیت الله مطهری و آیت الله مصباح یزدی. مجاهدت مستمر سردار

ذوالقدر در حماسه هشت سال دفاع مقدس و سال‌های پس از آن به عنوان رییس ستاد مشترک و سپس جانشین فرمانده کل سپاه، او را از جهاد و جهاد علمی باز نداشت. تألیف آثاری چون «قصه غربت غربی» (گفتاری در مبانی فرهنگ و تمدن غرب)، «رویکردی مدیریتی به عهدنامه مالک اشتر»، «اصلاحات آمریکایی» ترجمه «همگام با حسین علیه السلام» و «سقوط اسرائیل» که به تازگی توسط انتشارات بوستان کتاب به چاپ رسیده، بخشی از فعالیت علمی و پژوهشی این دانش‌آموخته مدیریت و عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع) است. مطالعات گسترده دکتر ذوالقدر در قلمرو مدیریت و تجربه گران‌سنگ مدیریتی وی، سبب شد تا در یکی از اتاق‌های طبقه هجدهم وزارت کشور، با جانشین و معاون امنیتی انتظامی وزیر کشور به گفت‌وگو درباره «مدیریت تحول» بنشینیم.

پویا: با تشکر از اینکه فرصتی در اختیار ما قرار دادید. جناب آقای ذوالقدر! همان‌گونه که می‌دانید مقام معظم رهبری ماه‌ها قبل بحث مدیریت تحول را در جمع دانشجویان مطرح ساختند و تاکنون هیچ واکنش جدی، در ادامه این بحث در بین مدیران و نخبگان دیده نشده، فکر می‌کنید این بی‌توجهی ناشی از چیست؟

دکتر ذوالقدر: یکی از مبرم‌ترین موضوعات امروز جامعه ما، موضوع «تحول» و «مدیریت» آن است. متأسفانه به رغم تأکیدات رهبر معظم انقلاب از ماه‌ها پیش، هنوز کار شایسته‌ای در این باب ارائه و انجام نشده است. این یک عارضه و ضعف است که معمولاً

جامعه ما نسبت به برخی مطالب مهم، اولویت‌ها و فوریت‌ها، دیر واکنش نشان می‌دهد و با کندی به حرکت در می‌آید.

معمولاً مهم‌ترین مباحث کشور و جامعه توسط مقام معظم رهبری بیان می‌شود، اما واکنش‌ها خیلی کند و اقدامات بسیار دیر هنگام صورت می‌گیرد؛ مثلاً درباره موضوع تولید علم، مدت‌ها گذشت تا جامعه این معنا را تا حدودی درک و به سوی آن حرکت کرد؛ یا قبل از آن، مسئله تهاجم فرهنگی دشمن که رهبر حکیم انقلاب برای اولین بار مطرح کردند و برای مدت‌ها، مسئولان و نخبگان فرهنگی کشور برای درک این معنا دچار مشکل بودند. از جمله آن مسائل، همین بحث تحول و مدیریت تحول است که ایشان چندین ماه پیش در جمع دانشجویان سمنان مطرح کردند و متأسفانه تاکنون از طرف جامعه نخبه ما هیچ واکنش درخوری به این پیام

مهم داده نشده است تا جایی که ایشان دوباره این مسئله را در دیدارهای اخیرشان در مشهد با دانشجویان مطرح نمودند. هر چند دیر پرداختن به دیدگاه‌هایی که رهبری مطرح می‌کنند خود یک جرم نابخشودنی است، ولی از لحاظ کاربردی هم به دلیل این که مهم‌ترین مسائل جامعه است، پرهیز نخبگان در پرداختن به سخنان رهبری آثار بسیار مخربی دارد که نتیجه‌اش این خواهد بود که جامعه از مسیر درست و رو به کمال، باز می‌ماند.

پویا: تصور می‌کنید برای این که نگاه‌ها به سمت موضوع مطرح شده از سوی رهبری، متمرکز شوند، چه باید کرد؟

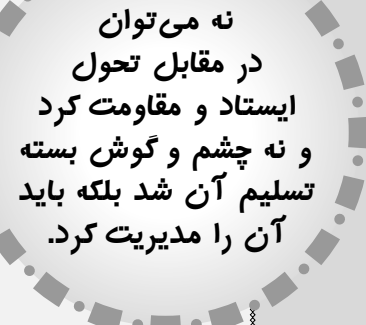
دکتر ذوالقدر: در خصوص مدیریت تحول اگر بخواهیم حق مطلب ادا بشود، این موضوع باید به گفتمان روز و غالب جامعه ما تبدیل شود؛ به خصوص با ابعاد بسیار گسترده‌ای که رهبر مطرح کردند و تحول را با پیشرفت پیوند دادند. باید جامعه را متوجه این نکته کرد که پیشرفت یک ضرورت قطعی و اجتناب‌ناپذیر و حیات و بقا اجتماعی ما در گرو آن است. اگر در این مسیر قرار نگیریم از حرکت باز می‌مانیم؛ رقبا ما از ما سبقت می‌گیرند و در این دنیای تحرک، سرعت، مسابقه و رقابت، جامعه جوان و اسلامی ما آسیب جدی می‌بیند.

پویا: فرض کنید نگاه همه جامعه به مسئله مدیریت تحول، معطوف شود. برای آرایه تعریف و جدول کلی این بحث چه می‌فرمایید؟

دکتر ذوالقدر: مدیریت تحول در یک تعریف کلی به معنی نگرش و کنش ساختارمند برای گذار و تحول افراد، سازمان‌ها و جوامع از وضعیت جاری به سوی اهداف و وضعیت مطلوب است. انسان به طور طبیعی و تکوینی، پذیرای تحول و به دنبال آن بوده و با تحول زندگی می‌کند. ذات ناآرام انسان که براساس فطرت به دنبال کمال است؛ هیچ

گاه به یک حد خاص محدود و در یک چارچوب محصور نمی‌ماند. انسان به دلیل روح و طبیعت کمال‌گرای خود که یک عنصر زیربنایی و حقیقی تکوینی است و به فطرت خداجوی انسان باز می‌گردد و از آنجا که خداوند مطلق کمال است، و انسان نیز میل و گرایش به کمال دارد، بر همین اساس به هیچ وجه سکون، جمود و رکود در یک مرحله را بر نمی‌تابد. شاید دینامیزم تحولات اجتماعی نیز همین روح کمال‌خواهی انسان باشد که به فطرت خداجوی او مربوط است. عامل دیگر، شرایط امروز دنیاست که بی‌اغراق می‌توان مهم‌ترین ویژگی جوامع امروزی را، تغییر، تحول و نو شدن مداوم دانست. هرچند این مسئله همواره در تاریخ بشر مطرح بوده است و بشر هیچ‌گاه در یک حد مشخصی از رشد، متوقف نشده است؛ اما شاخصه‌های تحول، امروز نسبت به گذشته بسیار سرعت گرفته است که می‌توان به چند عامل در این باره اشاره کرد که از آن جمله، رشد فزاینده و تحولات ابزار و فناوری‌هاست؛ سرعتی که در طول تاریخ حیات بشر سابقه ندارد. ابزار فناوری‌ها، بخصوص در عرصه ارتباطات و اطلاعات، مدام تغییر می‌کنند. در دهه‌های اخیر ورود گسترده الکترونیک به عرصه زندگی بشر، تغییری اساسی در حوزه ارتباطات و اطلاعات ایجاد کرد، و همین مسئله، منشأ سرعت در تحولات جوامع شد. اقتصاد دیجیتال، تجارت الکترونیک، دولت الکترونیک، شبکه جهانی ارتباطات و شبکه گسترده و جهانی اینترنت، زندگی بشر را دستخوش تغییرات اساسی کرده است؛ تا جایی که دنیای قبل از الکترونیک با دنیای بعد از آن تفاوت اساسی و کاملاً ملموس دارد.

عامل دیگر، موضوع جهانی شدن و جهانی‌سازی است. هر چند توسعه و تحول در قلمرو ارتباطات و اطلاعات، به امر جهانی شدن کمک می‌کند، ولی یک اراده سیاسی به طور آگاهانه دنیا را به سمت جهانی شدن می‌راند. منافع و مصالح قدرتهایی که دنیا را اداره می‌کنند،



**پرهیز نخبگان
در پرداختن به سخنان
رهبری آثار بسیار مغربی
دارد که نتیجه‌اش این خواهد
بود که جامعه از مسیر
درست و رو به کمال، باز
می‌ماند**

گاه اصول تفکر و زندگی دستخوش تغییر می‌شود. بر این اساس، تغییر و نوآوری در دنیای امروز، نه یک امر تفننی بلکه یک الزام و ضرورت است. نوآوری، تغییر و تحول در محیط امروز به یک روش و یک شیوه زندگی در قلمرو فردی، سازمانی و اجتماعی تبدیل شده است. لذا این نکته‌ای که رهبر معظم انقلاب به درستی بیان کردند که «نمی‌شود با تغییرات و تحولات در افتاد» ریشه در چنین حقیقتی دارد. به تعبیر حضرت ایشان «باید به استقبال تغییر و تحول رفت.»

پویا: با این وصف ما چگونه باید با تحول مواجه شویم؟ به ویژه روند حرکت ما چگونه باید باشد؟

دکتر ذوالقدر: اینجا مقام معظم رهبری دو رویکرد را از هم تفکیک می‌کنند: یک رویکرد این است که ما در مقابل موج تغییر بایستیم و مقاومت کنیم؛ به این دلیل که تغییر را نمی‌پسندیم و یا تغییرات را در مسیر دیدگاه‌ها و اعتقادات خودمان نمی‌بینیم، که معنی‌اش سکون، جمود، تحجر، در جا زدن، و در نتیجه شکست و اضمحلال است؛ آن هم در دنیایی که با سرعت دارد به پیش می‌رود! رویکرد دیگر این است که کاملاً خودمان را بی‌دفاع، تسلیم هر نوع تغییری کنیم؛ تغییراتی که می‌تواند با مبانی فرهنگی

در این است که نظامات واحدی بر جهان حاکم شود. یک تلاش سیاسی با هدف کنترل جهان، که اوج آن، موضوع «نظم نوین جهانی» است و پیمان‌ها و ارتباطات منطقه‌ای یا پیمان‌های دسته جمعی نیز آن را سرعت می‌بخشد. عرصه اقتصاد و جریان کالا و سرمایه که همه مرزها را در می‌نوردد نیز از این مقوله است. این تعبیر که گفته می‌شود «اگر در فیلیپین پروانه‌ای بال بزند، در آمریکای لاتین توفان پدید می‌آید»، هر چند قدری اغراق آمیز است، ولی پر بی‌ربط نیست. در سال ۱۹۹۹ دنیا دستخوش یک بحران اقتصادی شد. این بحران از تایلند شروع شد و ارزش برابری پول تایلند در مقابل دلار کاهش پیدا کرد. در عرض دو ماه این بحران همه بازارهای سرمایه آسیای جنوب شرقی (اندونزی، مالزی، کره و فیلیپین) را در بر گرفت. این همان ماجرای است که ماهاتیر محمد، نخست وزیر سابق مالزی درباره آن گفت «ما یک شبه گدا شدیم». این همان بحرانی بود که در مدت چهار ماه، همه بازارهای بورس جهان را تحت تأثیر خود قرار داد؛ یعنی باد آن پروانه‌ای که در تایلند بال زده بود، به برزیل و آرژانتین و مکزیک و آمریکای لاتین و آمریکای جنوبی رسید و در آنجا توفان بر پا کرد. بنابراین حوادث و تحولات در هر نقطه دنیا، به صورت هم‌افزایی و سیزژیک، زندگی بشر را دستخوش تغییر می‌کند و هیچ جامعه‌ای از این تحولات مصون نیست. از این رو عاقلانه نیست که جامعه‌ای دور خودش دیوار بکشد و بگوید خودم را حفظ می‌کنم و دنیا به هر سمت که می‌خواهد برود؛ این فکر به هیچ وجه پذیرفتنی نیست.

پویا: بی‌شک این تغییرات شاخصه‌ها و ویژگی‌های جدیدی دارند، فکر نمی‌کنید ما این تغییر شاخصه‌ها را هنوز در نیافته‌ایم؟

دکتر ذوالقدر: مشخصه‌های تغییر و تحولات قطعاً در محیط کنونی با گذشته متفاوت است. تغییرات در گذشته معمولاً یکنواخت، ساده، بطئی و کند بود. اما امروز



و هویت ملی ما در تعارض قرار بگیرد و این به معنی پذیرش نوعی از هرج و مرج و تن دادن به آنارشیسم است که طبعاً به هیچ وجه توصیه نمی‌شود. موضوعی که رهبر معظم انقلاب بیان کردند و به عنوان راه حل بر آن انگشت گذاشتند «مدیریت تغییر یا مدیریت تحول» است؛ یعنی تحول را بشناسیم و آن را درست اداره و مدیریت کنیم. یعنی نه می‌توان در مقابل تحول ایستاد و مقاومت کرد و نه چشم و گوش بسته تسلیم آن شد بلکه باید آن را مدیریت کرد. فرض کنید در اثر بارندگی، سیلی راه افتاده باشد. اگر در مقابل این سیل بایستید، مقاومت شما را می‌شکند و شما را خواهد برد و چنانچه تسلیم سیل بشوید، در این صورت نیز غرق می‌شوید. کار درست این

است که سیل را اداره کنیم؛ مسیرش را تنظیم کنیم و در مسیر هدف و خواسته‌های خود هدایتش کنیم.

پویا: اکنون مدیریت تحول را به عنوان یک ضرورت پذیرفته‌ایم، اما مدل اجرایی و حوزه‌های آن چیست؟

دکتر ذوالقدر: مدیریت تحول و تغییر را در سه حوزه می‌توان تفکیک و بررسی کرد: یکی حوزه فردی، دیگری حوزه سازمانی (یعنی جامعه‌های کوچک و محدود) و یکی هم در قلمرو اجتماعی؛ در حوزه فردی، همان گونه که اشاره کردم، دینامیزم تحول و تغییر، همان روح کمال‌خواهی و کمال‌گرایی انسان است که ریشه در فطرت خداشناسی و خداخواهی انسان دارد. این فطرت است که موجبات کمال روح و دل نبستن به وضع موجود را در انسان پدید می‌آورد. طبق کلام معصوم علیه السلام «هر کس دو روزش برابر

باشد، زیان کار است». در فرایند تحول فردی، مدیران این تحول، کسانی هستند که انسان، خصوصیات و ویژگی‌های او را می‌شناسند. انبیاء الهی، ائمه معصومین و علمای دین، عهده‌دار این وظیفه بزرگ هستند تا انسان را به کمال و به آن اخلاق متعالی انسانی برسانند. برای مدیریت تغییر و تحول فردی در مباحث مدیریت و روانشناسی الگوها، مدل‌ها و روش‌های مختلفی وجود دارد که باید آنها را شناخت، بومی کرد و از آن بهره گرفت. یکی از این مدل‌ها را که تصور می‌کنم کاربردی‌تر است را به عنوان مثال در اینجا مطرح می‌کنم و آن الگویی است که برای مدیریت تغییر فردی یک فرایند سه مرحله‌ای را بیان می‌کند و می‌گوید برای ایجاد

تغییر و جهت دادن به تغییرات در یک فرد، سه مرحله وجود دارد: گام اول - خروج از انجماد است. یعنی فرد به یک وضعی عادت کرده و در شرایطی قرار دارد، که حاضر نیست از آن حالت خارج شود. اولین گام برای تغییر این است که او را از انجماد خارج کنیم. روش‌ها و ساز و کارهای مختلفی هم برای این کار وجود دارد که به موجب آن، رفتار دفاعی و مقاومت فرد در مقابل تغییر، شکسته می‌شود و بر الگوهای رفتاری منجمد شده خود غلبه می‌کند؛ ساخت‌های فکری و خصلت‌های ناصواب موجود در فرد شکسته می‌شود و از حالت انجماد خارج می‌شود.

در مرحله خروج از انجماد، یک سری تاکتیک‌هایی را بیان می‌کنند که با انجام آنها، فرد راحت‌تر از این مرحله عبور می‌کند و در فرایند تغییر قرار می‌گیرد؛ از جمله آنها این که افراد را از موقعیت

فیزیکی‌شان جدا می‌کنند. چون ممکن است موقعیت فیزیکی سابق، عادت‌ها را در آنها تقویت کند. بنابر این وقتی آنها را جابه‌جا می‌کنند، زمینه جدا شدن از عادت‌های سابق فراهم می‌شود. روابط اجتماعی سابق‌شان که موجب تثبیت و تحکیم نگرش‌ها و رفتارهای غلط گذشته می‌شد، قطع و منابع اطلاعاتی سابق‌شان مسدود می‌شود. روابط‌شان با کسانی که تأثیر سوء روی آنها دارند و در تثبیت رفتارهای گذشته‌شان کمک می‌کنند، قطع می‌شود. در این مرحله، تنبیه هم توصیه می‌شود که اگر رفتار گذشته خود را تکرار کردند، به نوعی عدم رضایت از اینها نشان داده شود؛ همچنین به میزانی که از رفتارهای سابق فاصله گرفته باشند؛ پاداش و تشویق توصیه می‌شود.

گام بعدی، مرحله تغییر است. وقتی شما الگوهای موجود ذهنی و رفتاری فرد مورد نظر را شکستید، باید در او تغییر ایجاد کند و الگوی جدیدی در او پدید آورید. در این مرحله افراد را تشویق می‌کنند تا نگرش‌ها و رفتارهای مطلوب را جایگزین نگرش و رفتارهای گذشته‌شان کنند. مدیر تحول یعنی مربی، در این مرحله باید بتواند آن تحول درونی را با مجموعه‌ای از اقدامات تشویقی و تنبیهی تسریع کند؛ مدیر تحول یا تغییر در این مرحله باید موانع طول مسیر را شناسایی کند و از میان بردارد. ریشه عادت‌ها و رفتارهای پایدار را شناسایی کند و روی آنها انگشت بگذارد و با کمک رفتار شایسته، عادت‌های غلط را از بین ببرد. برای این کار نیز، روش‌ها و تاکتیک‌هایی مطرح می‌شود.

یک روش، روش نظری است که از طریق آموزش، توسط افراد صاحب نفوذ اعمال می‌شود، تا کم و کیف رفتارهای جدید را به فرد بیاموزند.

تاکتیک یا روش دیگر، روش عملی است که از الگوی عملی یا «اسوه» استفاده می‌شود. بدین معنی که به جای آموزش نظری و مستقیم، از الگوی عملی؛ یعنی شخصیتی که فرد مورد نظر او را می‌پسندد و از او الهام می‌گیرد، استفاده می‌کنند تا در

عمل از آن اسوه، الگو بپذیرد و رفتارهای مطلوب را در عمل از او بیاموزد؛ بدون این که خواسته شود ارتباط مستقیم کلامی برقرار شود.

گام سوم، تثبیت رفتارهای جدید است که به آن «انجماد مجدد» گفته می‌شود؛ پس از آن که رفتارهای سابق از بین رفته، و تغییر در فرد ایجاد شده است، حالا مهم این است که این تغییر (رفتارهای جدید) در فرد تثبیت یا منجمد شود برای این مرحله هم تاکتیک‌های مختلفی بیان می‌شود؛ از جمله این که فرد را در محیطی قرار می‌دهند که محیط خود محرک رفتارهای جدید باشد؛ و رفتارهای جدید مطلوب را در آن تقویت کند. و به میزانی که در رفتارهای جدید از خود پای‌بندی نشان می‌دهد، فرد را تقویت و تشویق می‌کنند. این مدل مدیریت تحول یا تغییر فردی را که به عنوان یک نمونه کاربردی برای مدیریت تغییر مثال زدیم، هم در بعد مثبت و هم در بعد منفی می‌تواند مورد استفاده (و یا سوء استفاده) قرار گیرد. قدرت‌های استعمارگر برای تربیت نیروهای خودشان در کشورهای مستعمره کم و بیش از همین الگو استفاده کردند؛ به این صورت که در ابتدا عناصر مستعد مورد نظر خود را از محیط سابق (وطن) خودشان خارج می‌کردند، و تحت عناوین مختلف از جمله بورس تحصیلی به غرب استعمارگر می‌بردند و آنها را با روش‌هایی که به برخی از آنها اشاره شد از جهت اعتقادی و رفتاری و هویتی استحاله می‌کردند و به عنوان عوامل گوش به فرمان خود به کشورهایشان باز می‌گرداندند. این اتفاق در کشور ما البته با تفاوت‌هایی در دوران قاجار، بعد از جنگ ایران و روس در زمان فتحعلی شاه رخ داد. شاهان ایران بعد از آن که در جنگ با روس شکست خوردند، به جای آن که آن شکست را به درستی تحلیل کنند و عامل واقعی آن را پیدا بکنند، گفتند به این دلیل از آنها شکست خوردیم که سلاح آنها از ما پیشرفته‌تر بود!

سلاح روس‌ها سلاخی بود که از

فرانسه و دیگر کشورهای اروپایی تهیه شده بود. با این تحلیل نادرست تعدادی از جوانان ایرانی را به عنوان دانشجوی انتخاب کردند و جهت آموزش ساخت سلاح به کشورهای اروپایی اعزام کردند. پس از آن نیز، عناصری از نخبگان جامعه ایرانی را انتخاب کردند و به غرب بردند که معمولا این عناصر از خانواده‌های سلطنتی، وزرا و صاحب منصبان حکومتی و یا تجار و ثروتمندان انتخاب می‌شدند. آنها را از محیط اجتماعی و فرهنگی ایران جدا می‌کردند و تحت مراقبت و آموزش‌های ویژه‌ای قرار می‌دادند. در رمان‌ها و کتاب‌هایی که نوشته و فیلم‌هایی که ساخته شده، حقیقت‌های تلخی بیان می‌شود که چگونه این افراد را از هویت‌شان قطع و به نوعی آنها را در

کشورهای غربی تحقیر می‌کردند؛ عادت‌ها و سنت‌های آنها را با تحقیر، می‌شکستند، به طوری که نسبت به سنت‌ها و هویت سابق خودشان کاملا بی‌اعتقاد و بی‌اعتماد می‌شدند. پس از آن که

تغییر استعماری، در آنها ایجاد می‌شد و از فرهنگ سابق خودشان تهی می‌شدند و فرهنگ جدید غربی در آنها نهادینه می‌شد؛ برای چند سال آنان را به عنوان سفیر و عناصر دیپلمات در آنجا نگاه داشته و سرانجام به کشور خودشان باز می‌گرداندند؛ در حالی که مبلغ و مروج فرهنگ غربی و مدافع و عامل استعماری می‌شدند و توسط قدرت‌های استعمارگر و با حمایت آنها، در ایران به وکالت، وزارت و مناسب مهم دولتی، دست می‌یافتند. چهره‌هایی مثل میرزا ملکم‌خان و تقی‌زاده که آن جمله معروف که «اگر بخوایم پیشرفت کنیم، باید از فرق سر تا نوک انگشت پا، غربی بشویم»، از اوست، اندکی

از آن جمع بی‌شمارند!

امروزه غرب، هم چنان از این شیوه سود می‌جوید؛ لکن نه به سبک سابق؛ بلکه با حفظ روابط سلطه و با استفاده از سیستم‌های ارتباطی و به مدد فناوری‌های جدید اطلاعاتی، هم چون اینترنت و رسانه‌های جدید، فرایند تغییر را با امواج الکترونیکی و سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی مؤثرتر و نافذتر و گسترده‌تر کرده است.

پویا: شاید کمتر توجه شده به تحولی که در صدر اسلام حاصل شد. از جاهلیت عرب تا جاهلیت غرب اگر چه یک نقطه فاصله است، اما شباهت‌های فوق‌العاده‌ای وجود دارد. در شکل تحولی که رسول‌الله در صدر اسلام در گروه‌های کوچک و قبایل و طوایف و تحول فوق‌العاده‌ای که در اجتماع حجاز و به تبع آن یک تحول فوق‌العاده‌ای در سطح بین‌الملل و جهانی به وجود آوردند، نسبت‌های فراوانی وجود دارد با تحولی که در صدر انقلاب خودمان حاصل شد. این تحول در عصر ما در افراد به مرور زمان منجر به تحول در گروه‌ها و شهرها و به تبع آن یک انقلاب فوق‌العاده و شگفت‌آوری در سطح بین‌الملل شد. شما چه نسبت‌هایی، بین این دو تحولی که عملا از فرد تا اجتماع و بین‌الملل، تأثیرگذاری و تحول فوق‌العاده‌ای را به جا گذاشت می‌بینید؟

دکتر ذوالقدر: استفاده از الگو و اسوه برای تحول فردی، یکی از مؤثرین راه‌های نهادینه ساختن تحول است و در اسلام به این معنا توجه فوق‌العاده‌ای شده است. طبق این آیه مبارکه که «و لکم فی رسول‌الله اسوة حسنة» پیامبر خدا، بهترین و اثر بخش‌ترین

شرط اول برای مدیریت درست تحولات اجتماعی، عبارتست از، درک درست از قانون یا قوانین تحولات اجتماعی مبتنی بر سنت‌های الهی و آموزه‌های دینی

تغییرات امروز پیوستگی روندها را از

بین می‌برد و به تغییرات گسسته و جهشی منجر می‌شود. این تغییرات گاه به تغییر در شیوه تفکر و حتی شیوه زندگی منجر می‌شود. در محیط سابق ثبات نسبی وجود داشت و تغییرات، پیوسته، خطی و قابل پیش‌بینی بود؛ روندها نیز قابل پیش‌بینی بودند و تغییرات در فضای یک پارادایم واحد اتفاق می‌افتاد. اما در محیط پیچیده امروز، ثبات و تکرارپذیری کم است

اسوه و الگوست.

بسیاری از

انسان‌ها از رفتار و شیوه عملی پیامبر متحول شدند.

بدون شک تحول سازمانی، مقدمه‌اش تحول فردی است. در تحول اجتماعی باید تحول فردی و سازمانی اتفاق بیفتد؛ اگر آن نشود، تحول اجتماعی بسیار مشکل است. هر چند ممکن است، تصور شود که می‌شود یک تحولی را از بالا ایجاد کرد و همه را به دنبال آن کشاند، ولی برای یک تحول اساسی و ماندگار اولین زمینه‌های تحول باید در افراد شکل بگیرد.

تصور می‌کنم امام راحل که رهبر بزرگترین انقلاب اجتماعی عصر حاضر هستند، از همین نقطه آغاز کردند و تحول اجتماعی را بر بنیاد تحول فردی پایه‌ریزی کردند. امام در طول دوران حیات علمی خودشان و قبل از ورود به فاز سیاسی، کادرهای بسیاری را تربیت کردند. بیش از سیصد نفر از نخبگان حوزه علمیه قم ساخته و پرداخته و از شاگردان بی‌واسطه امام هستند و در دامان امام تربیت شدند. اینها خودشان منشأ تغییر و سازندگی انسان‌ها شدند که این خود منشأ تحول اجتماعی گردید. من موضوع مدیریت تحول فردی را از این حیث طرح کردم که تحول را منحصر به حوزه اجتماعی ندانیم، بلکه در عرصه فردی هم مدیریت تحول مطرح و ضروری است. در عرصه سازمانی هم همین‌طور؛ یعنی در یک سازمان، در یک مؤسسه، یک شرکت و در یک مجموعه کوچک هم تغییر و تحول

الزامی است. سازمان‌ها برای آن که بتوانند به حیات خود ادامه دهند و در محیط متلاطم و دائم‌النو شونده امروز، دوام آورند باید مقتضیات و الزامات آن را بشناسند و بر آن مدیریت کنند. در دنیای مدیریت، به مدیریت در محیط ناپایدار، متحول و تغییر یابنده، مدیریت استراتژیک یا راهبردی گفته می‌شود که خود بحث مفصلی است. همین بحث در مورد جامعه هم مطرح است و مدیریت تحولات اجتماعی جزء دقیق‌ترین و پیچیده‌ترین نوع مدیریت است.

پویا: مدیران و مسئولان جامعه ما برای اینکه بتوانند در این دنیای ناپایدار و به قول شما متلاطم، تحولات را مدیریت کنند، به چه مؤلفه‌هایی نیازمندند؟

دکتر ذوالقدر: نکته مهم در این بحث، آن است که توجه کنیم، هر چند تغییر و تحول در زندگی بشر، ریشه در فطرت و روح انسان دارد، اما این ضرورت به ویژه امروز توسط قدرت‌های جهانی و نظام‌های سلطه با ایجاد نوعی «سپر مدیریتی» اداره می‌شود. آنها با به کارگیری عواملی چون اقتصاد، سیاست، فرهنگ، رسانه و در نهایت قدرت و زور نظامی به تغییرات سرعت و جهت داده و از رهگذر آن دنیا را اداره می‌کنند. آنچه مسلم است، نمی‌شود انسان خودش را و جامعه‌اش را بی‌دفاع‌ها و تسلیم‌تغییراتی کند که دیگران تحمیل کرده‌اند. این تسلیم، هرج و مرج و آناشسیسم را به دنبال دارد و به معنای قبول نابودی و فروپاشی است. برای آن که بتوانیم تحولات اجماعی را مدیریت کنیم؛

اولاً می‌بایست از قانون یا قوانین

تحولات اجتماعی، درک درستی به دست آوریم. اجتماع تحول پیدا می‌کند و این تحول، بی‌تردید بر اساس ضابطه و قانون انجام می‌گیرد و نمی‌تواند بی‌حساب و کتاب و بدون شکل و بدون نظم باشد. از نیمه دوم قرن نوزدهم به این سو، مکاتب مختلفی مدعی شدند که قانون تحولات اجتماعی را کشف کردند و لذا می‌توانند تحولات اجتماعی را پیش‌بینی کنند. مارکس تا آنجا پیش رفت که گفت اگر فلاسفه، تاریخ را تفسیر کرده‌اند، ما تاریخ را تغییر می‌دهیم. مارکسیسم برای تحولات اجتماعی تاریخی نظریه‌ای دارد که خاص خودش است و پنج مرحله را برای آن بیان می‌کند و دینامیزم این تحول را هم رشد جبری «ابراز تولید» می‌داند. بر اساس اندیشه مارکس، اقتصاد، عامل اصلی و محرک اصلی تحول تاریخی جوامع بشری است. اگزیستانسیالیسم، نیز نگاهش به اراده و اختیار و آزادی بشر است و او مسیر دیگری را برای تحول اجتماعی تعریف می‌نماید.

اما باید ما بر اساس نگاه خودی مبتنی بر ارزش‌های دینی و الهی، قوانین تحول تاریخی و تحول جوامع بشری را بشناسیم، با کمال تأسف باید گفت در این جهت کار زیادی انجام نشده است. جز آثاری از شهید مطهری مبتنی بر نظریات علامه طباطبایی، تقریباً منبع قابل ذکر دیگری در این باره در اختیار نداریم؛ در حالی که جا دارد بررسی دقیقی صورت بگیرد؛ یک بررسی فلسفی - اجتماعی، مبتنی بر داده‌های دینی.

قرآن مجید از پدیده «استخلاف» سخن می‌گوید. قاعده و قانون استخلاف، ناظر به تحولات اجتماعی است، از آن می‌توان فهمید چه کسانی صلاحیت دارند، جوامع و به تبع آن دنیا را مدیریت کنند. آیه پنجاه و پنج سوره نور، آیه استخلاف است: «وعد الله الذین آمنوا منکم و عملوا الصالحات لیستخلفنهم فی الارض کما استخلف الذین من قبلهم و...». بر اساس این آیه و قانون، کسانی می‌توانند خلیفه خدا در زمین باشند و در زمین، حکومت و

مدیریت کنند که ایمان داشته و عمل صالح و شایسته انجام می‌دهند. لذا اگر کسانی مدیریت جامعه، امت‌ها یا ملت‌ها یا دنیا را می‌خواهند، باید از این قانون تبعیت کنند و ایمان و عمل صالح داشته باشند.

همچنین قانون دیگری در قرآن داریم به نام «استبدال» یا جایگزینی که ساز و کار جابه‌جایی قدرت و حاکمیت را از یک گروه به گروه دیگر تعیین می‌کند. این قانون مشخص می‌سازد که چگونه یک جامعه از بین می‌رود و جامعه‌ای دیگر جای آن را می‌گیرد. چه جامعه‌ای از بین می‌رود و چه جامعه‌ای مستحق است که جایگزین آن شود. خداوند در آیه ۳۹ از سوره توبه به این امر اشاره می‌کند و می‌فرماید: «إِلَّا تَتَفَرَّوْا يَعْذِبْكُمْ عَذَابًا أَلِيمًا وَيَسْتَبْدِلْ قَوْمًا غَيْرَكُمْ وَلَا تَضُرُّوهُ شَيْئًا»؛ یعنی اگر دل به دنیا ببندید و از جهاد و مبارزه روی بگردانید، خداوند شما را عذاب خواهد کرد، (نه در آخرت، که در همین دنیا) و قوم دیگری، غیر از شما را جایگزین‌تان می‌سازد. این یک قانون است؛ اگر از جهاد دست شستید و از مبارزه کوتاه آمدید خداوند عذابتان می‌کند و گروه دیگری را که به مبارزه پای‌بندند جایگزین شما خواهد ساخت.

قانون استبدال در آیه ۵۴ سوره مائده مورد تأکید قرار گرفته است: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا مَنْ يَرْتَدَّ مِنْكُمْ عَنْ دِينِهِ فَسَوْفَ يَأْتِي اللَّهُ بِقَوْمٍ يُحِبُّهُمْ وَيُحِبُّونَهُ أَذِلَّةٌ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ...» این آیه وجه دیگری از این قانون را بیان می‌دارد: اگر به دین خودتان پشت کنید، خداوند قوم دیگری را جایگزین شما خواهد کرد؛ و قوم دوم یا جایگزین، خدا را دوست دارند و خدا هم آنها را دوست دارد؛ نسبت به مؤمنین خاضع و مهربان و نسبت به کفار، خشن و سخت هستند. آنها در راه خدا جهاد می‌کنند و از سرزنش ملامت‌گران نمی‌هراسند.

قانون دیگر، قانون «استدراج» است که آیه ۱۸۲ سوره اعراف به آن اشاره می‌کند و می‌فرماید: «وَالَّذِينَ كَذَّبُوا بآيَاتِنَا سنستدرجهم من حيث لا يعلمون و املی لهم ان كیدی متین».

همچنین در آیه ۴۴ سوره قلم نیز شبیه این مضمون آمده است: «فذرني و من يكذب بهذا الحديث سنستدرجهم من حيث لا يعلمون، و املی لهم ان كیدی متین». خداوند در این آیات می‌فرماید: کسانی (حکومت‌ها و جوامعی) که آیات ما را تکذیب می‌کنند، به صورت تدریجی گرفتار نابودی می‌شوند، در حالی که به آنها مهلت داده‌ایم و خودشان هم متوجه نمی‌شوند. آنها در حاکمیت هستند؛ قدرت و ثروت دارند، ولی به تدریج از آنها سلب می‌شود. همچنین کسانی که کلمات الهی را تکذیب می‌کنند، گرفتار همین قانون می‌شوند. یعنی خدا مهلت می‌دهد و شرایط را بگونه‌ای فراهم می‌سازد که فکر می‌کنند خبری نیست، ولی به تدریج دچار فروپاشی می‌شوند.

پس شرط اول برای مدیریت درست تحولات اجتماعی، عبارتست از، درک درست از قانون یا قوانین تحولات اجتماعی مبتنی بر سنت‌های الهی و آموزه‌های دینی و این وظیفه علما، اندیشمندان و کسانی است که با مفاهیم دینی آشنا هستند و جامعه و مسیر تحولات اجتماعی را می‌شناسند.

نکته دوم، ایجاد گفت‌وگو است. بدین معنی که تحول و مدیریت آن برای اثر بخشی، باید به گفت‌وگو غالب جامعه تبدیل شود. این ضرورت ممکن است در حوزه‌های علمی و یا در بین نخبگان دانشگاهی مطرح باشد، اما کافی نیست و نباید به آن حد محدود شود. بلکه باید به تعبیر رهبر معظم انقلاب به بدنه جامعه سرریز کند. این مسئولیت نخبگان حوزه و دانشگاه است که مدام باید از ضرورت تحول، از هدف تحول و از لوازم آن و شاخصه‌های تحول سخن بگویند و عارضه‌ها و آفت‌های آن را هم بیان کنند تا اینکه تحول به جلو یعنی «پیشرفت»، به گفتمان روز تبدیل شود.

نکته سوم این که باید برای تحول، مثل هر موضوع مدیریتی دیگر، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی

کنیم. اگر بخواهیم فرایند مدیریت تحول را در کشورمان ارزیابی کنیم، الآن در مرحله ایجاد گفت‌وگو هستیم که البته در این مرحله هم بسیار ضعیف عمل شده است و هنوز از این مرحله عبور نکرده‌ایم؛ باید هدف‌گذاری صورت گیرد و برای تحقق و رسیدن به آن اهداف، راهبرد تعریف شود.

نکته آخر این که باید مرکزی برای مدیریت تحول ایجاد شود؛ رهبر معظم انقلاب ایده‌ها و آرمان‌ها و مفاهیم کلی را بیان فرموده‌اند. برای عملیاتی شدن آن می‌بایست یک ستاد مدیریت برای کار تخصصی و کارشناسی درباره مدیریت تحول ایجاد شود و متناسب با پیشرفت کار، منابع و امکانات کشور را بسیج و جهت دهی نماید و برای آن که انحرافی حاصل نشود، باید مدام مسیر تحولات را کنترل کنند.

پویا: بدون شک در برابر تحولات عده‌ای مقاومت خواهند نمود.

دکتر ذوالقدر: همینطور است. هر تغییری، در برابر خود با مقاومت‌هایی مواجه است. چون عده‌ای هستند که یا اساساً با هر نوع تغییری مخالف هستند؛ یا به لحاظ فکری آن تغییر را قبول ندارند و یا منافع خودشان را با تغییر و تحولات در خطر می‌بینند. باید این مقاومت‌ها را خوب شناخت و آنها را مدیریت کرد.

معنای تحول در دوران حاکمیت اندیشه موسوم به اصلاح‌طلبی بر کشور، به ساختار شکنی تاویل می‌شد و گاهی به شالوده شکنی و براندازی! در دوره قبل از اصلاح‌طلبی یعنی دوره موسوم به توسعه اقتصادی نیز بیشتر توجه به حفظ وضع موجود و تغییرات محدود با الگوهایی که در آن، تغییرات اساسی و مبتنی بر ارزش‌های دینی معنی نداشت. سخن گفتن از تحول در آن فضا هم خیلی دشوار بود.

**امروز راه برای تحول
هموارتر شده است؛ ضمن این که
رویکرد دولت و دست‌اندرکاران اجرایی کشور هم
رویکرد تحولی مثبت است.
امروز بازگشت به شعارهای اولیه انقلاب و
حاکمیت اندیشه اصول‌گرایی
زمینه را برای تحول فراهم‌تر کرده است**



به یک ستاد احتیاج است که مدیران و دستگاه‌های مسئول باید وارد عرصه شوند. نکته‌ای که نباید فراموش کنیم این است که انقلاب ما یک تحول بزرگ اجتماعی بود و تحول در متن انقلاب است. انقلاب نمی‌تواند در یک مرحله متوقف شود. این تحول اجتماعی در گام‌های بعدی خودش باید وارد عرصه‌های جدید پیشرفت شود. و این موضوعی است که باید مدیریت شود؛ مدیریتی که رهبر معظم انقلاب در رأس آن قرار دارند؛ آنجاست که به پیوند بین نخبگان جامعه، اعم از دانشگاه، حوزه و سیستم مدیریتی کشور احتیاج داریم.

پویا: به نظر جنابعالی طرح این موضوع در این دوره زمانی از سوی مقام معظم رهبری می‌تواند علت خاصی داشته باشد؟

دکتر ذوالقدر: شاید یکی از دلایلی که باعث شده تا این بحث مطرح شود سیر تحولات جهان است که سرعت بی‌سابقه‌ای به خودش گرفته است. در گذشته سرعت تحولات در دنیا این قدر سریع نبوده است. علت دیگر می‌تواند این باشد که ما در گذشته موانعی داشتیم. معنای تحول، به خصوص در دوران هشت سال حاکمیت اندیشه موسوم به اصلاح‌طلبی و توسعه سیاسی در کشور، به ساختار شکنی تاویل می‌شد و گاهی به شالوده شکنی و براندازی! در دوره قبل از اصلاح‌طلبی یعنی دوره

پیدا کند. آن چنان که رهبر معظم انقلاب فرمودند که «من وقتی که بحث جنبش نرم‌افزاری را ده سال پیش مطرح کردم، به هر حال تبدیل به یک حرکت جوشانی شد». این به خاطر آن بود که موضوع وقتی مطرح شد، کم کم خود دانشجوها و اساتید موضوع را گرفتند و روی آن کار کردند و بردند جلو، اما بحث مدیریت تحول به فرمایش رهبری تا گفته می‌شود، ذهن‌ها منصرف می‌شود به مدیران دولت و دستگاه‌های اجرایی. و حال آن که منظور ایشان گفتمان حوزه و دانشگاه، یا بدنه اجتماع و حکومت است. این پیوند چگونه می‌خواهد حاصل بشود؟

دکتر ذوالقدر:

اگرچه برای عملیاتی شدن این آرمان رهبری، به یک ستاد مدیریت نیاز می‌باشد، اما برای تبدیل مدیریت تحول به گفتمان، احتیاج چندانی به یک مرکز و ستاد مدیریت نیست. احاد مردم احساس خودجوش نیاز به تحول، تغییر و حرکت به سمت جامعه ایده‌آل اسلامی را دارند، نخبگان باید آن را تسریع و جهت‌دهی کنند و خود این امر، به تدریج جای خودش را باز می‌کند؛ اما در مرحله اجراست که احتیاج به ستاد مدیریت داریم.

زمانی که به این نتیجه رسیدیم که پیشرفت، هدف تحول است که به وسیله الگوهای مطرح شده قابل دستیابی است، در این زمان باید ببینیم چگونه باید این تحول را عملیاتی کنیم؟ در این مرحله

برای شکستن مقاومت در مقابل تغییر هم، تاکتیک‌های ویژه‌ای وجود دارد که از جمله آن تاکتیک‌ها شفافیت و اطلاع رسانی است که باید اطلاع‌رسانی به درستی صورت گیرد؛ یعنی همه در جریان تغییر قرار گرفته و ارتباط مؤثری بین سرنوشت‌شان و تغییر مشاهده کنند. باید دلایل ایجاد تغییر برای آنها بیان شود تا همه نسبت به آن احساس مالکیت کنند. برای شکستن مقاومت، باید مشارکت ایجاد کرد تا افراد احساس کنند خودشان هم در این تغییر سهیم هستند؛ نه این که فکر کنند دیگران برایشان تصمیم گرفته‌اند و آنها را در مسیر تغییر قرار داده‌اند. آموزش نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای برای همراهی با تغییر و عدم مخالفت و مقاومت دارد، تشویق و تنبیه هم مؤثر است. گاهی عده‌ای به صورت کاملاً غیرمنطقی در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند و از حالت‌ها و رفتارهای سابق یا سنت‌هایی غلط که امروز دیگر مفید و کارآمد نیستند، دست برنمی‌دارند که باید در برابر این عده از عامل فشار و تنبیه بهره گرفت!

پویا: برای این که موضوع مدیریت تحول تبدیل به یک گفتمان بشود نیازمند این است که بدنه اجتماعی خودش را

موسوم به توسعه اقتصادی نیز بیشتر توجه به حفظ وضع موجود و تغییرات محدود با الگوهایی که در آن، تغییرات اساسی و مبتنی بر ارزش‌های دینی معنی نداشت. سخن گفتن از تحول در آن فضا هم خیلی دشوار بود. الان دیگر آن شرایط نیست و به لطف خدا درک درستی از مسائل وجود دارد. امروز راه برای تحول هموارتر شده است؛ ضمن این که رویکرد دولت و دست‌اندرکاران اجرایی کشور هم رویکرد تحولی مثبت است. امروز بازگشت به شعارهای اولیه انقلاب و حاکمیت اندیشه اصول‌گرایی، زمینه را برای تحول فراهم‌تر کرده است و شاید بر این مناسبت که رهبر معظم انقلاب تشخیص دادند، الان شرایط بهتری برای طرح این مسئله به وجود آمده است.

پویا: رهبری بار اصلی این قضیه را بر دوش جوان‌ها و در مرحله هدایت روی دوش نخبگان جامعه قرار دادند. طی دو دهه گذشته دلسوزان و نخبگان حوزه و دانشگاه هشدارها و تذکرات جدی را دادند و الان بعد از شانزده سال متوجه می‌شویم تذکرات به جایی بود؛ چه در دوران توسعه و چه در دوران اصلاحات. اکنون فکر نمی‌کنید نخبگان دچار یک دلزدگی شده‌اند چون در دوران توسعه هیچ گونه تعامل جدی بین نخبگان و بحث توسعه شکل نگرفت یعنی به صورت کاملاً شخصی و سلیقه‌ای توسعه تا حدی در کشور اجرا شد و تبعات آن

هم اکنون به صورت کاملاً مشهود دیده می‌شود. فکر می‌کنید چگونه باید این دلزدگی و این عدم اعتماد را در بدنه نخبگان از بین برد و اعتماد را به آنان دوباره برگرداند؟

دکتر ذوالقدر: در دوران توسعه اقتصادی هم، آن مدل از توسعه را نخبگان جامعه ساختند، پرداختند و اجرا کردند، اما نخبگانی که رویکرد خاصی داشتند؛ که اگر بخواهیم تعریفی برای آن قشر از نخبگان ارائه کنیم، باید از واژه «تکنوکرات‌ها» استفاده کنیم. روش آنها این بود که می‌خواستند الگوهای متعارف غرب را برای توسعه در جهان سوم، در کشور ما پیاده کنند. آنها هم نخبگان جامعه بودند و شاید از روی دلسوزی هم این کار را کردند. نمی‌شود همه آنها را به «خیانت» متهم کرد، بلکه در دوران توسعه اقتصادی، رویکرد تکنوکرات‌ها غلط بود و به هیچ وجه با فرهنگ، جامعه و مقتضیات ما تطابق نداشت. در دوران توسعه سیاسی یا به اصطلاح اصلاح‌طلبی هم، کسانی که آن اندیشه‌ها را مطرح کردند و توسعه دادند، با اصطلاح نخبگان جامعه بودند. نخبگانی که متأسفانه شناخت و التزامی نسبت به افکار، آرمان‌ها، ارزش‌ها و هویت دینی و ملی ما نداشتند و آن شد که شد! هم اکنون نیز باید نخبگان وارد عرصه شوند، نخبگانی که پایبندی به مسائل ارزشی

و به هویت ملی این کشور و این ملت دارند، و دلسوزانه کار می‌کنند. کسانی که متأسفانه در هیچ یک از این دو مرحله (توسعه اقتصادی و سیاسی) در عرصه نبودند. وقتی می‌گوییم نخبگان حوزه و دانشگاه، منظور این قشر از نخبگان هستند؛ نخبگانی با رویکردهای درست و اصول‌گرایانه مبتنی بر ارزش‌های دینی و هویت ملی. این که رهبر معظم انقلاب الگوی درست پیشرفت را الگوی اسلامی - ایرانی معرفی می‌کنند و بر آن تأکید می‌نمایند، یعنی الگوهای متعارف؛ الگوهای وارداتی غربی و شرقی برای ما کارساز نیست.

خلاصه کلام اینکه دنیا در حال تحول است و ما اگر تحولات را مدیریت نکنیم و تغییر به سمت جلو یعنی پیشرفت را براساس الگوی اسلامی - ایرانی جدی نگیریم، از حرکت باز می‌مانیم و از درون دچار بحران و فروپاشی می‌شویم. ما باید خودمان را بر فراز قله اداره جهان قرار بدهیم، نه آنکه جامعه منفعلی باشیم که دیگران ما را اداره کنند. این با آرمان‌های انقلاب ما تعارض دارد. برای این کار باید نخبگان پای‌بند به ارزش‌ها و هویت ملی و اسلامی وارد عرصه شوند و اگر نیابند، بزرگ‌ترین گناه اجتماعی را مرتکب شده‌اند. وقتی ضرورت این نکته جا بیافتد، دیگر دلزدگی و عدم اعتماد وجود نخواهد داشت و با امید به آینده نگاه خواهیم کرد.