

باز اندیشی حکمرانی

جوامع تخصصی

(هفته پنجم)



محمد بهارلو محمدزاده

مشاور حکمرانی سازمانی

یادداشت حاضر ادامه طبیعی مسیر ۴ هفته نخست سفر بازاندیشی حکمرانی جوامع تخصصی است؛ مسیری که در آن درباره ماهیت، کارکرد، ارزش‌های بنیادین و ساختارهای این جوامع سخن گفتیم، اکنون به یکی از حیاتی‌ترین عناصر این منظومه می‌رسیم؛ رهبری موثر. پیش‌تر اشاره کردیم که بیش از ۹۰ درصد دارایی‌های جوامع تخصصی نامشهود است؛ مجموعه‌ای از سرمایه‌هایی همچون هویت‌جمعی، اعتماد، فرهنگ، تجربه‌های انباشته، روابط حرفه‌ای و اعتبار اکوسیستمی. این دارایی‌ها زمانی ارزش‌آفرین می‌شوند که به‌درستی هدایت، پیوند و بافعل شوند و این کارکرد، جوهره رهبری در چنین جوامعی است. در حقیقت، رهبری در این فضا خود بخشی از همین سرمایه نامشهود است؛ سرمایه‌ای که اگر تقویت شود، می‌تواند شتاب‌دهنده مسیر تحول باشد و اگر تضعیف گردد، حتی قوی‌ترین برنامه‌ها و ساختارها را از کار می‌اندازد. جامعه‌ای با رهبری موثر (با منابع محدود) مسیر تاثیرگذاری را به‌خوبی می‌پیماید؛ اما جامعه‌ای با رهبری ضعیف، حتی با امکانات گسترده، دچار فرسایش، پراکندگی و دوباره‌کاری‌های پرهزینه می‌شود.

رهبری در جوامع تخصصی با رهبری سلسله‌مراتبی و دستوری در سازمان‌های انتفاعی کاملاً متفاوت است. در این جوامع، مشارکت داوطلبانه است، انگیزش‌ها غالباً معنوی هستند و قدرت رهبر نه از جایگاه رسمی، بلکه از توان ایجاد اعتماد، معنا، جهت‌گیری و حرکت جمعی سرچشمه می‌گیرد. رهبری یعنی توان تبدیل تفاوت‌ها به هم‌افزایی، زنده نگه داشتن مسیر مشترک، فعال‌سازی ظرفیت اعضا و ایجاد امید و چشم‌انداز. رهبری موثر جریان انرژی جمعی را فعال و مشارکت را به پدیده‌ای خودجوش تبدیل می‌کند؛ و نبود آن بلافاصله به خاموش شدن انگیزه‌ها، تضعیف فرهنگ، پراکندگی صداها و فرسایش آرام آ‌ام عمیق سرمایه اجتماعی منجر می‌شود. هیچ جامعه تخصصی بدون رهبری توانمند نمی‌تواند در محیط پیچیده و پرتحول امروزی مسیر تاثیرگذاری پایدار و بلندمدت را طی کند. حتی انجمن‌هایی که سال‌ها فعالیت کردند، ممکن است تنها به‌دلیل خلأ رهبری، از مرحله رشد به رکود و سپس به حاشیه‌نشینی برسند.

البته حضور جایگاه‌های رسمی (مثل هیات‌مدیره، مدیر اجرایی یا دبیر) ضروری است، اما کافی نیست. انتخابات دوره‌ای لزوماً افرادی با ظرفیت رهبری استراتژیک را برنمی‌گزیند؛ تغییرات مدیریتی ممکن است موجب گسست تجربه‌ها و ارزش‌ها شود و تمرکز افراطی بر مسئولیت‌های اجرایی، رهبری را به فعالیت‌های اداری تقلیل دهد. در جوامع تخصصی، رهبری مقامی فراتر از عنوان‌های رسمی است؛ نه رئیس هیات‌مدیره الزاماً رهبر انجمن/جامعه است، نه دبیر لزوماً حامل نگاه بلندمدت و تفکر سیستمی. رهبری حقیقی ترکیبی از بینش، اخلاق، شفافیت، پاسخگویی، آینده‌نگری و توان ساختن مسیر است؛ نه عنوانی تشریفاتی یا بخشی از شرح مسئولیت‌های اداری.

در این نقطه، لازم است به نارسایی‌های رهبری کاریزماتیک کلاسیک اشاره کنیم؛ سبکی که زمانی الهام‌بخش بود، اما امروزه در مواجهه با پیچیدگی‌های محیطی، تنوع تخصص‌ها و سرعت تغییرات، دیگر پاسخگو نیست. رهبری کاریزماتیک جامعه را به فرد وابسته می‌کند، تنوع صداها را کاشی می‌دهد، نقد و گفت‌وگو را دشوار می‌سازد و استمرار را به حضور فردی خاص گره می‌زند. با خروج او، بخش بزرگی از هویت جمعی و انرژی سازمانی نیز فروکش می‌کند. امروز جوامع تخصصی بیش از هر زمان به رهبری نهادی، مشارکتی و شبکه‌ای نیاز دارند؛ رهبری که متکی بر جمع باشد، نه فرد؛ ارزش‌محور است نه شخصیت‌محور و آینده‌نگر است نه اسیر روزم‌رگی. این نوع رهبری، همزمان هم امنیت روانی ایجاد می‌کند و هم انسجام استراتژیک و به‌جای تمرکز بر یک قهرمان، ظرفیت رهبران بی‌شمار را در بدنه جامعه فعال می‌سازد.

اما ساختار سنتی انتخاب هیات‌مدیره‌ها، باوجود ارزش‌های دموکراتیکش، طبیعتاً دوره‌ای را پایدار است. این دوره‌ای بودن، باعث می‌شود مسیرهای راهبردی ناپایوسته بمانند، فرهنگ و ارزش‌ها آسیب ببینند، حافظه تاریخی سازمانی دچار گسست شود و تجربه‌های ارزشمند در گذر زمان به فراموشی سپرده شوند. بسیاری از انجمن‌ها حتی آنها که چند دهه عمر دارند، هنوز در مراحل ابتدایی بلوغ حکمرانی قرار دارند، زیرا گرفتار همین چرخه کوتاه‌مدت انتخاباتی هستند و نمی‌توانند مسیر بلندمدت خود را تثبیت کنند.

از همین‌جا ضرورت تفکر درباره «سطح مباشرت» آشکار می‌شود؛ سطحی فراتر از هیات‌مدیره که پاسدار نگاه بلندمدت، حافظ میراث فرهنگی و نگهدارنده جهت‌گیری کلان جامعه تخصصی باشد. «مباشرت» در رقابت‌های انتخاباتی حضور ندارد؛ مسئولیت او نه اجرایی است و نه سیاسی. او امتداد تجربه‌ها، حافظ شفافیت، ضمانت استمرار مسیر و پل ارتباطی بین‌نسلی رهبران انجمنی است. این سطح نه سلسله‌مراتبی جدید است و نه ابزار کنترل؛ بلکه لایه‌ای حکیمانه و آینده‌نگر است که پایداری و بلوغ رهبری را تضمین می‌کند و اجازه نمی‌دهد با تغییر افراد، انجمن جامعه از نقطه صفر آغاز کند. مباشرت، رهبری را از «قدرت» به «خدمت» و از «شخص» به «نهاده» ارتقا می‌دهد. در نتیجه، رهبری موثر زمانی شکل کامل به خود می‌گیرد که ساختار رسمی، فرهنگ سازمانی و رکن مباشرت در کنار یکدیگر قرار گیرند. چنین ترکیبی جوامع تخصصی را از آسیب‌پذیری‌های دوره‌ای نجات می‌دهد، ارزش‌ها را پایدار نگه می‌دارد، مسیر انتقال تجربه به نسل‌های بعدی را تضمین می‌کند و جان‌نشین‌پروری را به فرآیندی دائمی و حرفه‌ای تبدیل می‌سازد. جامعه‌ای که از چنین منظومه رهبری برخوردار باشد، نه تنها میراث خود را حفظ می‌کند، بلکه هر نسل را برای ساختن فصل جدیدی از تاثیرگذاری توانمند می‌سازد و اکوسیستم جامعه تخصصی را نیز غنی‌تر می‌کند.

پرسش‌های پائینی برای تامل در هفته پنجم؛ آیا رهبری امروز انجمن قادر است دارایی‌های نامشهود را فعال کند؟

آیا جامعه به یک فرد متکی است یا به نهاد؟

آیا فرهنگ انجمن در برابر تغییرات دوره‌ای آسیب‌پذیر است؟

آیا فرآیندی برای پرورش رهبران آینده انجمن/جامعه وجود دارد؟

آیا زمان آن رسیده که «مباشرت» به‌عنوان رکن مراقبت‌کننده میراث و نگاه بلندمدت در ساختار حکمرانی این جوامع ایجاد شود؟

m.baharloo@gmail.com

در بیست و چهارمین نشست شانگهای مطرح شد

پیشنهاد ایران برای طراحی رمزارز مشترک شانگهای



بیست و چهارمین نشست نخست‌وزیران سازمان همکاری شانگهای روز گذشته با حضور معاون اول رئیس‌جمهوری ایران در مسکو آغاز به کار کرد. محمدرضا عارف، معاون اول رئیس‌جمهوری اسلامی ایران در این نشست پیشنهاد طراحی یک رمزارز مشترک مبتنی بر فناوری بلاک‌چین و هوش مصنوعی را داد که با هدف توسعه بسترهای مالی مدرن و امن سازمان شکل گیرد. نخست‌وزیر روسیه نیز در سخنانی هدف نشست مسکو را توسعه و پیشبرد همکاری‌های اقتصادی و انسانی بین کشورهای عضو سازمان همکاری شانگهای عنوان کرد. میخائیل میشوستین با بیان اینکه اقتصاد جهان با تحولات حساسی از جمله در عرصه فناوری و دانش مصنوعی همراه بوده است، گفت: امروز مراکز رشد اقتصادی در عرصه بین‌الملل به‌سمت آسیا و افریقا و به‌عبارتی شرق جهان در حال گذار است و در چنین شرایطی، کشورهای غربی با اتخاذ سیاست‌هایی همچون تحریم، تلاش می‌کنند که دسترسی کشورها به منابع طبیعی را محدود کنند.

معاون اول رئیس‌جمهوری اسلامی ایران با ارائه پیشنهادهایی برای تقویت عملی همکاری میان ۱۰ کشور عضو در حوزه اقتصادی به لزوم ایجاد رمزارز مشترک اشاره کرد و گفت: با هدف توسعه بسترهای مالی مدرن و امن سازمان، پیشنهاد می‌شود یک رمزارز مشترک مبتنی بر فناوری بلاک‌چین و هوش مصنوعی طراحی شود.

به‌گزارش ایرنا، محمدرضا عارف خاطر‌نشان کرد: اجرایی کردن این ایده می‌تواند روند تبادلات اقتصادی میان اعضای سازمان را تسهیل کند، سطح اعتماد و شفافیت را ارتقا دهد و نقشی کلیدی در تقویت همکاری منطقه‌ای و تحقق اهداف توسعه پایدار سازمان همکاری شانگهای ایفا کند. لازم است اعضای سازمان برای معرفی مکانیسم جدید و کارآمدتر برای پیام‌رسانی بین‌بانکی با یکدیگر همکاری و تعامل جدی داشته باشند.

وی اظهار کرد: تحولات سریع اقتصاد جهانی، ضرورت ایجاد سازکارهای مالی مستقل و منطقه‌ای را بیش از پیش نمایان کرده است. یکی از ابزارهای فشار غرب علیه کشورهای مستقل، سوءاستفاده از نظام‌های مالی و بانکی بین‌المللی است.

عارف اضافه کرد: معتقدیم سازمان شانگهای به بلوغ کافی درباره ضرورت ایجاد یک سیستم مستقل مالی و بانکی رسیده است و برای تأمین امنیت مالی خود، باید ایده‌های موجود را عملیاتی کند.

حمایت ایران از ایجاد بانک توسعه شانگهای

وی همچنین گفت: جمهوری اسلامی ایران از ایجاد بانک توسعه سازمان همکاری شانگهای به‌عنوان یک نهاد مالی مشترک برای تأمین منابع مالی پروژه‌های زیرساختی و توسعه‌ای و نیز ایجاد سازکارهای پولی و بانکی از جمله تسویه‌حساب میان کشورهای عضو سازمان و کاهش وابستگی اعضا به نظام‌های مالی غیرمنصفانه جهانی، حمایت کامل می‌کند.

معاون اول رئیس‌جمهوری ایران تصریح کرد: اتحادیه بین‌بانکی سازمان همکاری شانگهای نیز سازکار موثری برای گسترش همکاری‌های مالی میان اعضا محسوب می‌شود.

عارف گفت: ضروری است روند عضویت بانک معرفی‌شده از سوی جمهوری اسلامی ایران در این اتحادیه تسریع شود. معتقدیم این نهاد می‌تواند به یکی از محورهای

فعال سازی ظرفیت‌های ترانزیت، انرژی و گردشگری حاشیه خزر

وزیر امور خارجه با بیان اینکه روابط ایران با همسایگان دریای خزر در مسیر پیشرفت قرار دارد، گفت: این اجلاس زمینه‌ای جدید برای تقویت همکاری‌ها و بهره‌برداری از ظرفیت‌های ترانزیت، انرژی و گردشگری میان ۵ کشور ساحلی ایجاد می‌کند. سیدعباس عراقچی، در حاشیه اجلاس استانداران خزر و در جمع خبرنگاران اظهار کرد: شهر زیبای رشت میزبان نخستین اجلاس استانداران کشورهای ساحلی دریای خزر بود. این نشست در راستای تقویت سیاست حسن همسایگی جمهوری اسلامی ایران برگزار شد. وی با بیان اینکه روابط ما با همسایگان، به‌ویژه در حوزه دریای



قاچاقچیان سوخت به‌علت ضعف قانون جسور شده‌اند

کنیم که با پارهانه سنگین همراه است، در حالی که قاچاقچیان علاوه بر این میزان، حدود ۱۰ میلیون لیتر دیگر نیز از کشور خارج می‌کنند. وی افزود: در حالی که در بسیاری از کشورها انرژی منبع درآمد است، در کشور ما به‌دلیل پرداخت پارهانه سنگین، بخش قابل توجهی از سرمایه ملی هدر می‌رود، حتی در کشورهای همسایه باک اتوبوس‌ها و کامیون‌های ایرانی به‌دقت مورد بررسی قرار می‌گیرد، وی تأکید کرد: عاملان اصلی قاچاق نه مردم ضعیف و کوله‌بران، بلکه اجیرکنندگان و سرمایه‌داران پشت‌پرده هستند، باید مافیای شبکه‌های ثروتمند قاچاق شناسایی شده و به‌طورجدی با آنها برخورد شود.

سردار رادان گفت: گرگ‌مشتقانی که به جان ثروت ملی افتاده‌اند، در برابر هر اقدام قانونی علیه خود جنگ روانی و رسانه‌ای به راه می‌انازند، یکی از برنامه‌های دشمن نیز این است که کشور را در حوزه انرژی دچار مشکل کند و زمین بزند. وی ادامه داد: باید مشخص شود سهم دقیق هر بخش چه میزان است، حتی اگر لازم باشد، سهمیه سوخت آزاد شود و مابه‌التفاوت آن به‌صورت نقدی در اختیار مردم قرار گیرد، این روش هم دافش بیشتری دارد، هم خطرات کمتری ایجاد می‌کند و هم میزان انحراف و آلودگی را کاهش می‌دهد، کشاورز باید سهم واقعی سوخت خود را دریافت کند و در صورت آزادسازی سهمیه و پرداخت نقدی پارهانه، سوخت از چرخه قاچاق خارج خواهد شد و ثروت ملی در مسیر درست مصرف می‌شود.

درباره نرخ سوم بنزین به جمع‌بندی نهایی نرسیده‌ایم

ارز آن به‌وجود می‌آید، گفت: مسئول تاخیرهای مکرر در تأمین ارز دارویی، بانک مرکزی اعلام کرده؛ از ۳۶۸ میلیارد دلار تخصیص‌یافته برای واردات کالا؛ ۹۴ میلیارد دلار آن برای واردات کالاهای اساسی و دارو اختصاص یافته است. از این روند، یک قسمت تخصیص پیدا کرده و یک قسمت دیگر در مسیر تخصیص قرار دارد، بنابراین چیزی از جنس تغییر در سهم وجود نداشته است.

وی ادامه داد: این موضوع تاخیرها به‌دلیل فرآیندهای داخلی است که ممکن است کمی نامنظم شود، اما ذخایر دارو در وضعیت بسیار خوبی قرار دارد و مشکلی از این بابت وجود ندارد، از این‌رو هیچ نگرانی برای کسانی که از داروهای مختلف استفاده می‌کنند، در تأمین داروهای خود وجود ندارد. مهاجرانی عنوان کرد: ذخایر استراتژیک داروهای ما در وضعیت کاملاً خوبی است؛ هم ذخایر داروهای که به‌صورت ویژه برای بیماران خاص

توسعه کریدورهای حمل‌ونقلی مستقل از نفوذ عوامل خارجی است.

وی ادامه داد: ایران آماده همکاری برای توسعه کریدورهای حمل‌ونقلی امن و کارآمد است. ما توسعه و تکمیل کریدور بین‌المللی شمال – جنوب و مسیرهای شرقی – غربی را در اولویت قرار داده‌ایم.

معاون اول رئیس‌جمهوری ایران یادآور شد: اتصال بندر چابهار به شبکه ریلی ملی و بین‌المللی در کنار مسیر ریلی رشت – آستارا، ظرفیت‌های جدیدی برای ترانزیت و تجارت منطقه‌ای فراهم خواهد کرد.

وی اظهار کرد: ایران به‌عنوان امین موافقت‌نامه کریدور شمال – جنوب، آماده همکاری برای ایجاد سازکار چندجانبه مدیریت و تسهیل تردد در این مسیر است.

تحریم‌ها، عامل مخل امنیت جهان

عارف در ادامه گفت: جمهوری اسلامی ایران همچنین بر اهمیت همکاری‌های جمعی برای صیانت از منابع انرژی و تأمین امنیت انرژی جهانی تأکید دارد و همواره سیاست چندجانبه‌گرایی در این حوزه را دنبال کرده است.

وی تصریح کرد: ایران به‌عنوان یکی از تولیدکنندگان اصلی نفت و گاز، به‌طورفعال در تدوین و اجرای سند راهبرد انرژی سازمان همکاری شانگهای مشارکت داشته است و از آن حمایت می‌کند؛ در عین حال، جمهوری اسلامی ایران قاطعانه با تحریم‌های ظالمانه و یک‌جانبه، مخالف است و آن را عاملی مخل برای امنیت انرژی جهانی و زیانبار برای اقتصاد بین‌الملل می‌داند.

مجمع پارلمانی شانگهای شکل گیرد

عارف در پیشنهادی دیگر به نخست‌وزیران سازمان همکاری شانگهای گفت: به‌منظور افزایش ارتباطات مردمی و بهره‌گیری از ظرفیت مجالس کشورهای عضو برای تصویب قوانین حمایتی و رفع موانع حقوقی همکاری اقتصادی، جمهوری اسلامی ایران تمایل دارد ابتکار تأسیس «مجمع پارلمانی کشورهای عضو سازمان همکاری شانگهای» را مطرح کند.

وی در ادامه باشاره به پایان دوره ریاست روسیه بر نشست شورای نخست‌وزیران سازمان همکاری شانگهای، برای جمهوری تاجیکستان به‌عنوان رئیس بعدی این نشست، آرزوی موفقیت کرد.

آشنایی استان‌های ساحلی ۵ کشور با ظرفیت‌ها و چالش‌های یکدیگر و ایجاد زمینه همفکری برای حل مسائل مشترک است. در کنار مشکلات زیست‌محیطی و مسائل مربوط به تردد، ظرفیت‌های قابل‌توجهی در حوزه ترانزیت، انرژی، گردشگری و تجارت وجود دارد. وی بیان کرد: آشنایی متقابل استانداران می‌تواند در بهره‌برداری هرچه بهتر از این ظرفیت‌ها موثر باشد. این اقدام همچنین در چارچوب دیپلماسی استانی است که وزارت امور خارجه مدتی می‌شود که آن را آغاز کرده است. در این نشست، ما دیپلماسی استانداری را گامی به پیش بردیم و به آن بعدی منطقه‌ای بخشیدیم؛ به‌گونه‌ای که استانداران کشورهای منطقه خزر بیشتر با ظرفیت‌های یکدیگر آشنا شوند و زمینه توسعه ارتباطات و تعاملات فراهم شود.

رادان بااشاره به اینکه یکی از مشکلات اصلی، بی‌ظنمی در صدور مجوزهای مرتبط با سوخت است، گفت: اگر مسئله سوخت سامان یابد، بسیاری دیگر از چالش‌ها نیز برطرف می‌شود؛ زیرا ریشه شمار زیادی از مسائل به همین موضوع برمی‌گردد، در یکی از استان‌ها استاندارد اعلام کرده بود که ۴۰ درصد کارت‌های سوخت بخش خاصی را کاهش داده، اما همچنان میزان تخصیص بالا بوده که نشان‌دهنده نیاز فوری به بازنگری در ساختار موجود است.

وی درباره مشکلات سامانه‌های کنترل و پایش افزود: نصب GPS روی برخی خودروها عملاً کارآیی خود را از دست داده، زیرا برخی افراد دستگاه را جدا کرده و روی خودروی دیگری می‌گذارند و پیمایش غیرواقعی ثبت می‌شود، اکنون ضروری است به‌سمت «سامانه خودروی متصل» حرکت کنیم؛ طرحی که در پلیس راهور نیز تعریف شده و قادر است بسیاری از ضعضها را برطرف کند.

فرمانده کل انتظامی بااشاره به وضعیت پارهانه انرژی گفت: بخشی از این پارهانه مربوط به داخل است، اما بخش دیگر به واردات انرژی اختصاص دارد که فشار زیادی بر کشور وارد می‌کند، با تشدید کشفیات و جلوگیری از قاچاق، توانسته‌ایم واردات روزانه ۴ تا ۵ میلیون لیتر نفت‌گاز را متوقف کنیم و با برنامه‌ریزی دقیق‌تر می‌توانیم تا پایان سال یا سال آینده روزانه ۱۰ میلیون لیتر نفت‌گاز نیز صادر کنیم.

است و هم داروهای عمومی که افراد دیگر استفاده می‌کنند، همه اینها طبق اعلامی که دریافت کرده‌ایم، در وضعیت کاملاً خوب و مطمئنی قرار دارند.

سختگوی دولت درباره موضوع تأمین سید پروتئینی خانواده‌ها، گفت: باتوجه به حساسیت حوزه معیشت خانوار، این موضوع موردتوجه دولت و مجلس است. حتی اگر نقدهایی مطرح می‌شود، به‌هیچ‌عنوان ربطی به دستگاه ندارد و کاملاً قابل‌درک است. از همین‌رو، طرح جدید کالابرج با همکاری وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، وزارت جهاد کشاورزی، سازمان برنامه و بودجه و مجلس اجرا خواهد شد. وی ادامه داد: هدف این طرح، ثابت نگه داشتن نرخ کالاها برای خانوارهاست تا افراد نتوانند فارغ از افزایش تورم، میزان کالاهای موردنیاز خود را به‌درستی دریافت کنند. جزئیات این طرح پس از تصویب اعلام خواهد شد.