از استراتژی تا آینده ایران

راهنمای شناخت، انتخاب و اجرای کلان‌استراتژی ملی

---

۳۰ فصل در شش بخش | متن تحلیلی موسع | تمرین و ابزارهای کاربردی

تدوین و تنظیم آموزشی بر پایه مجموعه سی‌مقاله‌ای و دو سند «کلان‌استراتژی ایران» دکتر مجتبی لشکربلوکی

آبان ۱۴۰۵ | نسخه تدوینی جهت بازبینی علمی، حقوقی و آماده‌سازی نشر

این کتاب اثر آموزشی تألیفی و تحلیلی است؛ بازنشر لفظ‌به‌لفظ اسناد مرجع، گزارش پژوهش تجربی یا برنامه مصوب کشور نیست.

شناسنامه و یادداشت تدوین

عنوان: از استراتژی تا آینده ایران | زیرعنوان: راهنمای شناخت، انتخاب و اجرای کلان‌استراتژی ملی. موضوع: آموزش تفکر استراتژیک، سیاست‌گذاری عمومی، آینده‌پژوهی و معماری اجرا. زبان: فارسی. نسخه: تدوینی برای بازبینی و آماده‌سازی نشر.

مبنای اصلی مطالب دو فایل «کلان استراتژی ایران.pdf» و «Grand Strategy V07.pdf» با عنوان نسخه صفر و طرحی برای گفت‌وگو، نوشته دکتر مجتبی لشکربلوکی است. این کتاب از مجموعه ۳۰ مقاله آموزشی پیشین بازتدوین شده و درس‌ها با توضیحات جدید، مطالعه موردی و ابزار عملی گسترش یافته‌اند. ازآن‌رو که متن حاضر بازتدوین است، نباید آن را همان متن کامل و لفظ‌به‌لفظ مقاله‌های منتشرشده یا نوشته مستقیم صاحب سند مرجع دانست.

در سند تفصیلی تصریح شده که آن متن «جستاری تحلیلی ـ راهبردی» است، نه مقاله علمی ـ پژوهشی. در کتاب حاضر نیز برای هر ادعای مهم باید میان سه سطح تمایز گذاشت: ۱) گزاره‌ای که در متن مرجع مطرح شده است؛ ۲) تفسیر و بسط آموزشی تدوین‌گر؛ ۳) یافته یا چارچوبی که از منابع مستقل معتبر اخذ شده است. نمونه‌های فرضی و سبد ۳۰ اقدامِ پیوست، به‌هیچ‌وجه تصمیم رسمی، بودجه مصوب یا فهرست نهایی مورد تأیید نویسنده سند اصلی نیستند.

برای چاپ تجاری و انتشار عمومی نهایی، بررسی و اخذ مجوزهای حقوق نشر در صورت لزوم، ویرایش نهایی منابع و ارجاعات، صحت‌سنجی داده‌های روز، و بازبینی حقوقی پیشنهادهای سیاستی ضروری است. نام نویسنده سند مرجع برای ارجاع علمی آمده است و عنوان حقوقی «نویسنده» این کتاب بدون تأیید طرف‌های ذی‌ربط به او نسبت داده نشده است.

راهنمای خواندن کتاب

خواننده می‌تواند کتاب را به سه روش دنبال کند: مطالعه خطی از تعریف استراتژی تا اجرا؛ مطالعه مسئله‌محور، مثلاً فقط مباحث آب، سرمایه‌گذاری یا حکمرانی؛ یا روش کارگاهی که در آن تمرین هر فصل

روی یک موضوع واقعی تکمیل می‌شود. در هر درس، ابتدا متن مفهومی و سپس بسط تحلیلی و نمونه تصمیم ارائه شده است. پایان هر درس شامل هشدار یا تمرین کوتاه است و در پایان هر بخش یک کارگاه تلفیقی پیشنهاد می‌شود.

اعداد یا مثال‌های فرضی در متن، مبنای تصمیم رسمی نیستند. هرجا امکان‌سنجی، رعایت قانون، سلامت داده یا موافقت طرف خارجی شرط موفقیت باشد، آن شرط باید پیش از ورود به تعهد مالی بزرگ احراز شود.

فهرست مطالب

شماره صفحات بر اساس صفحه‌آرایی نسخه حاضر تنظیم شده است؛ در نسخه Word پس از ویرایش‌های بعدی لازم است فهرست به‌روزرسانی شود.

بخش ۱ | مبانی تفکر استراتژیک

عنوان فصل	صفحه
۱. کلان‌استراتژی چیست و چرا کشورها به آن نیاز دارند؟	۱۱
۲. تفاوت چشم‌انداز، آرمان، هدف، سیاست، راهبرد و برنامه چیست؟	۱۴
۳. سه برداشت از کلان‌استراتژی؛ برنامه، اصول راهنما و الگوی رفتار	۱۷
۴. هنر انتخاب و کنار گذاشتن؛ چرا استراتژی بدون ضداولویت معنا ندارد؟	۲۰
۵. چگونه کیفیت یک استراتژی ملی را بسنجیم؟ نه معیار کلیدی	۲۳

بخش ۲ | تجربه کشورها و درس‌های جهانی

عنوان فصل	صفحه
۶. قطر چگونه محدودیت‌های خود را به قدرت تبدیل کرد؟	۲۹
۷. تجربه لهستان؛ از آسیب‌پذیری تاریخی تا تاب‌آوری اقتصادی و امنیتی	۳۲

عنوان فصل	صفحه
۸. چین و ابتکار کمربند و جاده؛ منطق یک انتخاب راهبردی	۳۵
۹. آیا یک استراتژی موفق می‌تواند پرهزینه و ناقص باشد؟	۳۸
۱۰. چرا نمی‌توان نسخه توسعه یک کشور را برای کشور دیگری کپی کرد؟	۴۱

بخش ۳ | شناخت مسائل بنیادین ایران

عنوان فصل	صفحه
۱۱. از میان صدها مسئله، چگونه چالش‌های راهبردی ایران را شناسایی کنیم؟	۴۷
۱۲. ناپایداری مالی دولت و تأثیر آن بر توسعه ملی	۵۰
۱۳. ورشکستگی آب و ناترازی انرژی؛ چرا منابع حیاتی مسئله امنیت ملی‌اند؟	۵۳
۱۴. شکاف سرمایه‌گذاری؛ چرا ظرفیت‌های فراوان به رشد اقتصادی تبدیل نمی‌شوند؟	۵۶
۱۵. اضطراب ژئوپلیتیک، ایران‌هراسی و حکمرانی واگرا	۵۹

بخش ۴ | ظرفیت‌های ملی و آینده‌پژوهی

عنوان فصل	صفحه
۱۶. تفاوت منابع، ظرفیت، مزیت نسبی و مزیت رقابتی کشورها	۶۵
۱۷. هشت ظرفیت راهبردی ایران؛ از جغرافیا تا سرمایه انسانی	۶۸
۱۸. هشت ابرروند جهانی که آینده کشورها را تغییر می‌دهند	۷۱
۱۹. هوش مصنوعی، فناوری‌های نوظهور و جایگاه آن‌ها در قدرت ملی	۷۴
۲۰. چگونه از ترکیب چالش‌ها، ظرفیت‌ها و روندها اولویت راهبردی بسازیم؟	۷۷

بخش ۵ | معماری توسعه و اقتصاد ملی

عنوان فصل	صفحه
۲۱. کریدور صنعتی چیست و چه تفاوتی با مسیر ترانزیتی دارد؟	۸۳
۲۲. گردشگری به‌عنوان پیشران توسعه، تعامل فرهنگی و قدرت نرم	۸۶
۲۳. امنیت مشارکتی منطقه‌ای و موازنه مثبت در روابط خارجی	۸۹
۲۴. از خصوصی‌سازی تا خصوصی‌یاری؛ نقش ابربنگاه‌های خصوصی در توسعه	۹۲

عنوان فصل	صفحه
۲۵. مناطق آزاد مالی نسل جدید، تأمین مالی و اتصال به اقتصاد جهانی	۹۵

بخش ۶ | از استراتژی تا اجرا و تحول حکمرانی

عنوان فصل	صفحه
۲۶. تاب‌آوری ملی؛ امنیت آب، غذا، انرژی، دارو و دفاع	۱۰۱
۲۷. سیاست صنعتی و فناوری؛ کدام صنایع و مهارت‌ها باید اولویت داشته باشند؟	۱۰۴
۲۸. تشکل‌یابی، مشروعیت و بازمهندسی نهادهای حکمرانی	۱۰۷
۲۹. مدیریت تعارض منافع، ذی‌نفعان و تضادهای راهبردی	۱۱۰
۳۰. تبدیل کلان‌استراتژی به نقشه راه، پروژه‌های ملی و شاخص‌های عملکرد	۱۱۳

ضمائم

واژه‌نامه | برگه ارزیابی استراتژی | ماتریس انتخاب راهبردی | نقشه ذی‌نفعان | پرونده پروژه ملی | سبد نمونه ۳۰ اقدام | داشبورد عملکرد | برنامه کارگاهی | کتاب‌نامه

پیشگفتار | از مسئله تا قدرت انتخاب

در گفت‌وگوهای توسعه، بر سر هدف‌های مطلوب توافق آسان است. تقریباً همه با افزایش رفاه، امنیت، آموزش، فناوری، بهره‌وری و سرمایه‌گذاری موافق‌اند. اختلاف واقعی وقتی آشکار می‌شود که باید تصمیم بگیریم کدام مسئله در اولویت نخست قرار گیرد، کدام پروژه نباید با منابع عمومی اجرا شود و هزینه انتخاب چگونه میان گروه‌های مختلف توزیع شود. استراتژی از همین نقطه آغاز می‌شود؛ از عبور از فهرست آرزوها به انتخاب محدود، پرهزینه و قابل دفاع.

در جستار «کلان‌استراتژی ایران»، دکتر مجتبی لشکربلوکی ابتدا با تحلیل مفاهیم و تجربه کشورها به سراغ مسائل بنیادین ایران می‌رود. سپس ظرفیت‌های ملی و روندهای جهان را مرور و دوازده مؤلفه پیشنهادی برای گفت‌وگو درباره آینده کشور معرفی می‌کند. اهمیت آموزشی این رویکرد در روش آن است: دیدن هم‌زمان مسئله، ظرفیت، محیط بیرونی و هزینه فرصت. ارزش هر مؤلفه نیز باید با شرایط واقعی و امکان اجرا آزموده شود.

این کتاب در شش بخش حرکت می‌کند. بخش نخست زبان مشترک استراتژی را می‌سازد؛ بخش دوم از مقایسه کشورها روش یادگیری استخراج می‌کند؛ بخش سوم مسائل ایران را صورت‌بندی می‌کند؛ بخش چهارم ظرفیت و آینده را می‌سنجد؛ بخش پنجم معماری توسعه را بررسی می‌کند؛ و بخش ششم همه انتخاب‌ها را به مسئولیت، بودجه، ریسک و شاخص نتیجه متصل می‌سازد. در سراسر متن، کوشش شده است گزاره‌های پیشنهادی از داده قطعی و مثال فرضی جدا بمانند.

هدف کتاب ارائه نسخه‌ای بی‌چون‌وچرا برای آینده کشور نیست. هدف آن است که مدیر، پژوهشگر، دانشجو یا فعال اقتصادی بتواند استدلال راهبردی را بخواند، فرض‌ها را بسنجد، گزینه‌های رقیب را مقایسه کند و درباره نتایج تصمیم مسئولانه پرسش بپرسد. استراتژی خوب باید هم قابلیت «آغاز» و هم شهامت «اصلاح» داشته باشد.

نقشه شش‌مرحله‌ای یادگیری

مرحله	پرسش	بخش
تعریف	استراتژی چه چیزی را انتخاب می‌کند؟	۱
مقایسه	کشورها در چه شرایطی موفق یا ناموفق‌اند؟	۲
تشخیص	مسائل بنیادین کشور کدام‌اند؟	۳
انتخاب	ظرفیت‌ها و روندهای آینده چگونه پیوند می‌خورند؟	۴
معماری	چه پیشران‌هایی ارزش و امنیت می‌سازند؟	۵
اجرا	چه کسی با چه منابع و شواهد مسئول است؟	٦

بخش ۱ از شش بخش

مبانی تفکر استراتژیک

این بخش زبان مشترکی برای فهم استراتژی ایجاد می‌کند. هدف آن است که خواننده بتواند میان چشم‌انداز، انتخاب راهبردی و برنامه اجرایی تفاوت بگذارد و با معیارهای سنجش کیفیت یک راهبرد آشنا شود.

در پایان این بخش باید بتوان میان آرمان و انتخاب تفاوت گذاشت. گزاره‌هایی مانند «باید همه خدمات بهتر شوند» ممکن است از نظر ارزشی پذیرفتنی باشند، اما از جهت هدایت منابع هنوز راهبرد نیستند. برای راهبرد شدن باید مشخص شود کدام مسئله، با کدام قابلیت و چه ابزارهایی در اولویت قرار می‌گیرد.

همچنین باید بتوان به‌صورت روشن توضیح داد که هر انتخاب چه هزینه فرصتی دارد. نبود ضداولویت معمولاً نشانه ناقص بودن انتخاب است، مگر آنکه محدودیت منابع و زمان به‌درستی بررسی شده باشد.

هدف یادگیری این بخش

در پایان این بخش، خواننده باید بتواند مسئله مرتبط را با واژگان دقیق توضیح دهد، حداقل دو گزینه متفاوت را مقایسه کند، محدودیت شواهد را بشناسد و یک تصمیم اولیه همراه با شاخص قابل سنجش پیشنهاد دهد.

کلان‌استراتژی چیست و چرا کشورها به آن نیاز دارند؟

کلان‌استراتژی پاسخی منسجم به این پرسش است که کشور چگونه با منابع محدود، امنیت و توسعه بلندمدت خود را پیش ببرد. تفاوت آن با فهرست آرزوها در وجود انتخاب‌های صریح، پیوند میان اهداف و ابزارها و توجه به محیط بیرونی است. هیچ کشوری نمی‌تواند همه مزیت‌ها را به‌طور هم‌زمان به قدرت تبدیل کند؛ باید تعداد محدودی از اهرم‌ها را انتخاب و برای آن‌ها قابلیت اجرایی بسازد.

کلان‌استراتژی از یک سو مسائل اصلی کشور را شناسایی می‌کند و از سوی دیگر ظرفیت‌های متمایز را به اقدام پیوند می‌دهد. برای مثال، داشتن موقعیت جغرافیایی مناسب به‌خودی‌خود درآمد و امنیت ایجاد نمی‌کند. فقط وقتی قواعد تجارت، لجستیک، صنعت و روابط خارجی با هم هماهنگ شوند، جغرافیا می‌تواند به مزیت اقتصادی تبدیل شود. بنابراین ارزیابی یک راهبرد باید هم به انتخاب‌ها و هم به امکان تبدیل ظرفیت به نتیجه توجه کند.

مسئله ملی در برابر انبوه مسئله‌ها

وقتی از کلان‌استراتژی سخن می‌گوییم، مقیاس تصمیم تغییر می‌کند. یک سازمان می‌تواند درباره بازار هدف یا ساختار محصول تصمیم بگیرد؛ اما کشور باید هم‌زمان امنیت، رفاه، عدالت بین‌نسلی، منابع طبیعی و موقعیت خود در محیط بین‌المللی را در نظر داشته باشد. این اهداف نه همیشه هم‌افزا هستند و نه می‌توان همه را با یک ابزار حل کرد. از همین‌رو کلان‌استراتژی، «برنامه همه کارهای خوب» نیست؛ معماری چند انتخاب پراثر و نسبتاً پایدار است که به تصمیم‌های پایین‌دستی جهت می‌دهد.

برای مثال اگر «اتصال اقتصادی و صنعتی به پیرامون» جهت‌گیری مهمی باشد، تنها ساخت مسیر ترانزیتی کافی نیست. باید معلوم شود چه نوع تجارت و ارزش افزوده‌ای موردنظر است، کدام محدودیت‌های حقوقی و زیرساختی مانع‌اند، چه صنایع و خدماتی می‌توانند در مسیر رشد کنند و چه

تعهداتی در روابط خارجی ضروری است. چنین تعریفی، راهبرد را از آرمان جدا می‌کند: انتخاب به یک مجموعه تصمیم مرتبط تبدیل می‌شود.

منطق علّی و شرط موفقیت

برای هر راهبرد می‌توان یک زنجیره علّی نوشت: مسئله بنیادین ← ظرفیت بالفعل یا قابل ساخت ← انتخاب راهبردی ← ابزار سیاستی ← تغییر قابل مشاهده در رفتار بنگاه‌ها و نهادها ← نتیجه ملی. اگر یک حلقه گم باشد، باید درستی فرض‌ها را زیر سؤال برد. ممکن است ایران موقعیت جغرافیایی مناسبی داشته باشد، اما تا زمانی که عبور کالا از نظر هزینه، زمان و اعتماد پذیرفتنی نباشد، ظرفیت جغرافیایی به قدرت اقتصادی تبدیل نمی‌شود.

این منطق باید با سناریوهای مختلف آزمایش شود. راهبردی که تنها در فرض دسترسی آسان و دائمی به سرمایه خارجی موفق می‌شود، با راهبردی که بخشی از نتایجش در شرایط دشوار نیز حفظ می‌شود، از نظر تاب‌آوری متفاوت است. ارزیابی کلان‌استراتژی باید دقیقاً نشان دهد کدام بخش به فرض‌های بیرونی حساس است و کدام اقدامات در بیشتر سناریوها ارزش ایجاد می‌کنند.

مورد آموزشی؛ شهر در محل اتصال دو مسیر

فرض کنید شهری بر سر راه دو محور حمل‌ونقل قرار دارد. شورا می‌تواند با صرف تمام بودجه در ساخت پایانه جدید، عنوان «قطب ترانزیت» را دنبال کند؛ یا پیش از ساخت، بازار واقعی کالا، زمان توقف، هزینه گمرکی، نیاز انبار و قابلیت ایجاد خدمات صنعتی را بررسی کند. انتخاب دوم ممکن است به نتیجه برسد که فعلاً اصلاح یک فرایند لجستیکی و توسعه آموزش فنی از احداث ساختمان مهم‌تر است. راهبرد به ما کمک می‌کند میان تصویر جذاب پروژه و اهرم واقعی خلق ارزش تفاوت بگذاریم.

معیار پایان درس

یک گزاره راهبردی معتبر باید بتواند سه جمله روشن داشته باشد: «مسئله‌ای که حل می‌کنیم...»، «اهرم یا انتخاب محوری ما...» و «به همین دلیل فعلاً این گزینه‌ها را پیگیری نمی‌کنیم...». اگر بخش سوم حذف شود، استراتژی در معرض تبدیل شدن به فهرست هدف‌های مطلوب قرار می‌گیرد.

از مفهوم تا تصمیم

یک تمرین مفید آن است که برای هر اولویت ملی، دو پرسش بنویسیم: «کدام مسئله بنیادین را حل می‌کند؟» و «برای آن از چه گزینه‌ای صرف‌نظر می‌کنیم؟» اگر پاسخ دوم وجود نداشته باشد، احتمالاً هنوز استراتژی تدوین نشده و فقط مجموعه‌ای از اهداف مطلوب نوشته شده است.

هشدار و محدودیت تفسیر

استراتژی با تعداد اهداف سنجیده نمی‌شود؛ با انسجام انتخاب‌ها و کیفیت تحقق نتایج سنجیده می‌شود.

تمرین پایان فصل

سه مسئله بنیادین یک کشور فرضی را تعیین کنید و برای هر مسئله یک اهرم راهبردی و یک ضداولویت بنویسید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۸ تا ۱۰ و ۱۵. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

تفاوت چشم‌انداز، آرمان، هدف، سیاست، راهبرد و برنامه چیست؟

چشم‌انداز تصویری مطلوب از آینده است؛ آرمان ارزش یا وضعیت مطلوبی را بیان می‌کند؛ هدف نتیجه‌ای است که باید تحقق یابد؛ سیاست قاعده راهنمای تصمیم‌هاست؛ راهبرد مجموعه‌ای از انتخاب‌های هماهنگ درباره مسیر تحقق اهداف است؛ و برنامه فعالیت‌ها، زمان و منابع لازم را منظم می‌کند. این اصطلاحات در گفت‌وگوی روزمره به‌جای یکدیگر استفاده می‌شوند، اما در نظام برنامه‌ریزی تفاوت آن‌ها بنیادی است.

برای مثال، «کشوری با خدمات سلامت در دسترس» می‌تواند بخشی از یک چشم‌انداز باشد. «کاهش اختلال در دسترسی به داروهای ضروری» هدفی مشخص‌تر است. «تنوع تأمین و پایش ذخایر حیاتی» می‌تواند جهت‌گیری راهبردی باشد. توسعه پایگاه اطلاعاتی موجودی دارو یک پروژه یا اقدام اجرایی خواهد بود. خطا زمانی رخ می‌دهد که پروژه نرم‌افزاری به جای نتیجه سلامت معرفی شود.

از خواسته مطلوب تا تعهد اجرایی

زبان اسناد عمومی معمولاً ترکیبی از آرمان، هدف، سیاست، برنامه و پروژه است. مشکل از زمانی آغاز می‌شود که جایگاه هر عبارت معلوم نباشد. «عدالت در سلامت» می‌تواند ارزش و آرمانی عمومی باشد؛ «کاهش سهم پرداخت مستقیم خانوار» هدفی قابل تعریف است؛ «اولویت دادن به پیشگیری و خدمات سطح اول» جهت‌گیری سیاستی است؛ «توسعه شبکه ارجاع» یک برنامه است؛ و «راه‌اندازی سامانه تبادل اطلاعات» پروژه‌ای پشتیبان است. وجود سامانه، خودبه‌خود عدالت یا کاهش هزینه را اثبات نمی‌کند.

گاهی سازمان‌ها به دلیل فشار گزارش‌دهی، خروجی آسان‌تر را جایگزین نتیجه دشوارتر می‌کنند. شمارش تعداد دوره‌های آموزشی ساده است؛ اما سنجش افزایش کیفیت تصمیم‌های مدیران زمان و داده

می‌خواهد. همین تفاوت در پروژه‌های زیرساختی دیده می‌شود: کیلومتر راه ساخته‌شده یک خروجی است، در حالی که کاهش هزینه واقعی تجارت یا افزایش دسترسی ایمن مردم پیامد محسوب می‌شود.

چگونه سلسله‌مراتب هدف را بسازیم؟

نخست یک وضعیت مطلوب بلندمدت تعریف می‌شود و سپس نتیجه‌های نزدیک‌تر به آن استخراج می‌شوند. هر نتیجه باید تا حد ممکن دارای معیار اندازه‌گیری و زمان بررسی باشد. پس از آن، سیاست‌ها و ابزارها بر اساس توان واقعی برای اثرگذاری انتخاب می‌شوند. در مرحله بعد باید برای هر برنامه مسئول نتیجه، منبع مالی، فرض بحرانی و شیوه ارزیابی تعیین کرد. این روند از تعریف پروژه شروع نمی‌شود؛ از تعریف مسئله و نتیجه آغاز می‌شود.

در پروژه‌های ملی، مرز میان سیاست و راهبرد همیشه کاملاً قراردادی و یکسان نیست. ممکن است برخی متون حقوقی «سیاست» را بالاتر از «راهبرد» قرار دهند. مهم‌تر از نام‌گذاری آن است که در همان سند، تعاریف سازگار و روابط روشن باشند؛ خواننده باید بداند چه چیزی دستور عمل است، چه چیزی انتخاب و چه چیزی خروجی قابل تحویل.

مطالعه موردی؛ پلتفرم سلامت در منزل

هدف اعلامی، بهبود دسترسی ایمن به خدمات مجاز مراقبت در منزل است. طراحی وب‌سایت، ثبت مراکز و معرفی ارائه‌دهندگان می‌تواند بخشی از برنامه باشد. اما برای سنجش موفقیت باید شاخص‌هایی مانند صحت اعتبار مجوز مراکز، زمان پاسخ، کیفیت ارجاع، شکایت موجه و رضایت کاربران نیز تعریف شود. اگر تعداد ثبت‌نام بالا برود ولی داده مجوزها به‌روز نباشد، خروجی فناوری به هدف عمومی خدمت نکرده است.

چک‌لیست تصمیم

برای هر ردیف یک سند راهبردی، برچسب «ارزش/چشم‌انداز/هدف/انتخاب/سیاست/برنامه/پروژه/شاخص» بگذارید. ردیف‌هایی که چند برچسب

دارند باید بازنویسی شوند؛ سپس بررسی کنید آیا برای هر پروژه، نتیجه و مالک پاسخ‌گو وجود دارد یا نه.

از مفهوم تا تصمیم

در یک معماری قابل اجرا، اهداف باید به شاخص، خط مبنا و مسئول نتیجه متصل باشند. برنامه بدون راهبرد ممکن است به فعالیت فراوان و اثر محدود منجر شود؛ راهبرد بدون برنامه نیز در سطح بیان باقی می‌ماند. مهم آن است که بتوان زنجیره «چرا، چه چیزی، چگونه، با چه منابعی و با کدام شواهد» را دنبال کرد.

هشدار و محدودیت تفسیر

خروجی پروژه با پیامد و اثر اجتماعی یا اقتصادی یکسان نیست.

تمرین پایان فصل

برای یک خدمت عمومی، چشم‌انداز، هدف، راهبرد، سیاست، برنامه و پروژه را در شش سطر جداگانه بنویسید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۹ تا ۱۷. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

سه برداشت از کلان‌استراتژی؛ برنامه، اصول راهنما و الگوی رفتار

در سند مبنا سه برداشت از کلان‌استراتژی مقایسه می‌شوند: برنامه جامع جزئیات‌دار، اصول راهنمای کلان و الگوی رفتاری که در عمل تکرار می‌شود. برداشت نخست به طراحی کامل فعالیت‌ها نزدیک است، برداشت دوم قواعد انتخاب را روشن می‌کند و برداشت سوم از رفتار واقعی سازمان یا کشور استنباط می‌شود. هر سه برای تحلیل مفیدند، اما کاربرد و محدودیت متفاوت دارند.

در محیطی پرعدم‌قطعیت، برنامه بسیار جزئی ممکن است سریع‌تر از شرایط بیرونی عقب بماند. اصول راهنما انعطاف‌پذیری بیشتری فراهم می‌کنند؛ به شرط آنکه آن‌قدر کلی نباشند که هر تصمیمی با آن‌ها سازگار به نظر برسد. رفتار واقعی نیز آزمونی برای صداقت راهبرد است. ممکن است در سندی توسعه صادرات اولویت باشد، اما تصمیم‌های روزمره با محدودیت‌های غیرقابل پیش‌بینی به آن لطمه بزنند.

سه تصویر متفاوت از استراتژی

در برداشت «برنامه جامع»، استراتژی به توالی بزرگ‌مقیاس فعالیت‌ها با جزئیات مربوط است. این رویکرد در محیط‌های نسبتاً قابل پیش‌بینی ممکن است نظم ایجاد کند، اما در افق بلندمدت به‌سرعت با اطلاعات تازه روبه‌رو می‌شود. در برداشت «اصول راهنمای کلان»، چند قاعده برای انتخاب در موقعیت‌های متفاوت تعیین می‌شود؛ مانند اینکه رشد صادرات باید به ارزش افزوده داخلی و بهره‌وری متکی باشد، نه به حمایت دائمی. در برداشت «الگوی رفتار»، تحلیلگر از تصمیم‌های واقعی کشور استنباط می‌کند که اولویت عملی چیست.

هر سه برداشت مکمل یکدیگرند. اصول راهنما بدون برنامه و بودجه، بی‌اثر می‌مانند؛ برنامه جزئی بدون اصول راهنما در مواجهه با تغییر محیط انعطاف نمی‌یابد؛ و الگوی رفتار واقعی می‌تواند نشان دهد که اسناد رسمی تا چه اندازه به اجرا تبدیل شده‌اند. بنابراین، استراتژی را هم باید به‌صورت «آنچه گفته می‌شود» و هم «آنچه مکرراً انتخاب می‌شود» بررسی کرد.

آزمون قابلیت تمایز اصل راهنما

یک اصل راهنما باید بتواند میان حداقل دو گزینه واقعی تمایز ایجاد کند. اگر جمله‌ای مانند «توسعه همه‌جانبه با استفاده از تمام ظرفیت‌ها» هیچ پروژه‌ای را کنار نمی‌گذارد، احتمالاً قاعده انتخاب کافی نیست. اما جمله «توسعه ظرفیت جدید آب‌بر در حوضه دارای کسری، مشروط به اثبات پایداری منابع است» می‌تواند رفتار تصمیم‌گیر را هدایت کند. چنین اصلی را می‌توان آزمود، نقض آن را مشاهده کرد و در صورت نیاز بازنگری کرد.

تفاوت مهم دیگر میان اصل و تصمیم مقطعی است. اصل باید در مجموعه‌ای از وضعیت‌ها راهنما بماند؛ تصمیم ممکن است به علت تغییر داده‌ها عوض شود. پایبندی به اصل «پروژه بر اساس توجیه اقتصادی و منابع واقعی» می‌تواند گاه به تأیید و گاه به توقف یک سرمایه‌گذاری منجر شود.

نمونه تحلیلی؛ اولویت صادرات در گفتار و رفتار

فرض کنید کشوری صادرات را هدف اعلام می‌کند، اما بخش‌های مختلف آن هر ماه مقررات غیرقابل پیش‌بینی وضع می‌کنند. در چنین وضعی، رفتار واقعی نظام اجرایی با هدف رسمی تعارض دارد. برای رفع تعارض، تنها نوشتن یک سند تازه کافی نیست؛ باید قواعد تصمیم تجاری، پیش‌بینی‌پذیری و مسئولیت هماهنگی اصلاح شوند. تحلیل الگوی رفتار، صداقت و قابلیت اجرای اصول راهنما را می‌آزماید.

کاربرگ بررسی سازگاری

سه تصمیم بودجه‌ای، مقرراتی و اجرایی را از یک سال فرضی انتخاب کنید. برای هر تصمیم بنویسید با کدام اصل اعلام‌شده سازگار است و کدام اصل را تضعیف می‌کند. نتیجه را بر پایه شواهد ثبت کنید، نه بر اساس نیت اعلامی مدیران.

از مفهوم تا تصمیم

برای ایران، رویکرد اصول راهنمای کلان در نسخه صفر پیشنهاد شده است. این رویکرد باید با بودجه، قواعد، تصمیم‌های صنعتی و روابط خارجی آزموده شود. کیفیت آن از هماهنگی انتخاب‌های واقعی و نه صرفاً زیبایی جمله‌های سند آشکار می‌شود.

هشدار و محدودیت تفسیر

اصل راهنما نباید به شعاری تبدیل شود که هیچ انتخابی را محدود نمی‌کند.

تمرین پایان فصل

دو تصمیم عملی یک سازمان را با اصول اعلام‌شده آن مقایسه کنید و یک ناسازگاری احتمالی را توضیح دهید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۱۰ تا ۱۶. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

هنر انتخاب و کنار گذاشتن؛ چرا استراتژی بدون ضداولویت معنا ندارد؟

منابع مالی، نیروی انسانی، زمان مدیریت و ظرفیت نهادی همگی محدودند. بنابراین هر اولویتی هزینه فرصتی دارد: اگر منابع به یک مسیر اختصاص یابند، امکان استفاده از آن‌ها برای مسیر دیگر کاهش می‌یابد. ضداولویت به معنای بی‌ارزش بودن حوزه‌ای نیست؛ به معنای آن است که در شرایط و افق موردنظر، منابع محدود نباید بدون بررسی دقیق به آن تخصیص یابند.

برای نمونه، توسعه ظرفیت جدید صنایع آب‌بر در حوضه دارای کسری آب ممکن است نسبت به سرمایه‌گذاری در بهره‌وری منابع، انتخاب ضعیف‌تری باشد. اما این گزاره حکم تعطیلی واحدهای موجود نیست؛ نوسازی، اصلاح فناوری و مکان‌یابی باید جداگانه ارزیابی شوند. تصمیم راهبردی خوب از تعمیم‌های شتاب‌زده پرهیز می‌کند و شروط دقیق انتخاب را می‌نویسد.

چرا «نه گفتن» پرهزینه است؟

در سازمان و کشور، تقریباً هر حوزه دارای گروهی از ذی‌نفعان، سابقه سرمایه‌گذاری و استدلالی برای ضرورت خود است. کنار گذاشتن یک پروژه ممکن است مخالفت ایجاد کند؛ بااین‌حال، ناتوانی در ضداولویت‌گذاری می‌تواند موجب توزیع بودجه‌های کوچک میان ده‌ها طرح ناتمام شود. استراتژی به معنی تحقیر حوزه‌های کنارگذاشته‌شده نیست؛ به معنی پذیرش محدودیت منابع و توضیح معیار انتخاب است.

ضداولویت‌گذاری باید دقیق باشد. گفتن اینکه «صنایع انرژی‌بر ضداولویت‌اند» بدون مشخص کردن شرایط مکان‌یابی، بهره‌وری، دسترسی به انرژی و ارزش افزوده، ممکن است به سیاستی مبهم تبدیل شود. لازم است میان توسعه ظرفیت تازه، بهینه‌سازی واحد موجود و جایگزینی فناوری تفاوت گذاشته شود. توقف حمایت بی‌قیدوشرط با توقف تمام فعالیت قانونی یک صنعت یکسان نیست.

انتخاب چگونه با هزینه فرصت پیوند دارد؟

فرض کنید ظرفیت فنی یک کشور برای تأسیس پنج آزمایشگاه پیشرفته در یک دوره محدود است. ده گروه تخصصی متقاضی‌اند. اگر هدف «تأمین همه درخواست‌ها» باشد، شاید بودجه به اندازه‌ای پخش شود که هیچ آزمایشگاهی کیفیت کافی نداشته باشد. اما اگر نیاز بازار، هم‌افزایی و کیفیت خدمات معیار باشند، می‌توان دو زیرساخت مشترک را در اولویت قرار داد و برای سایر تقاضاها راهکار همکاری یا استفاده از خدمات موجود طراحی کرد.

در عین حال نباید هزینه فرصت را فقط با قیمت کوتاه‌مدت سنجید. ممکن است یک اقدام پیشگیرانه در حوزه آب یا سلامت، بازده فوری مالی نداشته باشد ولی از هزینه‌های سنگین آینده جلوگیری کند. ارزیابی باید پیامدهای بین‌نسلی و آثار بیرونی را نیز در نظر داشته باشد.

ضداولویت موقت یا دائمی؟

بسیاری از ضداولویت‌ها باید مشروط و قابل بازنگری باشند. اگر فناوری جدیدی هزینه مصرف آب را کاهش دهد یا زیرساخت مؤثری ایجاد شود، ممکن است تصمیم گذشته تغییر کند. اما تغییر باید بر اساس شواهد تازه صورت گیرد، نه صرفاً نفوذ یک ذی‌نفع. کنار هر ضداولویت، «شرط بازنگری» و «مرجع تصمیم» ثبت کنید.

تمرین کاربردی

فهرستی از پنج طرح با منابع محدود تهیه کنید. پس از ارزیابی اثر، هزینه، ریسک و وابستگی، فقط دو طرح را انتخاب کنید. برای سه طرح دیگر تصمیم «توقف، ادغام یا تعویق» و شرط بازنگری آن را بنویسید.

از مفهوم تا تصمیم

فهرست ضداولویت باید صریح، قابل دفاع و قابل بازنگری باشد. اگر همه بخش‌ها «اولویت نخست» نامیده شوند، استراتژی قدرت هدایت بودجه و سازمان را از دست می‌دهد. برای هر انتخاب باید مشخص شود کدام هزینه و ریسک آگاهانه پذیرفته شده است.

هشدار و محدودیت تفسیر

ضداولویت‌گذاری به شجاعت نهادی و استدلال قابل بررسی نیاز دارد.

تمرین پایان فصل

از میان پنج پیشنهاد فرضی سرمایه‌گذاری، فقط دو گزینه را انتخاب کنید و دلیل کنار گذاشتن سه گزینه دیگر را بنویسید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۱۷ تا ۲۴. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

چگونه کیفیت یک استراتژی ملی را بسنجیم؟ نه معیار کلیدی

کیفیت استراتژی را نمی‌توان فقط با تعداد صفحه، جذابیت شعار یا تعداد اهداف سنجید. یک ارزیابی منظم باید بپرسد آیا مسئله به‌درستی تعریف شده، انتخاب‌ها روشن‌اند، ارتباط با ظرفیت‌ها وجود دارد و راهبرد با روندهای جهانی و محدودیت‌های منابع سازگار است. همچنین باید آثار متعارض و فرض‌های بحرانی آن آشکار باشند.

می‌توان نه معیار آموزشی برای ارزیابی در نظر گرفت: تمرکز بر مسئله بنیادین، وضوح انتخاب، وجود ضداولویت، انسجام درونی، بهره‌گیری از ظرفیت واقعی، انطباق با آینده، امکان اجرایی، مدیریت تعارض و قابلیت سنجش و بازنگری. این فهرست صورت‌بندی آموزشی است و نباید جایگزین روش ارزیابی تخصصی سند مبنا تلقی شود.

از پسندیدن یک متن تا سنجش کیفیت آن

استراتژی ممکن است از نظر نگارش جذاب باشد، ولی هنوز انتخاب‌های آن روشن نباشند. ارزیابی حرفه‌ای باید به جای تحسین عنوان‌های بزرگ، از ادعاهای قابل بررسی آغاز کند. صورت‌مسئله باید روشن کند کدام روند ناپایدار است، چه شواهدی وجود دارد و چرا مسئله در افق ملی اولویت دارد. سپس باید دید راهبرد انتخاب‌شده با کدام ظرفیت یا اهرم می‌تواند بر مسئله اثر بگذارد.

سنجش کیفیت در دو سطح انجام می‌شود: «کیفیت طراحی» و «کیفیت اجرا». طراحی ممکن است منطقی، منسجم و واقع‌بینانه باشد، اما اجرا به دلیل تغییر محیط یا ضعف مسئولیت‌پذیری ناکام بماند. برعکس، ممکن است نتیجه کوتاه‌مدت مناسبی به دلایل بیرونی به دست آید، بی‌آنکه طراحی راهبرد صحیح بوده باشد. بنابراین، نتیجه و منطق انتخاب باید جداگانه بررسی شوند.

ارزیابی با شواهد متعارض

برای هر ادعای اصلی، یک شاهد تأییدکننده و یک شاهد احتمالی نقض‌کننده جست‌وجو کنید. اگر «گسترش کریدور» به عنوان اهرم توسعه معرفی می‌شود، هم مزیت جغرافیایی و هم هزینه‌های عبور، رقابت مسیرها و پایداری قراردادها باید دیده شوند. اگر «گردشگری» پیشران معرفی می‌شود، باید به هزینه حفاظت از میراث، کیفیت خدمات و محدودیت‌های مالی و حمل‌ونقل نیز توجه کرد. سندی که تنها شواهد موافق را جمع کند، در برابر تغییر شرایط آسیب‌پذیر است.

معیارهای قابل استفاده در کارگاه

نه معیار آموزشی متن پایه را می‌توان با سه وضعیت «شواهد کافی»، «نیازمند اصلاح» و «نامعلوم» سنجید. بهتر است به جای نمره واحد، دلیل ارزیابی هر معیار نوشته شود: مثلاً ضداولویت‌ها روشن نیستند؛ ذی‌نفعان بررسی نشده‌اند؛ یا تعارض آب و صنعت بدون راه‌حل مانده است. در مرحله بعد، موارد نامعلوم به پرسش‌های پژوهشی و اقدام‌های مشخص تبدیل می‌شوند.

تصمیم پس از ارزیابی

نتیجه ارزیابی باید روشن کند سند برای ورود به کدام مرحله آماده است: گفت‌وگوی عمومی، تدوین گزینه‌های اجرایی، امکان‌سنجی چند پروژه یا تخصیص منابع. اعلام «آمادگی اجرا» بدون تعیین فرض‌های بحرانی، شاخص نتیجه و مسئول پاسخ‌گو معمولاً زودهنگام است.

از مفهوم تا تصمیم

راه‌حل‌ها را باید در سناریوهای مختلف آزمود. اگر یک استراتژی تنها با فرض ثبات کامل قیمت‌ها، دسترسی آسان به سرمایه خارجی و نبود تنش بیرونی موفق باشد، استحکام آن زیر سؤال می‌رود. همچنین وجود شاخص نتیجه و مسئول پاسخ‌گو شرط لازم برای گذار از متن به اجراست.

هشدار و محدودیت تفسیر

ارزیابی استراتژی باید حساسیت نسبت به فرض‌ها را نشان دهد، نه اینکه فقط به آن نمره بدهد.

تمرین پایان فصل

برای یک سند راهبردی کوتاه، نه معیار را به‌صورت «قابل قبول / نیازمند اصلاح / نامشخص» ارزیابی کنید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۱۷ تا ۲۴ و ۷۳. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

کارگاه پایانی بخش ۱

این کارگاه برای انتقال مفاهیم پنج فصل به یک مسئله واقعی طراحی شده است. هر گروه باید فقط یک مسئله با دامنه روشن انتخاب کند؛ استفاده از چند مسئله نامرتبط ممکن است مانع تحلیل عمیق شود.

گام اول: صورت‌مسئله را در حداکثر صد واژه بنویسید و دست‌کم دو منبع داده معتبر معرفی کنید. گام دوم: دو گزینه رقیب را با هزینه فرصت مشخص مقایسه کنید. گام سوم: سه فرضی را که نتیجه به آن‌ها وابسته است ثبت کنید. گام چهارم: نقش دو گروه ذی‌نفع و یک پیامد ناخواسته را بررسی کنید. گام پنجم: یک شاخص پیامد با روش اندازه‌گیری تعریف کنید.

در پایان این بخش باید بتوان میان آرمان و انتخاب تفاوت گذاشت. گزاره‌هایی مانند «باید همه خدمات بهتر شوند» ممکن است از نظر ارزشی پذیرفتنی باشند، اما از جهت هدایت منابع هنوز راهبرد نیستند. برای راهبرد شدن باید مشخص شود کدام مسئله، با کدام قابلیت و چه ابزارهایی در اولویت قرار می‌گیرد.

همچنین باید بتوان به‌صورت روشن توضیح داد که هر انتخاب چه هزینه فرصتی دارد. نبود ضداولویت معمولاً نشانه ناقص بودن انتخاب است، مگر آنکه محدودیت منابع و زمان به‌درستی بررسی شده باشد.

برگه تحویل کارگاه

فیلد	پاسخ فراگیر
مسئله	.....
داده و منبع	.....
گزینه منتخب	.....
گزینه کنار گذاشته‌شده	.....
فرض بحرانی	.....
ذی‌نفع آسیب‌پذیر	.....
شاخص پیامد	.....

بخش ۲ از شش بخش

تجربه کشورها و درس‌های جهانی

تجربه کشورهای دیگر به منزله نسخه آماده برای ایران نیست. مطالعه تطبیقی کمک می‌کند رابطه میان مسئله تاریخی، ظرفیت ملی، انتخاب دشوار و هزینه‌های بلندمدت یک استراتژی را بشناسیم.

تجربه‌های قطر، لهستان و چین از نظر اندازه، اقتصاد و تاریخ متفاوت‌اند؛ شباهت آن‌ها در ضرورت طراحی پاسخ‌های خاص برای شرایط خاص است. ابزارهایی مانند سرمایه‌گذاری خارجی، اتصال بازار یا توسعه زیرساخت تنها در صورت وجود ظرفیت و نهاد مناسب به نتیجه می‌رسند.

در تحلیل تطبیقی، پرسش مهم نه «کدام کشور را کپی کنیم؟» بلکه «کدام سازوکار علّی را با چه پیش‌شرطی می‌توان آزمود؟» است. همچنین باید هزینه‌ها و تغییر مسیرهای سیاست در طول زمان ثبت شوند.

هدف یادگیری این بخش

در پایان این بخش، خواننده باید بتواند مسئله مرتبط را با واژگان دقیق توضیح دهد، حداقل دو گزینه متفاوت را مقایسه کند، محدودیت شواهد را بشناسد و یک تصمیم اولیه همراه با شاخص قابل سنجش پیشنهاد دهد.

قطر چگونه محدودیت‌های خود را به قدرت تبدیل کرد؟

قطر نمونه‌ای است که در سند مبنا برای توضیح انتخاب راهبردی در شرایط محدودیت شدید سرزمینی و جمعیتی مطرح شده است. کشور کوچک نمی‌تواند به‌طور هم‌زمان در همه صنایع مزیت ایجاد کند؛ ازاین‌رو بخشی از درآمد منابع طبیعی می‌تواند به سرمایه‌گذاری خارجی، تصویر بین‌المللی، اتصال تجاری و امنیت چندلایه تبدیل شود.

در تحلیل این تجربه، باید میان درآمد طبیعی و توان بهره‌برداری راهبردی از آن تفاوت گذاشت. سرمایه‌گذاری در دارایی‌های بیرونی یا توسعه خدمات حمل و ارتباطات ممکن است شبکه‌ای از منافع متقابل ایجاد کند؛ اما خطر وابستگی به درآمدهای منابع و تحولات ژئوپلیتیک باقی می‌ماند. پیروزی در یک شاخص به معنای کامل بودن استراتژی نیست.

محدودیت چگونه به مسئله راهبردی تبدیل شد؟

روایت قطر در سند مبنا از دو دسته عامل آغاز می‌شود: محدودیت سرزمینی و جمعیتی از یک سو، و منابع گازی و جایگاه ژئوپلیتیک از سوی دیگر. کشور کوچک نمی‌تواند برای همه نیازهای اقتصادی و امنیتی خود نسخه استقلال کامل طراحی کند. بنابراین، در تفسیر سند، مسئله اصلی به «چگونه با منابع محدود امنیت، دیده‌شدن و گزینه‌های بین‌المللی ایجاد کنیم؟» تبدیل می‌شود. در این نگاه، سرمایه‌گذاری بیرونی، خدمات حمل‌ونقل، رسانه و روابط خارجی ابزارهای مکمل یک انتخاب راهبردی‌اند، نه پروژه‌های جداگانه و تصادفی.

البته نباید موفقیت نسبی قطر را به یکی از این ابزارها نسبت داد. درآمد گاز، شرایط جغرافیایی، جمعیت، ساختار حکمرانی و تحولات منطقه‌ای نیز در نتیجه نقش دارند. تفسیر درست تجربه یعنی دیدن مجموعه شروط و محدودیت‌ها؛ نه نتیجه گرفتن اینکه صرف داشتن شبکه هوایی یا رسانه جهانی در هر کشوری به نفوذ و امنیت مشابه می‌انجامد.

منطق تنوع وابستگی و قدرت چانه‌زنی

در این تجربه، هدف اصلی حذف تمام وابستگی‌ها نیست. ممکن است یک کشور کوچک برای امنیت یا تجارت به شرکایی متکی باشد. پرسش مهم آن است که وابستگی تا چه اندازه یک‌جانبه است، چه گزینه‌هایی برای جایگزینی وجود دارد و هر رابطه چه منافعی برای دو طرف ایجاد می‌کند. سرمایه‌گذاری در دارایی‌های فرامرزی یا ایجاد خدمات موردنیاز دیگران می‌تواند به شکل‌گیری پیوندهای متقابل کمک کند، اما خطر سیاسی و اقتصادی آن نیز باید بررسی شود.

بحران محاصره ۲۰۱۷ در روایت سند فرصتی برای مشاهده اهمیت مسیرهای تأمین جایگزین است. تاب‌آوری غذایی صرفاً با تولید همه محصولات در داخل حاصل نمی‌شود؛ ترکیبی از ذخایر، مسیرهای جایگزین، همکاری تجاری و تولید منتخب می‌تواند نقش داشته باشد. هر کشور باید این ترکیب را با اندازه بازار و محدودیت منابع خود تنظیم کند.

کاربرد برای یک کشور بزرگ‌تر

ایران از نظر جمعیت، جغرافیا و تنوع اقتصادی با قطر بسیار متفاوت است؛ بنابراین هدف نباید کپی کردن ابزارهای آن باشد. درس قابل انتقال، محدود کردن اولویت‌ها و ایجاد اهرم‌هایی است که هم‌زمان به چند مسئله پاسخ دهند. اگر قرار باشد گردشگری یا کریدور صنعتی چنین نقشی داشته باشد، باید ظرفیت زیرساختی، روابط خارجی، کیفیت خدمات و محدودیت منابع در کنار هم سنجیده شوند.

پرسش پژوهشی

برای هر مورد از تجربه قطر، یک «شرط زمینه‌ای» بنویسید: درآمد گاز بدون چه نهادی ارزش راهبردی کمتری می‌داشت؟ خدمات هوایی بدون چه بازار و زیرساختی موفق نمی‌شد؟ تنوع تأمین بدون چه قراردادهایی شکننده می‌ماند؟ پاسخ‌ها را از ادعاهای قطعی جدا کنید.

از مفهوم تا تصمیم

درس قابل استفاده برای ایران کپی کردن اندازه و ساختار قطر نیست؛ بلکه فهم رابطه میان مسئله اصلی و مجموعه محدودی از انتخاب‌هاست. ابتدا باید مشخص شود محدودیت‌های بنیادی ایران چیست و کدام اهرم‌ها به‌طور هم‌زمان بیشترین اثر را بر امنیت و توسعه دارند.

هشدار و محدودیت تفسیر

استراتژی هر کشور را باید در متن تاریخ، اندازه، ساختار و محیط امنیتی همان کشور تحلیل کرد.

تمرین پایان فصل

سه محدودیت ساختاری قطر را بنویسید و توضیح دهید چرا پاسخ‌های آن لزوماً برای ایران قابل کپی نیست.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۲۵ تا ۲۹. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

تجربه لهستان؛ از آسیب‌پذیری تاریخی تا تاب‌آوری اقتصادی و امنیتی

لهستان با حافظه تاریخی آسیب‌پذیری، قرار گرفتن میان قدرت‌های بزرگ و گذار اقتصادی پس از دوران کمونیسم روبه‌رو بوده است. در روایت سند، این کشور مجموعه‌ای از انتخاب‌های اقتصادی، نهادی و امنیتی را دنبال کرد؛ از پیوند عمیق با بازار اروپایی تا تلاش برای کاهش وابستگی انرژی و توسعه بعضی قابلیت‌های داخلی.

این تجربه نشان می‌دهد که انتخاب‌های راهبردی می‌توانند پرهزینه و حتی دارای پیامدهای منفی باشند. همکاری بین‌المللی ممکن است بازار و سرمایه فراهم کند، اما وابستگی‌های جدید نیز ایجاد کند. نگهداری برخی فعالیت‌های قدیمی ممکن است هزینه محیط‌زیستی داشته باشد. پس باید میان موفقیت نسبی و استراتژی بی‌نقص تفاوت گذاشت.

حافظه تاریخی و معماری انتخاب‌ها

لهستان در روایت سند با مسئله امنیت سرزمینی، تغییر ساختار اقتصادی و نیاز به اتصال به بازارهای بزرگ‌تر شناخته می‌شود. برای فهم استراتژی این کشور باید تحولات تاریخی، عضویت‌های نهادی و شیوه ترکیب امنیت و اقتصاد را کنار هم قرار داد. پیوند با بازار اروپایی امکان سرمایه‌گذاری و ارتقای زنجیره ارزش را افزایش داد؛ درعین‌حال تغییرات ساختاری هزینه‌های گذار و توزیع نامتوازن منافع را نیز به همراه داشت.

در سند، کاهش وابستگی انرژی به روسیه و توسعه زیرساخت‌های جایگزین برجسته شده است. نکته آموزشی این نیست که حذف همه واردات بهترین راه بود؛ بلکه تنوع زیرساخت و امکان تغییر تأمین‌کننده در شرایط بحرانی می‌تواند ارزشمند باشد. امکان دسترسی واقعی به بازار جایگزین و ظرفیت قراردادهای بین‌المللی، شروط موفقیت چنین راهبردی‌اند.

پایداری سیاست در برابر تغییر دولت‌ها

بعضی انتخاب‌های بلندمدت، مانند نوسازی زیرساخت انرژی یا ارتقای مهارت صنعتی، بیش از یک دوره مدیریتی زمان می‌برند. اگر هر تغییر سیاسی به حذف کامل طرح‌های پیشین منجر شود، هزینه تطبیق و نااطمینانی بنگاه‌ها افزایش می‌یابد. بااین‌حال، استمرار به معنای غیرقابل اصلاح بودن سیاست نیست؛ باید میان ثبات اصول راهنما و بازنگری روش اجرا تفاوت گذاشت.

اقتصاد لهستان نیز با انتخاب‌های دشوار روبه‌رو بوده است: حفظ برخی صنایع قدیمی ممکن است هزینه محیط‌زیستی ایجاد کند و جذب سرمایه خارجی به تنهایی مالکیت دانش و فناوری را تضمین نکند. شناخت این هزینه‌ها مانع تبدیل مطالعه تطبیقی به روایت موفقیت بی‌نقص می‌شود.

درس برای تاب‌آوری ایران

اگر کشور به واردات یک ماده حیاتی یا خدمت فناوری از شمار اندکی تأمین‌کننده وابسته است، راه‌حل می‌تواند بررسی چند مسیر قانونی تأمین، تولید داخلی منتخب، ذخایر مناسب و توسعه مهارت باشد. اما قبل از انتخاب باید هزینه و زمان جایگزینی سنجیده شود. تنوعی که روی کاغذ وجود دارد ولی در عمل قرارداد، حمل یا امکان پرداخت ندارد، تاب‌آوری واقعی ایجاد نمی‌کند.

تمرین مقایسه

دو سیاست لهستان را در سه ستون «هدف راهبردی، پیش‌نیاز نهادی، هزینه یا محدودیت» بررسی کنید. سپس برای ایران تعیین کنید کدام سازوکار قابل مطالعه است و کدام به دلیل تفاوت شرایط نمی‌تواند مستقیم اقتباس شود.

از مفهوم تا تصمیم

برای ایران، درس مهم در مفهوم «ترکیب» است: تنوع تأمین، سرمایه انسانی، روابط اقتصادی، زیرساخت و مدیریت ریسک می‌توانند مکمل یکدیگر باشند. بااین‌حال، موقعیت حقوقی و عضویت‌های بین‌المللی لهستان با ایران متفاوت است؛ نباید نتایج آن را مستقیم منتقل کرد.

هشدار و محدودیت تفسیر

تجربه کشورها، آزمایشگاه پرسش‌های راهبردی است؛ نه نسخه آماده سیاست‌گذاری.

تمرین پایان فصل

دو انتخاب لهستان را از نظر منفعت، هزینه و شرط موفقیت تحلیل کنید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۲۹ تا ۳۹. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

چین و ابتکار کمربند و جاده؛ منطق یک انتخاب راهبردی

ابتکار کمربند و جاده در سند مبنا به‌عنوان نمونه‌ای از پیوند مسائل ژئواکونومیک با ظرفیت صنعتی و مالی چین معرفی می‌شود. دسترسی به بازارهای جدید، استفاده از ظرفیت‌های صنعتی، توسعه مسیرهای تجاری و کاهش تمرکز برخی گلوگاه‌ها می‌توانند در کنار هم منطق این انتخاب را توضیح دهند.

اما نباید از وجود پروژه‌های بزرگ نتیجه گرفت همه آن‌ها سودآور یا موفق‌اند. موضوعاتی مانند بدهی، خطر پروژه، واکنش کشورهای دیگر و تغییر مسیر سیاست در طول زمان باید بررسی شوند. استراتژی‌های ملی در مواجهه با بحران و بازخورد، ممکن است روش اجرا و جغرافیای فعالیت خود را تغییر دهند بدون آنکه جهت‌گیری کلی کنار گذاشته شود.

چرا یک مسیر تجاری به راهبرد ملی تبدیل می‌شود؟

ابتکار کمربند و جاده در تحلیل سند چین، پاسخی چندمنظوره به ظرفیت‌های صنعتی، روابط خارجی و آسیب‌پذیری مسیرهای حمل‌ونقل است. در یک اقتصاد صنعتی بزرگ، مسیر دسترسی به مواد اولیه و بازار مقصد فقط مسئله لجستیک نیست؛ می‌تواند بر هزینه سرمایه‌گذاری، توان صادرات و ریسک تأمین اثر بگذارد. بنابراین سرمایه‌گذاری در مسیرهای جدید ممکن است هدف‌های متعددی را دنبال کند: تنوع مسیر، توسعه مناطق داخلی، استفاده از قابلیت مهندسی و تقویت روابط اقتصادی.

اما این منطق برای هر پروژه به‌طور خودکار صحیح نیست. یک راه‌آهن، بندر یا پایانه ممکن است پرهزینه باشد و تقاضای کافی نداشته باشد. رابطه میان احداث زیرساخت و خلق ارزش باید با داده و قرارداد قابل اتکا بررسی شود؛ نه فقط با اتصال نقشه و جذابیت عنوان پروژه.

اثرات جانبی و خطرهای طرح بزرگ

پروژه‌های فرامرزی با ریسک بدهی، نرخ ارز، تأخیر اجرایی، تغییر سیاسی، پذیرش محلی و آثار زیست‌محیطی مواجه‌اند. برخی ممکن است منفعت بلندمدت داشته باشند ولی در کوتاه‌مدت فشار مالی ایجاد کنند. بنابراین سنجش موفقیت راهبرد ملی نباید با مجموع ارزش قراردادهای امضاشده یکسان شود. باید دید چه مقدار زیرساخت بهره‌برداری می‌شود، چه ارزشی تولید می‌کند و چه کسی هزینه و ریسک آن را بر عهده دارد.

واکنش سایر قدرت‌ها نیز بخشی از محیط تصمیم است. توسعه مسیر اقتصادی جدید ممکن است فرصت همکاری ایجاد کند و هم‌زمان رقابت ژئوپلیتیک را تشدید کند. در چنین شرایطی، مدیریت پیام‌های سیاسی، کیفیت قراردادها و تنوع روابط اقتصادی اهمیت دارد.

درس برای کریدور صنعتی ایران

ایران می‌تواند از زاویه تحلیل زنجیره ارزش به کریدور نگاه کند: چه کالایی در مسیر جابه‌جا می‌شود، کجا امکان فرآوری یا بسته‌بندی دارد، چه خدمات مالی و فنی نیاز است و چه مقدار اشتغال پایدار ایجاد می‌شود؟ اگر پاسخ فقط «عبور بیشتر کامیون» باشد، شاید راهبرد صنعتی هنوز تدوین نشده باشد.

پرسش اجرایی

برای یک مسیر فرضی، سه سناریو بسازید: رشد تقاضا، ثبات تقاضا و کاهش تقاضا. سپس بررسی کنید پروژه کدام ظرفیت‌ها را در هر سه سناریو حفظ می‌کند و چه تصمیم‌هایی باید مشروط به تقاضای واقعی باشند.

از مفهوم تا تصمیم

برای ایران، بخش آموزنده این تجربه تبدیل زیرساخت حمل‌ونقل به زنجیره خلق ارزش است. گذر کالا تنها یک امکان محسوب می‌شود؛ ارزش بیشتر زمانی ایجاد می‌شود که تولید، فرآوری، خدمات فنی و روابط تجاری به آن متصل شوند.

هشدار و محدودیت تفسیر

مسیر ترانزیت تا زمانی که ارزش داخلی تولید نکند، به‌تنهایی کریدور صنعتی نیست.

تمرین پایان فصل

برای یک مسیر تجاری فرضی، سه حلقه ارزش افزوده که می‌توان در طول مسیر ایجاد کرد پیشنهاد دهید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۳۹ تا ۴۲. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

آیا یک استراتژی موفق می‌تواند پرهزینه و ناقص باشد؟

موفقیت راهبردی را نباید با نبود خطا یا نبود زیان یکسان گرفت. یک راهبرد ممکن است به مهم‌ترین مسئله کشور پاسخ دهد، اما در مسیر اجرا هزینه‌هایی بر بخش‌هایی از جامعه یا اقتصاد تحمیل کند. مهم این است که گزینه‌های دیگر چه نتایجی می‌توانستند ایجاد کنند و آیا راهبرد قابلیت یادگیری و اصلاح دارد.

در تحلیل سیاست باید میان «درست بودن جهت کلی» و «کیفیت تک‌تک پروژه‌ها» تفاوت گذاشت. ممکن است راهبرد توسعه پیوندهای منطقه‌ای منطقی باشد، اما یک بندر یا قرارداد مشخص توجیه اقتصادی نداشته باشد. ادامه آن پروژه فقط به‌خاطر وفاداری به جهت کلی، خطای مدیریت خواهد بود.

نسبی بودن موفقیت راهبردی

راهبرهای بزرگ معمولاً مجموعه‌ای از هزینه‌ها و دستاوردها دارند. برای سنجش آن‌ها باید از داوری صفر و یک فاصله گرفت. ممکن است سیاستی در افزایش صادرات موفق باشد اما از نظر محیط‌زیست یا بدهی عمومی پرهزینه عمل کند. همچنین ممکن است یک اقدام دفاعی یا مالی در کوتاه‌مدت نامحبوب باشد، ولی نسبت به گزینه‌های موجود ریسک مهمی را کاهش دهد. ارزیابی باید به جای یافتن «استراتژی بی‌نقص»، درباره تناسب هزینه، نتیجه و محدودیت‌های زمان خود پرسش کند.

مقایسه بین نتایج و اهداف نیز باید دقیق باشد. اگر هدف یک راهبرد کاهش وابستگی به یک گلوگاه بود، افزایش درآمد پروژه‌های وابسته شاید معیار کافی نباشد. برعکس، اگر هدف خلق ارزش افزوده داخلی است، افزایش حجم ترانزیت تنها شاخص فعالیت است و اثر بلندمدت را به تنهایی بیان نمی‌کند.

تفاوت شکست پروژه با شکست استراتژی

یک استراتژی ممکن است شامل پروژه‌های متعدد باشد. شکست یکی از آن‌ها، لزوماً کل جهت‌گیری را رد نمی‌کند؛ شاید طراحی پروژه، برآورد بازار یا اجرای آن نامناسب بوده است. اما اگر شمار زیادی از پروژه‌ها با همان منطق شکست بخورند، باید فرض راهبردی نیز بازنگری شود. برای تفکیک این سطوح، در هر پروژه باید فرض‌های کلان و فرض‌های اجرایی جدا ثبت شوند.

مثلاً در راهبرد توسعه خدمات سلامت، شکست یک پلتفرم دیجیتال ممکن است به طراحی محصول یا ضعف شبکه ارائه‌دهندگان مربوط باشد؛ اما اگر بیشتر پروژه‌ها با نبود اعتماد، مقررات نامناسب و تقاضای غیرواقعی مواجه شوند، شاید معماری کل برنامه نیازمند بازنگری است.

شاخص موفقیت و دام انتخاب گزینشی

می‌توان برای هر تجربه بین‌المللی جدولی شامل هدف اولیه، شاخص نتیجه، هزینه مستقیم، هزینه بیرونی و بازنگری‌های انجام‌شده ایجاد کرد. تنها انتخاب دوره‌ها یا ارقام موفق ممکن است تصویر نادرستی ارائه کند. پژوهشگر باید هم شواهد سازگار و هم شواهد ناسازگار را جست‌وجو کند.

تمرین نقد

یک برنامه توسعه شناخته‌شده را بدون قضاوت ارزشی اولیه بررسی کنید: دو دستاورد، دو هزینه، یک فرض نادرست احتمالی و یک تصمیم اصلاحی بنویسید. به جای «موفق/ناموفق»، نتیجه را با توضیح معیار و بازه زمانی بیان کنید.

از مفهوم تا تصمیم

ارزیابی باید هزینه فرصت، توزیع منافع، حساسیت نسبت به فرض‌ها و اثر واقعی را بسنجد. استراتژی‌های بزرگ اغلب در دوره‌های زمانی طولانی و در شرایط نامطمئن اجرا می‌شوند؛ بنابراین انعطاف‌پذیری و نقاط تصمیم‌گیری بخشی از کیفیت آن‌هاست.

هشدار و محدودیت تفسیر

توقف پروژه نامناسب می‌تواند نشانه پایبندی به راهبرد باشد، نه ترک آن.

تمرین پایان فصل

نمونه‌ای فرضی از راهبرد درست و پروژه نادرست طراحی کنید و ملاک توقف پروژه را بنویسید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۲۵ تا ۴۲. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

چرا نمی‌توان نسخه توسعه یک کشور را برای کشور دیگری کپی کرد؟

هر کشور ترکیبی متفاوت از جغرافیا، جمعیت، سرمایه، نهادها، تاریخ، روابط خارجی و فرهنگ اقتصادی دارد. یک سیاست ممکن است در کشوری به دلیل دسترسی به بازار مشترک یا اعتماد مالی بالا موفق شود، اما در محیطی دیگر نتواند همان نتایج را ایجاد کند. مقایسه کشورها باید مبتنی بر سازوکار باشد، نه شباهت ظاهری ابزارها.

وقتی از کشور دیگر الگوبرداری می‌کنیم، بهتر است چهار موضوع را بررسی کنیم: مسئله اولیه چه بود؛ کدام ظرفیت‌ها وجود داشت؛ چه پیش‌نیازهایی فراهم بود؛ و چه هزینه‌هایی پذیرفته شد. برای نمونه، ایجاد مرکز مالی بین‌المللی بدون نظام حقوقی قابل اتکا و ارتباط قانونی با مؤسسات مالی خارجی، لزوماً به جذب سرمایه منجر نمی‌شود.

انتقال سازوکار در برابر کپی ساختار

وقتی از تجربه کشوری دیگر درس می‌گیریم، دو چیز متفاوت قابل انتقال است: سازوکار علت و معلولی، و شکل ظاهری نهاد. نخست ممکن است عمومی‌تر باشد؛ برای مثال، شفافیت قرارداد و امکان اجرای حقوق سرمایه‌گذار در بیشتر اقتصادها اهمیت دارد. اما ساختار مشخص یک مرکز مالی در کشور دیگر به قانون، نظام قضایی و شرایط روابط مالی همان کشور وابسته است. تکرار عنوان و ساختمان بدون ایجاد قابلیت حقوقی و عملیاتی، نتیجه مشابه نمی‌آورد.

انتقال سیاست همچنین با مسئله مقیاس مواجه است. کشوری کوچک ممکن است بتواند با یک بندر و شرکت هواپیمایی، بخش بزرگی از خدمات خارجی خود را سامان دهد؛ اما کشوری بزرگ با جمعیت و ساختار تولید متنوع، به معماری گسترده‌تری نیاز دارد. به همین دلیل، مقایسه باید از مسئله اولیه آغاز کند، نه از محبوبیت راه‌حل خارجی.

مدل پنج پرسشی یادگیری تطبیقی

برای هر تجربه بپرسید: «چه مسئله‌ای حل می‌شد؟»، «چه منابع و نهادهایی از پیش وجود داشت؟»، «کدام انتخاب‌ها هزینه‌بر بودند؟»، «چه شواهدی نتیجه را توضیح می‌دهند؟» و «کدام شرط در ایران وجود ندارد یا نیازمند ساختن است؟». پاسخ به پرسش آخر ممکن است به این نتیجه برسد که قبل از اقتباس، اصلاحات نهادی یا زیرساختی ضروری است.

افزون بر این، باید میان هم‌زمانی و رابطه علّی تفاوت گذاشت. رشد یک کشور پس از ایجاد منطقه آزاد به‌تنهایی اثبات نمی‌کند که منطقه آزاد عامل اصلی رشد بوده است. ممکن است شرایط تجارت، سرمایه انسانی یا اصلاحات دیگر نیز نقش داشته باشند.

مطالعه موردی؛ الگوی مرکز مالی

فرض کنید پیشنهاد شود ساختار یک مرکز مالی خارجی مستقیماً در ایران تکرار شود. بررسی درست باید از امکان قانونی قراردادها، نهاد ناظر، رعایت الزامات جرائم مالی، بانکداری کارگزاری و بازار واقعی خدمات آغاز کند. اگر این شروط فراهم نباشند، ثبت شرکت در منطقه ویژه الزاماً به جریان سرمایه جدید منجر نمی‌شود. بنابراین ممکن است برنامه آزمایشی نظارت یا اصلاح خدمات داخلی، مرحله پیشین مناسب‌تری باشد.

کاربرگ انتقال سیاست

نام یک تجربه خارجی را ثبت کنید. در دو ستون «عنصر قابل انتقال» و «عنصر وابسته به شرایط» نکته‌ها را بنویسید. سپس یک پایلوت کم‌هزینه برای آزمون فرض و یک معیار روشن برای توقف پیشنهاد دهید.

از مفهوم تا تصمیم

سیاست انتقال‌یافته باید متناسب با نهادها و محدودیت‌های مقصد بازطراحی شود. حتی پس از بومی‌سازی نیز لازم است آزمایش محدود، ارزیابی مستقل و امکان توقف وجود داشته باشد. مقایسه تطبیقی، ابزار بهبود قضاوت است نه جایگزین قضاوت.

هشدار و محدودیت تفسیر

از تجربه جهانی باید منطق تصمیم را استخراج کرد، نه فقط نام نهاد و شکل ساختمان را.

تمرین پایان فصل

یک سیاست موفق در کشور دیگر انتخاب کنید و پنج پیش‌نیاز اجرای آن در ایران را بنویسید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۲۵ تا ۴۲. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

کارگاه پایانی بخش ۲

این کارگاه برای انتقال مفاهیم پنج فصل به یک مسئله واقعی طراحی شده است. هر گروه باید فقط یک مسئله با دامنه روشن انتخاب کند؛ استفاده از چند مسئله نامرتبط ممکن است مانع تحلیل عمیق شود.

گام اول: صورت‌مسئله را در حداکثر صد واژه بنویسید و دست‌کم دو منبع داده معتبر معرفی کنید. گام دوم: دو گزینه رقیب را با هزینه فرصت مشخص مقایسه کنید. گام سوم: سه فرضی را که نتیجه به آن‌ها وابسته است ثبت کنید. گام چهارم: نقش دو گروه ذی‌نفع و یک پیامد ناخواسته را بررسی کنید. گام پنجم: یک شاخص پیامد با روش اندازه‌گیری تعریف کنید.

تجربه‌های قطر، لهستان و چین از نظر اندازه، اقتصاد و تاریخ متفاوت‌اند؛ شباهت آن‌ها در ضرورت طراحی پاسخ‌های خاص برای شرایط خاص است. ابزارهایی مانند سرمایه‌گذاری خارجی، اتصال بازار یا توسعه زیرساخت تنها در صورت وجود ظرفیت و نهاد مناسب به نتیجه می‌رسند.

در تحلیل تطبیقی، پرسش مهم نه «کدام کشور را کپی کنیم؟» بلکه «کدام سازوکار علّی را با چه پیش‌شرطی می‌توان آزمود؟» است. همچنین باید هزینه‌ها و تغییر مسیرهای سیاست در طول زمان ثبت شوند.

برگه تحویل کارگاه

فیلد	پاسخ فراگیر
مسئله	.....
داده و منبع	.....
گزینه منتخب	.....
گزینه کنار گذاشته‌شده	.....
فرض بحرانی	.....
ذی‌نفع آسیب‌پذیر	.....
شاخص پیامد	.....

بخش ۳ از شش بخش

شناخت مسائل بنیادین ایران

پیش از انتخاب راه‌حل باید مسئله را دقیق صورت‌بندی کرد. این بخش بر تشخیص ریشه‌های ناپایداری مالی، بحران منابع، شکاف سرمایه‌گذاری و حکمرانی واگرا تمرکز دارد.

چالش‌های بنیادین باید در یک نقشه علّی با یکدیگر دیده شوند: فشار مالی می‌تواند نوسازی زیرساخت را محدود کند؛ محدودیت انرژی و آب بر تولید و معیشت اثر می‌گذارد؛ و عدم‌قطعیت نهادی ممکن است سرمایه‌گذاری را کاهش دهد. این روابط باید با داده آزموده شوند.

سیاستی که فقط به یک نشانه پاسخ می‌دهد، ممکن است علت زمینه‌ای را حفظ کند. درعین‌حال، نبود شواهد کافی نباید به ادعای قطعیت تبدیل شود؛ ثبت فرضیه و طراحی پژوهش بخشی از انضباط راهبردی است.

هدف یادگیری این بخش

در پایان این بخش، خواننده باید بتواند مسئله مرتبط را با واژگان دقیق توضیح دهد، حداقل دو گزینه متفاوت را مقایسه کند، محدودیت شواهد را بشناسد و یک تصمیم اولیه همراه با شاخص قابل سنجش پیشنهاد دهد.

از میان صدها مسئله، چگونه چالش‌های راهبردی ایران را شناسایی کنیم؟

فهرست بلند مشکلات یک کشور با فهرست مسائل راهبردی یکسان نیست. مسئله راهبردی معمولاً اثری فراگیر، بلندمدت و میان‌بخشی دارد و می‌تواند بر تحقق سایر اهداف اثر بگذارد. در سند نسخه صفر، نویسنده مجموعه‌ای محدود از چالش‌ها را پس از بررسی منابع و گزارش‌ها پیشنهاد می‌کند و هشدار می‌دهد افزودن بی‌پایان موضوعات، قدرت تمرکز را از بین می‌برد.

چالش‌های برجسته در سند شامل ناپایداری مالی دولت، ورشکستگی آبی، ناترازی انرژی، شکاف سرمایه‌گذاری، اضطراب ژئوپلیتیک، مخاطرات سرزمینی، مسئله تصویر بین‌المللی و حکمرانی شکننده است. این صورت‌بندی انتخاب تحلیلی نویسنده است و برای سیاست رسمی نیازمند داده و گفت‌وگوی مستقل خواهد بود.

چگونه هشت مسئله از انبوه چالش‌ها انتخاب می‌شوند؟

در سند مبنا، نویسنده پس از اشاره به بررسی مجموعه‌ای از گزارش‌ها و گفت‌وگوها، هشت چالش راهبردی را برجسته می‌کند: ناپایداری مالی دولت، ورشکستگی آب، ناترازی انرژی، شکاف سرمایه‌گذاری، اضطراب ژئوپلیتیک، مخاطرات سرزمینی، ایران‌هراسی و صدازدایی، و حکمرانی شکننده و واگرا. این فهرست یک صورت‌بندی تحلیلی پیشنهادی است، نه داوری قطعی مورد توافق همه پژوهشگران یا دستگاه‌های کشور. قوت روش در محدود کردن دامنه مسئله‌هاست؛ زیرا اگر هر نارضایتی یا کمبود به عنوان چالش ملی مستقل معرفی شود، امکان اولویت‌گذاری از دست می‌رود.

برای تفکیک «ریشه» از «نشانه» باید پرسید مسئله چگونه بر چند حوزه اثر می‌گذارد. برای مثال، ناترازی انرژی ممکن است در تولید صنعت، کیفیت خدمات عمومی و هزینه بنگاه‌ها ظاهر شود. بنابراین یک

مسئله زیربنایی می‌تواند چندین پیامد مشهود داشته باشد. در مقابل، همه مشکلات خاص یک صنعت لزوماً در سطح راهبرد ملی قرار نمی‌گیرند.

نقشه روابط علّی و خطر ساده‌سازی

ترسیم نقشه علّی کمک می‌کند میان چالش‌ها ارتباط ببینیم: ناپایداری مالی می‌تواند سرمایه‌گذاری عمومی را محدود کند؛ محدودیت سرمایه‌گذاری ممکن است نوسازی تجهیزات انرژی و آب را کند سازد؛ و اختلال انرژی ممکن است هزینه تولید را افزایش دهد. اما پیکان علّی در هر مورد باید با شواهد آزموده شود. نباید از یک نمودار زیبا نتیجه گرفت تمام روابط اثبات شده‌اند یا یک مشکل «علت همه مشکلات» است.

در مرحله تحلیل، برای هر چالش داده‌های پایه، گستره تأثیر، روند زمانی، اختیارهای واقعی سیاست‌گذار و هزینه عدم اقدام ثبت می‌شود. سپس فهرست کوتاه، توسط دیدگاه‌های مستقل نقد می‌شود تا مسئله‌ای مهم فقط به دلیل کمتر دیده‌شدن کنار نماند.

مورد آموزشی؛ فرق تورم و بی‌ثباتی مالی

تورم بالا می‌تواند پیامد عوامل گوناگون باشد، در حالی که ناپایداری مالی دولت به ساختار هزینه، درآمد، بدهی و تعهدات عمومی اشاره دارد. این دو مرتبط‌اند اما برابر نیستند. اگر سیاست‌گذار بدون شناخت سازوکارها، فقط یکی را نام‌گذاری کند، ممکن است ابزارهای نامتناسب انتخاب کند. صورت‌مسئله حرفه‌ای باید هم ارتباط‌ها و هم تفاوت مفاهیم را نشان دهد.

خروجی پیشنهادی

برای هر یک از هشت چالش «برگه تشخیص» شامل تعریف، داده پایه، دو علت محتمل، سه پیامد میان‌بخشی، اقدام‌های موجود و موارد نامعلوم تدوین کنید. سپس مواردی را که بیش از یک چالش را تحت تأثیر قرار می‌دهند مشخص سازید.

از مفهوم تا تصمیم

برای تشخیص مسئله بنیادین می‌توان از چهار پرسش استفاده کرد: آیا مسئله علت مشکلات دیگر است؛ چه دامنه‌ای از کشور را درگیر می‌کند؛ اگر حل نشود چه پیامدی دارد؛ و آیا دولت و جامعه اهرم مؤثری برای تغییر آن دارند. فهرست کوتاه و دقیق، بهتر از صورت‌مسئله‌ای پراکنده است.

هشدار و محدودیت تفسیر

مسئله مهم روز، لزوماً مسئله راهبردی دهه آینده نیست.

تمرین پایان فصل

ده مسئله عمومی را فهرست کنید و با دلایل روشن آن‌ها را به چهار چالش بنیادین کاهش دهید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۴۲ و ۴۳. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

ناپایداری مالی دولت و تأثیر آن بر توسعه ملی

ناپایداری مالی زمانی رخ می‌دهد که الگوی درآمد، هزینه و تعهدات دولت در بلندمدت قابل دوام نباشد. کسری‌های پایدار می‌توانند توان سرمایه‌گذاری عمومی را محدود و فشار بیشتری بر تأمین مالی و ثبات اقتصادی ایجاد کنند. مسئله فقط مقدار کسری یک سال نیست؛ کیفیت هزینه‌ها، درآمدهای پایدار و بدهی‌ها نیز اهمیت دارند.

در ارزیابی باید هزینه‌های آشکار و تعهدات احتمالی مانند تضمین‌های مالی نیز بررسی شوند. اصلاح یارانه‌ها و منابع درآمدی ممکن است از نظر مالی مفید باشد، اما آثار اجتماعی و توزیعی داشته باشد. بنابراین طراحی جبران، ترتیب اجرا، شفافیت و ارزیابی واقعی خانوارهای آسیب‌پذیر بخش جدایی‌ناپذیر سیاست اصلاح مالی است.

چرا کیفیت بودجه بر افق توسعه اثر می‌گذارد؟

پایداری مالی دولت فقط به توازن حسابداری درآمد و هزینه در یک سال مربوط نیست؛ به توان دولت برای تأمین تعهدات کنونی و آینده با منابع قابل اتکا اشاره دارد. اگر پرداخت هزینه‌های جاری وابسته به منابع ناپایدار یا تأمین مالی پرهزینه باشد، فضای مالی لازم برای سرمایه‌گذاری در نگهداری زیرساخت و خدمات عمومی ممکن است محدود شود. بااین‌حال، سیاست مالی انقباضی نیز اگر بدون توجه به رکود، فقر و زیرساخت‌های ضروری طراحی شود، می‌تواند آثار نامطلوب داشته باشد.

برای تحلیل باید میان هزینه جاری، سرمایه‌گذاری مولد، انتقال‌های حمایتی و تعهدات احتمالی تفاوت گذاشت. برخی طرح‌های مشارکت عمومی و خصوصی ممکن است در زمان اجرا هزینه نقدی کمی داشته باشند اما در آینده تعهدات سنگینی برای بودجه ایجاد کنند. از این‌رو، پایداری را باید با نگاه چندساله و با افشای بدهی‌ها و تضمین‌های مربوط ارزیابی کرد.

سه پرسش برای انتخاب اصلاحات مالی

نخست: کدام مخارج دارای ارزش عمومی کم، اتلاف بالا یا هدف‌گیری نامناسب‌اند؟ دوم: کدام درآمدها پایدار، منصفانه و قابل وصول‌اند؟ سوم: آثار توزیعی هر اصلاح چگونه بر خانوار و بنگاه اثر می‌گذارد؟ پاسخ به پرسش سوم به‌ویژه در اصلاح قیمت انرژی اهمیت دارد؛ زیرا ممکن است هزینه مستقیم یا غیرمستقیم آن برای گروه‌های کم‌درآمد زیاد باشد. بنابراین، سازوکار حمایت هدفمند و امکان پرداخت واقعی باید قبل از آغاز تغییرات مهم آماده باشد.

نهاد بودجه‌ریزی باید بتواند پیشنهادهای سرمایه‌گذاری را بر اساس هزینه کل عمر پروژه، منافع و ریسک مقایسه کند. پروژه‌ای با هزینه ساخت پایین اما نگهداری پرهزینه، ممکن است از گزینه‌ای با سرمایه اولیه بیشتر نامناسب‌تر باشد.

مثال فرضی؛ بیمه ریسک پروژه

دولت برای جذب سرمایه‌گذار، پرداخت بدهی یک پروژه را تضمین می‌کند. در سال اول هیچ مبلغی نمی‌پردازد و پروژه ممکن است کم‌هزینه به نظر برسد. اما اگر فروش کمتر از پیش‌بینی شود، تضمین به تعهد بودجه‌ای تبدیل می‌شود. تصمیم درست باید پیش از امضا، سناریوهای بدبینانه و سقف تعهد را بررسی کند.

برنامه آغازین

یک گزارش سه‌بخشی بسازید: تصویر درآمد و هزینه چندساله، فهرست تعهدات قابل شناسایی، و آثار اجتماعی سه گزینه اصلاحی. هر گزینه را با شرط قانونی، زمان‌بندی و نظام جبران بررسی کنید.

از مفهوم تا تصمیم

پایداری مالی با کاهش کورکورانه همه هزینه‌ها حاصل نمی‌شود. ممکن است سرمایه‌گذاری در زیرساخت ضروری، با وجود هزینه اولیه، از هزینه‌های بزرگ‌تر آینده جلوگیری کند. باید میان مخارج غیرمؤثر، مخارج حیاتی و سرمایه‌گذاری دارای توجیه تفاوت گذاشت.

هشدار و محدودیت تفسیر

انضباط مالی و حمایت اجتماعی را باید هم‌زمان طراحی کرد.

تمرین پایان فصل

برای یک اصلاح فرضی یارانه، سه گروه اثرپذیر و سازوکار جبران هرکدام را مشخص کنید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۴۲، ۵۵ تا ۶۳. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

ورشکستگی آب و ناترازی انرژی؛ چرا منابع حیاتی مسئله امنیت ملی‌اند؟

برداشت ناپایدار آب و شکاف میان عرضه قابل اتکای انرژی و تقاضا، فقط مسئله یک وزارتخانه نیستند. آب و انرژی به غذا، صنعت، سلامت، حمل‌ونقل و زندگی شهری متصل‌اند. اختلال در یکی از آن‌ها ممکن است پیامدهای زنجیره‌ای در بخش‌های دیگر ایجاد کند.

در سیاست آب، افزایش ظرفیت عرضه باید در کنار مدیریت تقاضا، حفاظت از آبخوان‌ها و آثار اکولوژیک بررسی شود. در انرژی، ذخایر طبیعی زیاد الزاماً به معنای قابلیت اطمینان برق، گاز و زیرساخت نیست. بهره‌وری، نگهداری، مدیریت بار و تنوع مناسب منابع، جزء راه‌حل‌اند. فناوری تنها در کنار اصلاح فرایند و قواعد تخصیص مؤثر خواهد بود.

آب و انرژی به‌عنوان سامانه‌های وابسته

تراز منابع آب و توان تأمین انرژی را نباید صرفاً در قالب دو ترازنامه مجزا دید. پمپاژ و تصفیه آب به برق نیاز دارد؛ تولید انرژی در بعضی فناوری‌ها به آب وابسته است؛ صنایع غذایی و دارویی هر دو به آب و انرژی نیازمندند. اختلال در یکی از این اجزا می‌تواند آثار زنجیره‌ای ایجاد کند. از این رو، امنیت منابع باید در سطح شبکه، منطقه و گروه‌های مصرف‌کننده بررسی شود.

در حوزه آب، تفاوت برداشت از منبع و مصرف خالص بسیار مهم است. همچنین افزایش راندمان آبیاری در یک مزرعه ممکن است موجب توسعه سطح کشت شود و برداشت کل حوضه را کاهش ندهد. معیار موفقیت باید به وضعیت واقعی آبخوان و رودخانه مرتبط باشد. در حوزه انرژی نیز ظرفیت نصب‌شده با ظرفیت قابل اتکا برابر نیست؛ سوخت، نگهداری، شبکه و تغییرات تقاضا بر استمرار خدمت اثر دارند.

سه نوع راه‌حل و خطای انتخاب ابزار

گروهی از راه‌حل‌ها عرضه را افزایش می‌دهند؛ گروهی مصرف را مدیریت می‌کنند؛ گروهی نیز قواعد تخصیص و انگیزه‌های مصرف را اصلاح می‌کنند. برای مثال، ساخت خط جدید انتقال انرژی ممکن است لازم باشد، اما اگر مشکل اصلی تلفات شبکه یا ناکارآمدی تجهیزات باشد، باید گزینه‌های دیگر نیز سنجیده شوند. در آب نیز انتقال بین‌حوضه‌ای بدون بررسی اکوسیستم و اثر بر حوضه مبدأ ممکن است مخاطرات جدید ایجاد کند.

فناوری می‌تواند مکمل اصلاح نهادی باشد. حسگرهای پایش و ابزارهای تحلیل هوش مصنوعی وقتی ارزشمندند که داده معتبر و اختیار اقدام وجود داشته باشد. سامانه‌ای که صرفاً مصرف را نمایش دهد ولی سازوکاری برای اصلاح آن نداشته باشد، اثر محدودی ایجاد می‌کند.

مورد تصمیم؛ احداث شهرک صنعتی

در یک منطقه با کسری آب، پیشنهاد ایجاد شهرک جدید مطرح می‌شود. پیش از تخصیص زمین باید مصرف آب و انرژی صنایع هدف، ظرفیت منابع، ارزش افزوده، امکان استفاده از پساب، هزینه شبکه و آثار اجتماعی بررسی شود. ممکن است نتیجه به انتخاب صنایع کم‌آب‌بر یا تغییر مکان منجر شود. رد یا تأیید باید از تحلیل گزینه‌ها حاصل شود، نه از تعمیم ساده درباره همه صنایع.

کاربرگ ارزیابی

برای یک پروژه، دو شاخص شدت مصرف و دو شاخص مصرف مطلق تعریف کنید؛ سپس سناریویی بسازید که در آن بهره‌وری هر واحد بهتر می‌شود ولی برداشت کل افزایش می‌یابد. توضیح دهید چرا هر دو دسته شاخص لازم‌اند.

از مفهوم تا تصمیم

برای نمونه، توسعه کارخانه پرمصرف آب در حوضه دارای کسری، ممکن است هدف اشتغال را با امنیت منابع در تعارض قرار دهد. مکان‌یابی و سنجش ارزش افزوده به ازای منابع مصرف‌شده ضروری است. همچنین افزایش راندمان مصرف در سطح یک واحد لزوماً مصرف کل حوضه را کاهش نمی‌دهد.

هشدار و محدودیت تفسیر

امنیت منابع باید با شاخص‌های واقعی برداشت، مصرف و استمرار خدمت سنجیده شود.

تمرین پایان فصل

یک وابستگی زنجیره‌ای میان آب، برق، تولید غذا و بیمارستان ترسیم و نقطه آسیب‌پذیر آن را مشخص کنید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۴۲ و ۵۲ تا ۵۴. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

شکاف سرمایه‌گذاری؛ چرا ظرفیت‌های فراوان به رشد اقتصادی تبدیل نمی‌شوند؟

وجود بازار، دانش، نیروی انسانی یا منابع طبیعی به‌تنهایی سرمایه‌گذاری مولد ایجاد نمی‌کند. سرمایه‌گذار باید امکان اجرای قرارداد، بازگشت منابع، دسترسی به زیرساخت، پیش‌بینی‌پذیری مقررات و بازار را بررسی کند. شکاف سرمایه‌گذاری به فاصله میان نیاز واقعی اقتصاد به حفظ و توسعه ظرفیت‌ها و منابع قابل تجهیز برای آن اشاره دارد.

بخشی از مسئله ممکن است به محیط کسب‌وکار و کیفیت نهادها مرتبط باشد و بخشی به هزینه سرمایه، توان بنگاه یا محدودیت‌های تعامل مالی. در طراحی سیاست، نباید فرض کرد پرداخت تسهیلات ارزان همه این موانع را حل می‌کند. بعضی پروژه‌ها به زیرساخت آزمون، اصلاح قرارداد یا تقویت بازار نیاز دارند نه وام بیشتر.

ظرفیت اقتصادی با سرمایه‌گذاری قابل تحقق فرق دارد

کشوری ممکن است معدن، بازار داخلی، دانش فنی و فرصت‌های متعدد داشته باشد، اما سرمایه‌گذاری لازم برای بهره‌برداری از آن‌ها تحقق نیابد. علت فقط نبود نقدینگی نیست. سرمایه‌گذار به حقوق مالکیت، اجرای قرارداد، دسترسی قابل اتکا به خدمات انرژی و آب، امکان تأمین کالا، تقاضای بازار و شیوه خروج از سرمایه‌گذاری توجه می‌کند. یک پروژه بدون مشتری یا با مجوزهای نامطمئن، حتی با وام ارزان ممکن است اقتصادی نشود.

شکاف سرمایه‌گذاری باید به چند بخش تقسیم شود: سرمایه لازم برای جبران استهلاک و نوسازی، سرمایه برای توسعه ظرفیت جدید، منابع مالی در دسترس و موانع تبدیل منابع به پروژه‌های قابل سرمایه‌گذاری. در برخی حوزه‌ها، مشکل اصلی کمبود پروژه‌های آماده است؛ در برخی دیگر، ریسک نهادی و محدودیت‌های روابط مالی اهمیت بیشتری دارد.

از ابزار مالی تا ساخت پروژه سرمایه‌پذیر

صندوق سرمایه‌گذاری یا پلتفرم مالی یک واسطه است. برای آنکه منابع به فعالیت مولد تبدیل شوند، باید پروژه دارای مدل درآمدی، برآورد هزینه، قرارداد، مدیریت ریسک و افشای اطلاعات مناسب باشد. در برخی فناوری‌های نوظهور، سرمایه خطرپذیر با ویژگی پروژه سازگارتر از بدهی بانکی است؛ در زیرساخت‌های دارای جریان درآمد قابل اتکا، ساختار مالی متفاوتی ممکن است مناسب باشد. انتخاب ابزار پیش از شناخت مدل اقتصادی، مشکل را برطرف نمی‌کند.

بعضی سیاست‌ها می‌توانند هزینه ثابت کل صنعت را کاهش دهند؛ برای مثال، ایجاد آزمایشگاه آزمون یا کاهش دوباره‌کاری اداری ممکن است به ده‌ها بنگاه کمک کند. بنابراین لازم است حمایت مستقیم از یک پروژه با سرمایه‌گذاری در زیرساخت مشترک مقایسه شود.

مطالعه موردی؛ محصول آزمایشگاهی جدید

تیم فناور نمونه اولیه یک دستگاه را ساخته است. هنوز آزمون کامل، حقوق فناوری، هزینه تولید و قرارداد خرید مشخص نیست. درخواست تسهیلات بزرگ در این مرحله ممکن است زودهنگام باشد؛ ابتدا باید مرحله اعتبارسنجی، مالکیت فکری و بازار تکمیل شود. پس از کاهش ریسک فنی و تجاری می‌توان شکل مناسب تأمین مالی را انتخاب کرد.

تمرین سرمایه‌پذیری

برای یک طرح فرضی، پنج علت شکست احتمالی سرمایه‌گذاری را بنویسید و مشخص کنید کدام با پول بیشتر حل می‌شود، کدام به اصلاح مقررات و کدام به اصلاح محصول یا بازار نیاز دارد.

از مفهوم تا تصمیم

تأمین مالی باید پس از امکان‌سنجی فنی و اقتصادی انتخاب شود. پروژه فاقد مشتری معتبر، صرفاً با ایجاد صندوق یا پلتفرم مالی، به سرمایه‌گذاری مولد تبدیل نمی‌شود. در مقابل، خدمات حرفه‌ای ارزیابی پروژه و حکمرانی شرکتی می‌توانند کیفیت جذب منابع را بالا ببرند.

هشدار و محدودیت تفسیر

تأمین مالی یک پروژه خوب آسان‌تر از نجات یک پروژه ذاتاً نامناسب است.

تمرین پایان فصل

برای یک شرکت تولیدی فرضی، پنج مانع سرمایه‌گذاری را از مهم‌ترین تا کم‌اهمیت‌ترین رتبه‌بندی کنید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۴۳ و ۴۹. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

اضطراب ژئوپلیتیک، ایران‌هراسی و حکمرانی واگرا

در صورت‌بندی سند، مسائل روابط خارجی، تصویر بین‌المللی و ناهماهنگی دستگاه‌های داخلی بر توان کشور در جذب سرمایه، صادرات و همکاری منطقه‌ای اثر می‌گذارند. مفهوم حکمرانی واگرا به وضعیتی اشاره دارد که اهداف و رفتار بخش‌های مختلف سیاست عمومی با یکدیگر سازگار نباشند.

برای مثال، سیاست صنعتی ممکن است بر توسعه صادرات تأکید کند، اما تصمیم‌های غیرقابل پیش‌بینی تجاری به قابلیت اتکای تولیدکننده آسیب بزنند. یا توسعه گردشگری نیازمند خدمات و روابطی باشد که با موانع دیگری روبه‌رو هستند. مسئله صرفاً تبلیغات یا روایت‌سازی نیست؛ رفتار واقعی و کیفیت تعهدات نیز بر اعتماد طرف‌های داخلی و خارجی اثر دارد.

ریسک ژئوپلیتیک و پیش‌بینی‌پذیری اقتصاد

روابط خارجی می‌تواند از راه‌های متعدد بر تولید، تجارت و سرمایه‌گذاری اثر بگذارد: هزینه حمل، بیمه، انتقال قانونی وجوه، دسترسی به فناوری و ارزیابی ریسک سرمایه‌گذار. این آثار یکسان نیستند و شدت آن‌ها باید برای هر صنعت و معامله بررسی شود. در سند، اصطلاح اضطراب ژئوپلیتیک به نگرانی پایدار از محیط روابط منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای اشاره دارد و «ایران‌هراسی/صدازدایی» به مسئله تصویر و روایت بین‌المللی مربوط می‌شود؛ این‌ها تشخیص‌های پیشنهادی نویسنده‌اند، نه متغیرهایی که با یک عدد ساده اندازه‌گیری شوند.

از سوی دیگر، تصویر بین‌المللی فقط با پیام رسانه‌ای شکل نمی‌گیرد. رفتار واقعی نهادها، کیفیت خدمات، قابلیت اجرای قراردادها و تجربه مستقیم فعالان اقتصادی و گردشگران نیز می‌تواند بر اعتماد اثر بگذارد. در نتیجه، برنامه بازاریابی مقصد بدون بهبود خدمات یا رفع موانع عملیاتی، احتمالاً نتیجه محدودی دارد.

حکمرانی واگرا چگونه خود را نشان می‌دهد؟

ممکن است یک دستگاه افزایش صادرات را هدف قرار دهد و دستگاه دیگری با تغییرات پرنوسان مقررات، هزینه تجارت را افزایش دهد. یا برنامه توسعه گردشگری بدون هماهنگی با نظام حمل‌ونقل، مقررات سلامت و خدمات پرداخت طراحی شود. این اختلاف‌ها ممکن است از تکالیف قانونی مختلف ناشی شوند، اما پیامد آن‌ها در سطح کل اقتصاد جمع می‌شود. برای مدیریت، باید فرایندی وجود داشته باشد که اثر متقاطع تصمیم‌ها را پیش از اجرا بررسی کند.

انسجام به معنای حذف همه اختلاف‌ها نیست؛ گاهی حفاظت از سلامت یا محیط‌زیست واقعاً فعالیت اقتصادی را محدود می‌کند. مسئله این است که تعارض‌ها شفاف، مستند و قابل تصمیم باشند.

مثال؛ صادرات محصول سلامت

صادرکننده برای ورود به بازار به استاندارد کیفیت، قرارداد توزیع، حمل، بیمه و امکان قانونی دریافت وجه نیاز دارد. اگر یکی از این حلقه‌ها برقرار نباشد، داشتن فناوری و تولید کافی نیست. بنابراین، راهبرد صادراتی باید با مسئولیت مشترک دستگاه‌های مربوط و شاخص نتیجه تنظیم شود، نه با جمع چند برنامه مستقل تبلیغاتی.

تمرین انسجام

برای یک صنعت فرضی، تصمیم‌های پنج حوزه صنعت، تجارت، مالی، روابط خارجی و تنظیم‌گری را در جدولی بنویسید. تعارض احتمالی هر دو تصمیم را مشخص کنید و برای آن مرجع حل اختلاف و زمان پاسخ پیشنهاد دهید.

از مفهوم تا تصمیم

استراتژی ملی باید تناقض‌های سیاستی را آشکار کند. هدف این نیست که همه اختلاف‌ها حذف شوند؛ بلکه باید سازوکار تصمیم میان اهداف رقیب و مسئولیت نتیجه وجود داشته باشد. همچنین همکاری منطقه‌ای را نمی‌توان ضمانت قطعی امنیت یا سرمایه‌گذاری دانست.

هشدار و محدودیت تفسیر

انسجام در تصمیم و اجرای تعهدات می‌تواند از متن‌های تبلیغاتی مؤثرتر باشد.

تمرین پایان فصل

یک نمونه فرضی از تضاد میان سیاست تجاری و سیاست صنعتی بنویسید و راه‌حل نهادی پیشنهاد کنید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۴۲، ۴۳ و ۵۵ تا ۶۳. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

کارگاه پایانی بخش ۳

این کارگاه برای انتقال مفاهیم پنج فصل به یک مسئله واقعی طراحی شده است. هر گروه باید فقط یک مسئله با دامنه روشن انتخاب کند؛ استفاده از چند مسئله نامرتبط ممکن است مانع تحلیل عمیق شود.

گام اول: صورت‌مسئله را در حداکثر صد واژه بنویسید و دست‌کم دو منبع داده معتبر معرفی کنید. گام دوم: دو گزینه رقیب را با هزینه فرصت مشخص مقایسه کنید. گام سوم: سه فرضی را که نتیجه به آن‌ها وابسته است ثبت کنید. گام چهارم: نقش دو گروه ذی‌نفع و یک پیامد ناخواسته را بررسی کنید. گام پنجم: یک شاخص پیامد با روش اندازه‌گیری تعریف کنید.

چالش‌های بنیادین باید در یک نقشه علّی با یکدیگر دیده شوند: فشار مالی می‌تواند نوسازی زیرساخت را محدود کند؛ محدودیت انرژی و آب بر تولید و معیشت اثر می‌گذارد؛ و عدم‌قطعیت نهادی ممکن است سرمایه‌گذاری را کاهش دهد. این روابط باید با داده آزموده شوند.

سیاستی که فقط به یک نشانه پاسخ می‌دهد، ممکن است علت زمینه‌ای را حفظ کند. درعین‌حال، نبود شواهد کافی نباید به ادعای قطعیت تبدیل شود؛ ثبت فرضیه و طراحی پژوهش بخشی از انضباط راهبردی است.

برگه تحویل کارگاه

فیلد	پاسخ فراگیر
مسئله	.....
داده و منبع	.....
گزینه منتخب	.....
گزینه کنار گذاشته‌شده	.....
فرض بحرانی	.....
ذی‌نفع آسیب‌پذیر	.....
شاخص پیامد	.....

بخش ۴ از شش بخش

ظرفیت‌های ملی و آینده‌پژوهی

یک کشور را نمی‌توان فقط از دریچه چالش‌ها شناخت. در این بخش، ظرفیت‌های ایران و روندهای تحول‌آفرین جهانی را می‌سنجیم و از ترکیب آن‌ها به سمت انتخاب محدود حرکت می‌کنیم.

ایران را باید هم‌زمان با عینک ظرفیت و محدودیت دید. جغرافیا، بازار، نیروی انسانی و فناوری فرصت‌هایی دارند؛ اما مزیت اقتصادی زمانی ایجاد می‌شود که قابلیت‌های مدیریتی، حقوقی و بازار به آن‌ها پیوند بخورد.

ابرروندها با قطعیت پیش‌بینی نمی‌شوند. باید شرایطی طراحی شود که انتخاب راهبردی در سناریوهای متنوع عملکرد قابل قبول داشته باشد و فرض‌های بحرانی آن از ابتدا مشخص باشند.

هدف یادگیری این بخش

در پایان این بخش، خواننده باید بتواند مسئله مرتبط را با واژگان دقیق توضیح دهد، حداقل دو گزینه متفاوت را مقایسه کند، محدودیت شواهد را بشناسد و یک تصمیم اولیه همراه با شاخص قابل سنجش پیشنهاد دهد.

تفاوت منابع، ظرفیت، مزیت نسبی و مزیت رقابتی کشورها

منبع یک دارایی یا نهاده موجود است؛ ظرفیت امکان بالقوه استفاده از آن است؛ مزیت نسبی به هزینه فرصت در مقایسه با گزینه‌های دیگر ارتباط دارد؛ و مزیت رقابتی به قابلیت عرضه پایدار محصول یا خدمت با ارزش و کیفیت قابل دفاع در بازار اشاره می‌کند. این مفاهیم از نظر تحلیلی متفاوت‌اند و نباید فقط به دلیل فراوانی یک منبع، مزیت رقابتی را مفروض گرفت.

برای مثال، موقعیت جغرافیایی ایران ظرفیت اتصال تجاری است. اما اگر فرایند عبور کالا پرهزینه و نامطمئن باشد، ممکن است مسیرهای رقیب انتخاب شوند. همچنین داشتن نیروی انسانی تحصیل‌کرده زمانی به مزیت فناورانه تبدیل می‌شود که فرصت کار، سازمان‌دهی و سرمایه‌گذاری برای به‌کارگیری مهارت وجود داشته باشد.

چرا موجودی یک منبع، مزیت رقابتی نیست؟

داشتن ذخایر طبیعی، موقعیت جغرافیایی یا نیروی انسانی، به معنای دستیابی خودکار به نتیجه اقتصادی نیست. منبع ممکن است در اختیار کشور باشد، اما برای تبدیل آن به محصول یا خدمت، قابلیت‌های فنی، مالی، مدیریتی و نهادی لازم است. مزیت نسبی نیز با مزیت رقابتی تفاوت دارد: اولی به هزینه فرصت فعالیت در مقایسه با گزینه‌های دیگر مربوط است؛ دومی به توان ارائه محصول یا خدمت مطلوب در بازار و حفظ موقعیت در برابر رقبا. ممکن است تولید کالایی با اتکا به منابع داخلی ممکن باشد، اما به دلیل هزینه حمل، کیفیت یا مقررات بازار مقصد رقابت‌پذیر نباشد.

این تمایز در توسعه ملی اهمیت بنیادین دارد، زیرا سیاست‌هایی که فقط بر فراوانی منابع تکیه می‌کنند، ممکن است سرمایه را به فعالیت‌های پرمصرف و کم‌بازده هدایت کنند. برای مثال، دسترسی به انرژی ارزانِ اداری ممکن است سودآوری ظاهری ایجاد کند؛ اما اگر هزینه فرصت انرژی و آثار محیط‌زیستی محاسبه شود، ارزیابی متفاوتی به دست آید.

زنجیره خلق مزیت

می‌توان مسیر «منبع ← ظرفیت ← قابلیت ← مزیت قابل رقابت ← ارزش افزوده پایدار» را برای هر حوزه ترسیم کرد. در گردشگری، میراث فرهنگی منبع است؛ خدمات باکیفیت و دسترسی مناسب، قابلیت‌اند؛ تجربه مورد اعتماد گردشگر می‌تواند مزیت باشد؛ و درآمد واقعی جامعه محلی بخشی از نتیجه اقتصادی است. در لجستیک نیز موقعیت جغرافیایی منبع است و قابلیت انجام تجارت با هزینه و زمان رقابتی، آن را به مزیت تبدیل می‌کند.

در هر حلقه، داده و تصمیم متفاوت لازم است. ممکن است در یک بخش، مشکل سرمایه باشد و در بخش دیگر، قانون، فناوری یا بازار. انتخاب ابزار یکسان برای همه ظرفیت‌ها معمولاً کارآمد نیست.

نمونه تصمیم؛ سرمایه انسانی

تحصیل‌کردگی به‌تنهایی مزیت صنعتی نمی‌سازد. بازار کار، بنگاه‌های قادر به جذب متخصص، فرصت یادگیری عملی و امکان همکاری فناورانه لازم‌اند. اگر نیروی متخصص در حوزه‌ای فراوان باشد ولی مسیر تجاری‌سازی وجود نداشته باشد، سیاست صرفاً افزایش ظرفیت آموزشی ممکن است بازده محدود داشته باشد.

کاربرگ قابلیت‌سازی

سه منبع یا ظرفیت انتخاب کنید و برای هرکدام بنویسید: قابلیت مکمل چیست، چه نهادی می‌تواند آن را فراهم کند، هزینه آن چقدر است و با کدام شاخص می‌فهمیم ظرفیت به ارزش واقعی تبدیل شده است.

از مفهوم تا تصمیم

در تحلیل مزیت باید بازار، هزینه واقعی، کیفیت، ریسک و شرایط نهادی سنجیده شوند. مزیت، چیزی ثابت و از پیش تضمین‌شده نیست؛ ممکن است با فناوری، تغییر مسیرهای تجاری یا تغییر قیمت منابع دگرگون شود. بنابراین سیاست توسعه باید بر ایجاد قابلیت و نه صرفاً اعلام ظرفیت تمرکز کند.

هشدار و محدودیت تفسیر

ثروت طبیعی زمانی ارزش راهبردی ایجاد می‌کند که به قابلیت پایدار تبدیل شود.

تمرین پایان فصل

برای سه دارایی ایران، مسیر تبدیل «منبع ← ظرفیت ← قابلیت ← مزیت رقابتی» را بنویسید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۴۳ و ۴۴. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

هشت ظرفیت راهبردی ایران؛ از جغرافیا تا سرمایه انسانی

سند مبنا هشت ظرفیت را برجسته می‌کند: موقعیت جغرافیایی، سرمایه انسانی، مهارت بینافرهنگی، توان صنعتی و نوآوری، قدرت نرم و سخت، منابع طبیعی، جذابیت‌های گردشگری و اندازه بازار داخلی. این فهرست پاسخی است به نگاه یک‌جانبه‌ای که ایران را فقط از منظر بحران‌ها می‌بیند.

اما هر ظرفیت مشروط است. بازار داخلی بزرگ ممکن است امکان آزمون و مقیاس ایجاد کند، ولی به‌تنهایی صادرات رقابتی نمی‌سازد. میراث فرهنگی و طبیعت می‌توانند گردشگر جذب کنند، اما کیفیت خدمات، زیرساخت و تصویر مقصد اهمیت دارند. توان صنعتی موجود نیز بدون نوسازی فناوری و دسترسی به بازار ممکن است بهره‌وری کافی نداشته باشد.

هشت ظرفیت، هشت پروژه نیستند

در سند، موقعیت جغرافیایی، سرمایه انسانی، مهارت بینافرهنگی، توان صنعتی و نوآوری، قدرت نرم و سخت، منابع طبیعی، جذابیت‌های گردشگری و بازار داخلی به‌عنوان ظرفیت‌های مهم معرفی می‌شوند. این‌ها باید به‌عنوان ورودی تحلیل دیده شوند، نه فهرست قطعی پروژه‌های لازم. یک ظرفیت ممکن است در چند راهبرد نقش داشته باشد؛ برای مثال، مهارت بینافرهنگی می‌تواند در گردشگری، صادرات خدمات حرفه‌ای و همکاری منطقه‌ای کاربرد پیدا کند.

اما ظرفیت‌ها از نظر بلوغ متفاوت‌اند. وجود تعدادی شرکت صنعتی به معنای قابلیت تولید هر نوع تجهیز پیشرفته نیست. وجود بازار مصرفی بزرگ نیز به تنهایی کیفیت تولید یا قابلیت صادرات را تضمین نمی‌کند. برای هر ظرفیت باید فاصله میان وضعیت موجود و توان موردنیاز برای رقابت مشخص شود.

ارزیابی بلوغ ظرفیت

چهار سطح آموزشی می‌توان تعریف کرد: «منبع موجود»، «قابلیت آغازین»، «قابلیت عملیاتی قابل اتکا» و «مزیت رقابتی قابل حفظ». در هر سطح باید شواهد متفاوتی ارائه شود. برای فناوری پزشکی، نمونه آزمایشگاهی در سطح قابلیت آغازین قرار می‌گیرد؛ محصول دارای آزمون معتبر، تولید تکرارپذیر و مشتری واقعی به سطح بالاتری نزدیک می‌شود. قرار گرفتن نام حوزه در فهرست مزیت‌های ملی، جای این شواهد را نمی‌گیرد.

برخی قابلیت‌ها عمومی‌اند و توسعه آن‌ها به چند بخش کمک می‌کند؛ مانند کیفیت مدیریت پروژه، زیرساخت داده یا خدمات حقوقی. گاهی سرمایه‌گذاری در چنین زیرساخت‌های مشترکی از تلاش برای ایجاد شرکت‌های جدید بیشتر اثر دارد.

سنجش محدودیت‌ها

در ارزیابی هر ظرفیت باید آب، انرژی، سرمایه، محیط حقوقی و امکان تعامل خارجی نیز بررسی شوند. ظرفیت گردشگری بدون دسترسی و کیفیت خدمات ممکن است کمتر از انتظار ارزش ایجاد کند. توان صنعتی بدون نوسازی و بازار ممکن است به تولید کم‌بازده منجر شود. مزیت نتیجه توان استفاده از منبع در شرایط واقعی است.

تمرین بلوغ

از هشت ظرفیت، سه مورد را انتخاب و برای هرکدام چهار سطح بلوغ را پر کنید. آنچه فاقد شواهد است «نامعلوم» ثبت شود؛ سپس یک اقدام مشترک پیشنهاد کنید که بیش از یک ظرفیت را ارتقا دهد.

از مفهوم تا تصمیم

برای ارزیابی ظرفیت‌ها باید سه پرسش مطرح کرد: چه مانعی استفاده از آن را محدود کرده؛ چه توانمندسازی مشترکی لازم است؛ و چگونه نتیجه واقعی سنجیده می‌شود؟ سیاستی که فقط بر موجودی منابع تکیه کند، ممکن است از تحول فناوری و محدودیت‌های زیست‌محیطی غافل شود.

هشدار و محدودیت تفسیر

ظرفیت راهبردی، امکان است؛ نه نتیجه تحقق‌یافته.

تمرین پایان فصل

از هشت ظرفیت، سه مورد را برگزینید و برای هرکدام یک مانع و یک اقدام توانمندساز بنویسید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۴۳. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

هشت ابرروند جهانی که آینده کشورها را تغییر می‌دهند

در سند هشت ابرروند جهانی مطرح می‌شود: تغییر ترکیب و توزیع جمعیت، همگرایی فناوری‌های نوظهور، جابه‌جایی مرکز ثقل اقتصاد جهانی، استفاده ابزاری از وابستگی‌های اقتصادی، فشار بر مرزهای محیط‌زیستی، گذار انرژی و برقی‌شدن فعالیت‌ها، گسترش طبقه متوسط جهانی و چندقطبی‌شدن سیال روابط بین‌الملل.

روند با پیش‌بینی قطعی تفاوت دارد. رشد یک فناوری به معنای موفقیت همه شرکت‌های آن حوزه نیست؛ همچنین تغییر جغرافیای تقاضا ممکن است برخی صنایع را تقویت و بعضی دیگر را تضعیف کند. آینده‌پژوهی باید روندها، عدم‌قطعیت‌ها و نقاط چرخش را از یکدیگر جدا کند و چند سناریوی معتبر بسازد.

آینده‌پژوهی با پیش‌بینی قطعی فرق دارد

در نسخه تفصیلی، نویسنده از مرور تعداد زیادی روند، گذار و نقطه چرخش سخن می‌گوید و آن‌ها را در هشت ابرروند جمع‌بندی می‌کند: تغییرات جمعیتی، همگرایی فناوری‌ها، چرخش ژئواکونومیک، استفاده ابزاری از وابستگی‌ها، فشار بر مرزهای محیط‌زیستی، گذار انرژی، تغییر اندازه و موقعیت طبقه متوسط جهانی و نظام چندقطبی سیال. این موارد، چارچوب پیشنهادی برای اندیشیدن به آینده‌اند، نه پیش‌بینی دقیق زمان و شدت هر تغییر.

برای تصمیم‌گیری باید میان روند نسبتاً پایدار و عدم‌قطعیت مهم تمایز گذاشت. رشد کاربرد هوش مصنوعی می‌تواند روند باشد، اما نحوه توزیع منافع آن میان شرکت‌ها و کشورها نامطمئن است. گذار انرژی روندی گسترده است، اما زمان و ترکیب فناوری‌های غالب در مناطق مختلف می‌تواند تغییر کند. این عدم‌قطعیت‌ها دلیل بی‌عملی نیستند؛ دلیل طراحی سناریوها و قابلیت سازگاری‌اند.

سه ابزار کاربردی آینده‌پژوهی

نخست، پایش نشانه‌ها: تغییر سیاست‌ها، فناوری‌های در حال ظهور، قیمت نهاده‌های حیاتی و الگوهای سرمایه‌گذاری بررسی شوند. دوم، سناریونویسی: چند وضعیت متفاوت اما معتبر از آینده طراحی شود. سوم، تحلیل استحکام: مشخص شود کدام تصمیم در سناریوهای مختلف عملکرد قابل قبول دارد و کدام فقط با تحقق فرض خاص موفق می‌شود.

برای مثال، سرمایه‌گذاری در مهارت‌های داده و بهره‌وری انرژی ممکن است در سناریوهای متعدد مفید بماند، در حالی که پروژه‌ای متکی بر یک بازار صادراتی محدود، در برابر تغییر مقررات همان بازار آسیب‌پذیر است.

دام نوآوری‌زدگی

هر فناوری نوظهور الزاماً حوزه سرمایه‌گذاری مناسب نیست. ممکن است موج تبلیغاتی درباره فناوری پیش از شکل‌گیری بازار واقعی ایجاد شود. بررسی باید از کاربرد، هزینه کل مالکیت، دسترسی به متخصص و مقررات آغاز کند. همچنین باید دید آیا انتخاب موردنظر، مسئله‌ای از کشور را حل می‌کند یا صرفاً عنوان تازه‌ای به فهرست پروژه‌ها می‌افزاید.

کارگاه سناریو

دو عدم‌قطعیت بزرگ برای یک صنعت انتخاب کنید و چهار سناریو بسازید. برای هر سناریو، دو فرصت و دو تهدید بنویسید؛ سپس اقدامی را برگزینید که نسبت به تغییر سناریو شکنندگی کمتری دارد.

از مفهوم تا تصمیم

برای ایران، اثر ابرروندها باید به تصمیم‌های ملموس متصل شود: کدام مهارت‌ها ضروری‌تر می‌شوند؛ چه فعالیت‌هایی در معرض کاهش تقاضا قرار می‌گیرند؛ و کدام وابستگی‌ها پرریسک‌تر خواهند شد؟ ارزش روندشناسی در تغییر انتخاب امروز است، نه انباشت نمودارهای آینده.

هشدار و محدودیت تفسیر

هیچ ابرروندی بدون تحلیل موقعیت کشور، به توصیه سرمایه‌گذاری تبدیل نمی‌شود.

تمرین پایان فصل

برای یک صنعت مشخص، دو ابرروند فرصت‌ساز و یک ابرروند تهدیدکننده را تحلیل کنید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۴۴. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

هوش مصنوعی، فناوری‌های نوظهور و جایگاه آن‌ها در قدرت ملی

فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی می‌توانند در تولید، خدمات سلامت، مالی، کشاورزی، انرژی و حکمرانی کاربرد پیدا کنند. اما «داشتن فناوری» با «خلق ارزش از فناوری» متفاوت است. یک مدل پیشرفته اگر مسئله‌ای واقعی را حل نکند یا داده و فرایند مناسب نداشته باشد، الزاماً بهره‌وری را افزایش نمی‌دهد.

برای سیاست ملی باید میان ایجاد قابلیت عمومی مانند داده، زیرساخت محاسباتی و مهارت، با توسعه کاربردهای مأموریتی تفاوت گذاشت. ممکن است استفاده از هوش مصنوعی در بهینه‌سازی مصرف انرژی یا پایش زنجیره دارو، با منابع کمتر نسبت به رقابت در تمام لایه‌های فناوری ارزش بیشتری ایجاد کند. انتخاب باید بر اساس مسئله و توان موجود باشد.

هوش مصنوعی در کدام لایه از قدرت ملی قرار می‌گیرد؟

هوش مصنوعی می‌تواند هم یک بخش اقتصادی و هم فناوری عمومیِ تقویت‌کننده بخش‌های دیگر باشد. ارزش آن در صنعت ممکن است از بهبود پایش کیفیت، زمان‌بندی تولید، نگهداری پیش‌بینانه، مدیریت تقاضا یا کاهش خطا حاصل شود. در خدمات سلامت، کاربردها باید با ارزیابی بالینی، حفاظت از داده و نظارت حرفه‌ای همراه باشند. در حکمرانی، استفاده از سامانه‌های تصمیم‌یار ممکن است کارایی را بهبود دهد، اما نباید به حذف مسئولیت پاسخ‌گویی انسان یا نادیده گرفتن حق اعتراض منجر شود.

بنابراین سنجش قدرت ملی در هوش مصنوعی فقط به تعداد مدل‌ها یا مراکز داده محدود نیست. کیفیت نیروی انسانی، دسترسی به زیرساخت محاسباتی، داده معتبر، توان ادغام فناوری در فرایند و ایجاد محصولات قابل رقابت همگی مهم‌اند. کشور ممکن است در یک کاربرد صنعتی تخصصی به قابلیت ارزشمند برسد، بی‌آنکه در تمام زنجیره فناوری‌های پایه پیشرو باشد.

معماری قابلیت‌های لازم

پنج لایه را می‌توان بررسی کرد: مسئله و تقاضا؛ داده و زیرساخت؛ مدل یا ابزار فناورانه؛ یکپارچه‌سازی در فرایند؛ سنجش نتیجه و مسئولیت. اگر لایه اول ضعیف باشد، ممکن است پروژه فناورانه به نمایش قابلیت تبدیل شود. اگر داده معتبر یا کیفیت پایش مناسب نباشد، مدل پیچیده نیز نتیجه قابل اتکا نمی‌دهد. اگر خروجی مدل به تصمیم مدیریتی متصل نشود، صرف پیش‌بینی ارزش اقتصادی محدودی خواهد داشت.

مطالعه موردی؛ هوش مصنوعی در مدیریت مصرف انرژی

یک شرکت صنعتی قصد دارد مصرف انرژی را بهینه کند. ابتدا باید اندازه‌گیری پایه، نقش تجهیزات و هزینه واقعی انرژی روشن شود. پس از آن، مدل تحلیلی می‌تواند الگوهای مصرف را بررسی کند. اما ارزیابی باید نشان دهد مصرف به ازای تولید واقعی تغییر کرده، کیفیت محصول حفظ شده و هزینه پیاده‌سازی توجیه داشته است. اگر تولید کاهش پیدا کند، کاهش مصرف کل، به‌تنهایی موفقیت محسوب نمی‌شود.

مدیریت خطر و اعتماد

باید ریسک خطا، سوگیری، نقض حریم خصوصی، وابستگی به تأمین‌کننده و اختلال امنیتی مدیریت شود. انتخاب ابزار هوش مصنوعی در فعالیت حساس نیازمند آزمون، امکان مداخله انسان و ثبت تصمیم‌هاست. سیاست فناوری باید در کنار رشد بازار، حقوق افراد و مسئولیت‌پذیری را نیز روشن کند.

از مفهوم تا تصمیم

همچنین مخاطرات حریم خصوصی، امنیت سایبری، خطای مدل و وابستگی به تأمین‌کننده نباید نادیده گرفته شوند. ارزیابی واقعی باید خروجی قابل اندازه‌گیری، هزینه و کیفیت تصمیم را در نظر بگیرد. فناوری نوظهور زمانی بخشی از قدرت ملی است که درون نهادها و بازار قابلیت عملی پیدا کند.

هشدار و محدودیت تفسیر

تعداد مدل و سامانه هوش مصنوعی، شاخص نهایی ارزش اقتصادی نیست.

تمرین پایان فصل

یک کاربرد هوش مصنوعی در آب یا سلامت پیشنهاد دهید و برای آن شاخص نتیجه و سه ریسک بنویسید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۴۴ و ۵۳ تا ۵۴. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

چگونه از ترکیب چالش‌ها، ظرفیت‌ها و روندها اولویت راهبردی بسازیم؟

برای طراحی اولویت، سه فهرست را باید به هم متصل کرد: مسائل بنیادین، ظرفیت‌های قابل تبدیل به مزیت و روندهای جهانی. انتخاب مناسب زمانی شکل می‌گیرد که یک اقدام بتواند به مسئله مهم پاسخ دهد، از ظرفیت واقعی بهره بگیرد و با جهت آینده سازگار باشد. هیچ‌یک از این سه به‌تنهایی کافی نیست.

برای مثال، محدودیت منابع آب یک مسئله بنیادین است؛ نیروی انسانی فنی و توان ساخت تجهیزات یک ظرفیت است؛ و توسعه ابزارهای دیجیتال و سنجش دقیق یک روند فناورانه محسوب می‌شود. از تقاطع آن‌ها می‌توان توسعه خدمات و تجهیزات بهره‌وری آب را بررسی کرد. اما همچنان لازم است بازار، منابع، مقررات و آثار واقعی سنجیده شوند.

ترکیب سه فهرست چگونه انتخاب راهبردی ایجاد می‌کند؟

اگر چالش‌های ملی، ظرفیت‌های موجود و ابرروندهای آینده جداگانه فهرست شوند، هنوز استراتژی شکل نگرفته است. ارزش تحلیل زمانی ایجاد می‌شود که نقاط تقاطع آن‌ها شناسایی شوند. برای نمونه، چالش ناترازی انرژی، ظرفیت مهندسی و نوآوری و روند جهانی برقی‌شدن و مدیریت دیجیتال انرژی می‌توانند به انتخاب «توسعه قابلیت‌های بهره‌وری و تاب‌آوری انرژی» منجر شوند. اما این انتخاب باید با بازار، هزینه فرصت و امکان اجرا آزموده شود.

این روش مانع آن می‌شود که استراتژی فقط از فهرست مشکلات یا فقط از دارایی‌های کشور استخراج شود. مسئله بدون ظرفیت ممکن است به آرزوی غیرواقع‌بینانه تبدیل شود؛ ظرفیت بدون مسئله و بازار نیز ممکن است به پروژه پرهزینه بی‌مشتری بینجامد.

ماتریس سه‌بعدی انتخاب

برای هر پیشنهاد، چهار خانه تکمیل کنید: مسئله‌ای که حل می‌شود، ظرفیت مورد اتکا، روند جهانی مرتبط و ضداولویت لازم. در کنار آن، «فرض بحرانی» ثبت کنید. برای مثال، انتخاب کریدور صنعتی به این فرض وابسته است که تقاضای واقعی حمل و خدمات وجود داشته باشد و مسیر از نظر قوانین، زمان و هزینه قابل استفاده باشد. در غیر این صورت، هزینه ساخت ممکن است به نتیجه موردنظر منجر نشود.

اولویت‌ها را همچنین از زاویه هم‌افزایی و تعارض بررسی کنید. فناوری آب ممکن است به تاب‌آوری و توسعه صنعت کمک کند؛ اما صنعتی‌سازی در مکان نامناسب ممکن است فشار بر منابع ایجاد کند. بهترین انتخاب‌ها غالباً آن‌هایی‌اند که با منابع محدود، چند مسئله مهم را بهبود می‌دهند و تعارض‌های آن‌ها قابل مدیریت است.

نمونه چارچوب تصمیم

سه انتخاب فرضی را کنار هم بگذارید: توسعه صنعت آب‌بر، توسعه تجهیزات کاهش تلفات آب، و بهبود لجستیک منطقه‌ای. درباره هرکدام بازار، قابلیت، منابع، ریسک و اثر اجتماعی را ثبت کنید. سپس تنها یک یا دو گزینه را برای مطالعه تفصیلی انتخاب کنید و دلیل کنار گذاشتن گزینه دیگر را روشن بنویسید.

تمرین کارگاهی

ماتریس «هشت چالش × هشت ظرفیت × هشت ابرروند» را در سطح مفهومی مرور کنید، ولی فقط پنج تقاطع دارای منطق علّی قوی را استخراج کنید. سپس آن‌ها را به دو انتخاب راهبردی محدود کنید؛ این کاهش عمدی، بخش ضروری کار است.

از مفهوم تا تصمیم

یک ماتریس سه‌گانه می‌تواند برای هر گزینه ارتباط با مسئله، پشتوانه ظرفیت و سازگاری با آینده را ثبت کند. سپس گزینه‌ها باید از فیلتر هزینه فرصت، تعارض‌ها و قابلیت اجرا عبور کنند. هدف این مرحله تولید فهرست کوتاه است، نه افزایش بی‌پایان طرح‌ها.

هشدار و محدودیت تفسیر

انتخاب راهبردی، حاصل ضرب سه فهرست نیست؛ نتیجه قضاوت مستند میان گزینه‌هاست.

تمرین پایان فصل

با انتخاب یک مسئله و دو ظرفیت، سه گزینه راهبردی بسازید و یکی را با دلیل کنار بگذارید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۴۳ تا ۴۷. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

کارگاه پایانی بخش ۴

این کارگاه برای انتقال مفاهیم پنج فصل به یک مسئله واقعی طراحی شده است. هر گروه باید فقط یک مسئله با دامنه روشن انتخاب کند؛ استفاده از چند مسئله نامرتبط ممکن است مانع تحلیل عمیق شود.

گام اول: صورت‌مسئله را در حداکثر صد واژه بنویسید و دست‌کم دو منبع داده معتبر معرفی کنید. گام دوم: دو گزینه رقیب را با هزینه فرصت مشخص مقایسه کنید. گام سوم: سه فرضی را که نتیجه به آن‌ها وابسته است ثبت کنید. گام چهارم: نقش دو گروه ذی‌نفع و یک پیامد ناخواسته را بررسی کنید. گام پنجم: یک شاخص پیامد با روش اندازه‌گیری تعریف کنید.

ایران را باید هم‌زمان با عینک ظرفیت و محدودیت دید. جغرافیا، بازار، نیروی انسانی و فناوری فرصت‌هایی دارند؛ اما مزیت اقتصادی زمانی ایجاد می‌شود که قابلیت‌های مدیریتی، حقوقی و بازار به آن‌ها پیوند بخورد.

ابررونده‌ها با قطعیت پیش‌بینی نمی‌شوند. باید شرایطی طراحی شود که انتخاب راهبردی در سناریوهای متنوع عملکرد قابل قبول داشته باشد و فرض‌های بحرانی آن از ابتدا مشخص باشند.

برگه تحویل کارگاه

فیلد	پاسخ فراگیر
مسئله	.....
داده و منبع	.....
گزینه منتخب	.....
گزینه کنار گذاشته‌شده	.....
فرض بحرانی	.....
ذی‌نفع آسیب‌پذیر	.....
شاخص پیامد	.....

بخش ۵ از شش بخش

معماری توسعه و اقتصاد ملی

مؤلفه‌های کلان پیشنهادی وقتی ارزش پیدا می‌کنند که به سازوکار خلق ثروت و تقویت امنیت تبدیل شوند. این بخش پیوندهای میان صنعت، گردشگری، امنیت مشارکتی، بخش خصوصی و معماری مالی را توضیح می‌دهد.

پیشران‌های ژئواکونومیک در سند به صورت فعالیت‌های جداگانه مطرح نمی‌شوند. کریدور صنعتی، گردشگری، همکاری منطقه‌ای، بنگاه‌های خصوصی و منطقه مالی می‌توانند به یکدیگر کمک کنند، اما هم‌افزایی میان آن‌ها باید به‌طور واقعی اندازه‌گیری شود.

برای هر مؤلفه باید نسبت میان منفعت اقتصادی، خطر انحصار، مصرف منابع و وابستگی به روابط خارجی بررسی شود. تعداد پروژه‌های اعلام‌شده شاخص موفقیت نیست؛ نتایج قابل اتکا و هزینه واقعی سیاست‌ها مهم‌اند.

هدف یادگیری این بخش

در پایان این بخش، خواننده باید بتواند مسئله مرتبط را با واژگان دقیق توضیح دهد، حداقل دو گزینه متفاوت را مقایسه کند، محدودیت شواهد را بشناسد و یک تصمیم اولیه همراه با شاخص قابل سنجش پیشنهاد دهد.

کریدور صنعتی چیست و چه تفاوتی با مسیر ترانزیتی دارد؟

کریدور ترانزیتی عمدتاً بر عبور کالا و مسافر و کاهش زمان و هزینه حمل تمرکز دارد. کریدور صنعتی تلاش می‌کند در طول مسیر، تولید، فرآوری، خدمات فنی و پیوندهای زنجیره ارزش ایجاد کند. در سند مبنا، گذار از موقعیت جغرافیایی به مزیت ژئواکونومیک با همین تمایز توضیح داده می‌شود.

پیوستگی کریدور دارای ابعاد فیزیکی، نهادی، دیجیتال، سیاسی و انسانی است. جاده و بندر بدون گمرک قابل پیش‌بینی، روابط تجاری و شبکه تأمین‌کنندگان، الزاماً ارزش افزوده صنعتی ایجاد نمی‌کنند. انتخاب محل خوشه‌ها باید با بازار، زیرساخت، آب و انرژی و توان نیروی انسانی سازگار باشد.

کریدور صنعتی، مسیر عبور کالا نیست

در نسخه صفر «کلان‌استراتژی ایران»، کریدور صنعتی یکی از مؤلفه‌های اصلی معرفی می‌شود. تفاوت آن با مسیر ترانزیتی در نوع ارزش اقتصادی ایجادشده است: مسیر می‌تواند کالا را از مرزی به مرز دیگر عبور دهد؛ اما کریدور صنعتی با گره‌های تولیدی، خدمات فنی، انبارداری، پردازش، بسته‌بندی، لجستیک و بازار پیوند دارد. برای آنکه یک کریدور به اهرم توسعه تبدیل شود، باید روشن باشد در کدام نقاط فعالیت اقتصادی جدید با توجیه واقعی شکل می‌گیرد و چه نسبتی از ارزش افزوده در اقتصاد داخلی باقی می‌ماند.

موقعیت جغرافیایی، مزیت بالقوه است. بازرگان مسیر را بر اساس هزینه، زمان، اعتماد و قابلیت پیش‌بینی انتخاب می‌کند. ساخت مسیر جدید بدون حل مسئله گمرک، بیمه، خدمات مالی و هماهنگی مرزی ممکن است تغییر بزرگی در رفتار مشتری ایجاد نکند. بنابراین راهبرد کریدوری باید در قالب زنجیره خدمات طراحی شود، نه مجموعه‌ای از طرح‌های عمرانی جداگانه.

انتخاب گره‌های صنعتی و تحلیل بازار

گره صنعتی می‌تواند در جایی شکل بگیرد که دسترسی به مواد اولیه، بازار، انرژی، نیروی انسانی و زیرساخت مکمل قابل دفاع باشد. اما هر شهر واقع در مسیر، لزوماً مکان مناسب ایجاد شهرک صنعتی جدید نیست. لازم است برای هر گره از مشتریان و کالاهای واقعی شروع کنیم: چه حجم کالایی عبور خواهد کرد؟ کدام فعالیت فرآوری یا خدماتی تقاضای پایدار دارد؟ آیا سرمایه‌گذار حاضر است بدون حمایت انحصاری وارد شود؟

همچنین باید بررسی شود آیا توسعه کریدور موجب فشار نامتناسب بر آب، محیط‌زیست یا اراضی محلی می‌شود. انتخاب نادرست مکان ممکن است هزینه ملی را افزایش دهد، حتی اگر حجم تردد بالا رود. برنامه توسعه باید میان «گذرگاه»، «گره خدماتی» و «خوشه صنعتی» تفاوت بگذارد.

هم‌افزایی و ریسک بین‌المللی

در سند، اتصال صنعتی و تجاری با توان ایجاد وابستگی اقتصادی متقابل پیوند داده می‌شود. این یک فرض راهبردی است، نه ضمانت قطعی امنیت؛ روابط تجاری ممکن است هزینه تنش را افزایش دهند، اما منافع متعارض و شوک‌های بیرونی همچنان وجود دارند. توافق‌های مرزی، ضمانت اجرای قرارداد، شرایط حمل و امکان قانونی پرداخت، شروط موفقیت‌اند.

پروژه نمونه

برای یک مسیر فرضی، برنامه‌ای سه‌مرحله‌ای طراحی کنید: نخست کاهش اصطکاک عبور کالا با اصلاح داده و فرایند؛ سپس ایجاد خدمات لجستیکی با مشتری واقعی؛ و تنها در صورت وجود تقاضای قابل اثبات، توسعه گره صنعتی. شاخص‌ها را «زمان عبور معتبر»، «هزینه کل تجارت» و «ارزش افزوده محلی» قرار دهید، نه فقط تعداد کامیون.

از مفهوم تا تصمیم

شاخص موفقیت نباید فقط حجم ترانزیت یا درآمد عوارض باشد. باید صادرات محصولات صنعتی، ارزش افزوده منطقه، کیفیت اشتغال و سرمایه‌گذاری تحقق‌یافته نیز سنجیده شوند. توسعه کریدور به شرایط همکاری خارجی وابسته است؛ بنابراین بعضی اجزا می‌توانند داخلی و کم‌ریسک‌تر باشند و برخی دیگر مشروط به تحقق پیش‌نیازها.

هشدار و محدودیت تفسیر

کریدور صنعتی زنجیره خلق ارزش است، نه کارخانه‌سازی پراکنده کنار راه.

تمرین پایان فصل

برای یک مسیر فرضی، سه گره صنعتی و پنج شرط لازم برای اتصال آن‌ها به بازار را معرفی کنید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۴۵، ۴۷ تا ۴۹ و ۶۲. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

گردشگری به‌عنوان پیشران توسعه، تعامل فرهنگی و قدرت نرم

گردشگری می‌تواند در قالب‌های فرهنگی، تاریخی، طبیعت‌محور، مذهبی و سلامت، تقاضا برای خدمات و کسب‌وکارهای مختلف ایجاد کند. در سند مبنا، گردشگری علاوه بر نقش اقتصادی، به‌عنوان یکی از مسیرهای تعامل انسانی و بهبود تصویر کشور مطرح می‌شود. بااین‌حال، تعداد جاذبه‌های طبیعی و تاریخی به‌تنهایی مقصد رقابت‌پذیر ایجاد نمی‌کند.

توسعه گردشگری به شبکه‌ای از خدمات وابسته است: حمل‌ونقل، اقامت، کیفیت تجربه، امنیت، اطلاعات معتبر، مهارت‌های میزبانی، پرداخت‌های قانونی و حفاظت از میراث. در گردشگری سلامت نیز ایمنی بیمار، صلاحیت ارائه‌دهندگان و حقوق مصرف‌کننده اهمیت دارند. ایجاد پلتفرم معرفی بدون استاندارد و نظارت کافی، جایگزین کیفیت خدمات نیست.

گردشگری چگونه به زنجیره ارزش تبدیل می‌شود؟

در سند، گردشگری سلامت، مذهبی، طبیعی، فرهنگی و تاریخی در قالب یک ظرفیت مکمل دیده می‌شوند. اما داشتن میراث فرهنگی و طبیعت جذاب، به‌تنهایی صنعت گردشگری رقابت‌پذیر ایجاد نمی‌کند. گردشگر به سفر امن، دسترسی، اقامت، خدمات حرفه‌ای، پرداخت قانونی، اطلاعات معتبر و تجربه قابل اعتماد نیاز دارد. از همین رو سیاست گردشگری باید از شمارش جاذبه‌ها فراتر رود و زنجیره تولید و مصرف خدمت را طراحی کند.

در زنجیره گردشگری، بخشی از ارزش اقتصادی ممکن است در حمل‌ونقل و اقامت ایجاد شود و بخشی در راهنمایی تخصصی، خوراک، محصولات فرهنگی و صنایع دستی. کیفیت پیوند با کسب‌وکارهای محلی مهم است؛ اگر بیشتر هزینه سفر در خدمات خارج از مقصد مصرف شود، ممکن است سهم جامعه محلی از منفعت محدود بماند.

گردشگری سلامت؛ نمونه‌ای از نیاز به هماهنگی نهادی

در گردشگری سلامت، انتخاب بیمارستان یا پزشک فقط یکی از مراحل تجربه است. اعتبار مجوز مرکز، شفافیت قیمت و خدمت، زبان، رضایت آگاهانه، کیفیت خدمات بالینی، پیگیری پس از درمان و رسیدگی به شکایت اهمیت دارند. یک پلتفرم معرفی خدمات باید اطلاعات مراکز مجاز و مسئولیت هر ارائه‌دهنده را روشن کند. جذب بیمار بدون زیرساخت ایمنی، اعتبار بلندمدت مقصد را تضعیف می‌کند.

تصور اینکه افزایش تبلیغات به‌تنهایی جریان پایدار گردشگر می‌سازد، ساده‌سازی است. دسترسی حمل‌ونقل، شرایط صدور روادید، امکان پرداخت و اعتماد طرف‌های خارجی نیز بر انتخاب مقصد اثر دارند. هر مداخله باید با بازار هدف و شرایط واقعی سنجیده شود.

قدرت نرم و محدودیت ادعا

در متن منبع، تعامل گردشگری با تصویر بین‌المللی و کاهش تهدید ادراک‌شده مطرح شده است. این رابطه می‌تواند در برخی شرایط معنادار باشد، اما قطعی و قابل تحمیل نیست. تجربه مثبت گردشگر ممکن است اعتماد ایجاد کند؛ تجربه منفی، تبعیض یا کیفیت پایین خدمات می‌تواند نتیجه معکوس داشته باشد. بنابراین به جای شعار «اصلاح تصویر»، باید استاندارد خدمت، رضایت واقعی، شکایت‌ها و بازگشت یا توصیه گردشگران پایش شود.

پروژه نمونه مدیریت مقصد

یک مقصد دارای جاذبه فرهنگی و ظرفیت سلامت را انتخاب کنید. سفر مشتری را از جست‌وجوی اطلاعات تا بازگشت ترسیم کنید؛ نقاط شکست، خدمات وابسته و نقش بنگاه‌های محلی را مشخص نمایید. سه شاخص «هزینه واقعی هر سفر»، «رضایت معتبر» و «سهم خرید از تأمین‌کنندگان محلی» را در کنار آثار آب و محیط‌زیست بررسی کنید.

از مفهوم تا تصمیم

تأثیر گردشگری بر تعامل بین‌المللی ممکن است مثبت باشد، اما ضمانت قطعی تغییر روابط سیاسی نیست. همچنین توسعه پرشتاب گردشگری می‌تواند فشار محیطی و اجتماعی بر مقصد ایجاد کند. ارزیابی باید ارزش افزوده، کیفیت اشتغال، رضایت و آثار محیطی را هم‌زمان بسنجد.

هشدار و محدودیت تفسیر

گردشگری، خدمت یکپارچه مقصد است؛ نه صرفاً تبلیغ جاذبه.

تمرین پایان فصل

برای یک مقصد گردشگری، پنج حلقه زنجیره خدمت و سه شاخص کیفیت تجربه را تعیین کنید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۴۵، ۴۸ و ۵۷ تا ۵۹. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

امنیت مشارکتی منطقه‌ای و موازنه مثبت در روابط خارجی

در منطق سند، حفظ امنیت فقط به ظرفیت دفاعی محدود نمی‌شود؛ همکاری‌های اقتصادی، دیپلماتیک و سازوکارهای متقابل منطقه‌ای نیز ممکن است در کاهش بعضی خطرها نقش داشته باشند. مفهوم امنیت مشارکتی بر ایجاد منافع مشترک و مدیریت مسائل مرزی و منطقه‌ای با توافق‌های معتبر تأکید دارد.

موازنه مثبت به معنای افزایش گزینه‌های همکاری و پرهیز از وابستگی نامتوازن به یک شریک یا بلوک است. استقلال راهبردی در این نگاه، توان انتخاب و تغییر شریک بدون هزینه غیرقابل قبول است، نه بی‌نیازی مطلق از جهان. برای تحقق آن، تنوع روابط باید با توان داخلی، قراردادهای قابل اتکا و شناخت دقیق ریسک‌ها همراه باشد.

امنیت مشارکتی، جایگزین ساده امنیت ملی نیست

در سند، امنیت مشارکتی به عنوان رویکردی برای کاهش تهدید ادراک‌شده و ایجاد همکاری با همسایگان مطرح می‌شود. موضوعات مشترک ممکن است مدیریت مرز، تجارت، حمل‌ونقل، مخاطرات محیطی و مبارزه قانونی با قاچاق باشند. این نوع همکاری به‌معنای نادیده گرفتن اختلاف‌ها یا حذف نیازهای مشروع امنیت ملی نیست. بلکه فرض می‌کند برخی منافع و خطرها را می‌توان از طریق توافق‌های متقابل و سازوکارهای پایدار بهتر مدیریت کرد.

برای ارزیابی هر ابتکار منطقه‌ای باید میان «اعلام همکاری»، «ایجاد سازوکار» و «نتیجه عملی» تفاوت گذاشت. امضای تفاهم‌نامه، بدون تقسیم مسئولیت، منابع، داده و شیوه رسیدگی به اختلاف، تضمینی برای کاهش ریسک نیست. در حوزه عبور کالا، سنجش زمان توقف و استمرار خدمات مرزی می‌تواند از تعداد نشست‌های دیپلماتیک معنادارتر باشد.

موازنه مثبت و تنوع گزینه‌ها

موازنه مثبت در برداشت پیشنهادی سند، به ایجاد روابط کاری متنوع با بازیگران مختلف و پرهیز از وابستگی نامتوازن اشاره دارد. این انتخاب با انزوای منفعل و پیوستن بی‌قیدوشرط به یک بلوک تفاوت دارد. اما تنوع‌سازی باید واقعی باشد: وجود چند نام در فهرست شرکا کافی نیست، اگر همه تأمین‌کنندگان یک قطعه حیاتی به یک فناوری یا مسیر مشترک وابسته باشند. باید ساختار مالکیت، فناوری، مسیر حمل و محدودیت‌های حقوقی نیز بررسی شوند.

همکاری اقتصادی می‌تواند شبکه منافع متقابل ایجاد کند، اما تضمین‌کننده نبود اختلاف سیاسی نیست. به همین دلیل، دیپلماسی اقتصادی باید با تحلیل ریسک و حفظ گزینه‌های جایگزین همراه شود.

تفاوت پیام قدرت و پیام تهدید

در سند، میان نمایش توان دفاعی و القای تهدید وجودی به طرف مقابل تمایز گذاشته می‌شود. این تمایز برای فهم رابطه سیاست امنیتی و اعتمادسازی مهم است؛ برداشت طرف مقابل ممکن است بر سرمایه‌گذاری و همکاری اثر بگذارد. بااین‌حال، ارزیابی این حوزه به داده، شناخت منطقه و مسئولیت نهادهای قانونی نیاز دارد و نمی‌توان نتیجه واحدی برای تمام روابط ارائه داد.

مطالعه موردی؛ همکاری بر سر مخاطره مشترک

دو کشور فرضی در یک حوضه آبریز یا مسیر تجاری مشترک با اختلال تکرارشونده روبه‌رو هستند. سازوکار همکاری می‌تواند از تبادل داده و هشدار زودهنگام آغاز شود، به دستور کار فنی و سپس توافق اجرایی برسد. برای هر مرحله باید اختیار قانونی، منافع متقابل، سازوکار راستی‌آزمایی و شیوه توقف یا بازنگری روشن باشد.

از مفهوم تا تصمیم

روابط اقتصادی همیشه تعارض امنیتی را از بین نمی‌برند. همچنین وابستگی متقابل می‌تواند در شرایط بحران به نقطه فشار تبدیل شود. بنابراین باید برای حوزه‌های حیاتی، سقف تمرکز وابستگی، امکان

جایگزینی و سناریوهای اختلال سنجیده شود. دیپلماسی موضوع‌محور نیز باید با اختیارات قانونی و ظرفیت واقعی دستگاه‌ها سازگار باشد.

هشدار و محدودیت تفسیر

منافع مشترک فرصت همکاری ایجاد می‌کند، اما جایگزین مدیریت اختلاف و خطر نیست.

تمرین پایان فصل

برای سه حوزه آب، ترانزیت و فناوری، یک دستور کار همکاری منطقه‌ای و شرط موفقیت هرکدام را طراحی کنید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۴۵، ۴۸ و ۵۸ تا ۶۵. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

از خصوصی‌سازی تا خصوصی‌یاری؛ نقش ابربنگاه‌های خصوصی در توسعه

خصوصی‌سازی به تغییر مالکیت بنگاه مربوط است، اما خصوصی‌یاری در معنای پیشنهادی سند به ایجاد محیط مناسب برای رشد شرکت‌های واقعاً خصوصی اشاره دارد. انتقال سهام شرکت دولتی الزاماً به افزایش بهره‌وری، صادرات یا رقابت منجر نمی‌شود. مسئله مهم‌تر، قواعد فعالیت اقتصادی، امنیت سرمایه‌گذاری و دسترسی منصفانه به بازار است.

سند شکل‌گیری ده ابربنگاه خصوصی صادرات‌محور را پیشنهاد می‌کند؛ اما این هدف نباید به فهرست بسته‌ای از شرکت‌های برخوردار از امتیاز تبدیل شود. حمایت باید مشروط، زمان‌دار، شفاف و همراه با کنترل انحصار باشد. همچنین رابطه بنگاه‌های بزرگ با تأمین‌کنندگان کوچک و متوسط باید بر پایه قراردادهای منصفانه و کیفیت زنجیره تأمین بررسی شود.

چرا انتقال مالکیت به معنای خلق بنگاه رقابت‌پذیر نیست؟

خصوصی‌سازی ممکن است مالکیت شرکت دولتی را تغییر دهد، اما بهره‌وری، کیفیت محصول و توان صادراتی خودبه‌خود افزایش نمی‌یابند. در سند، تعبیر «خصوصی‌یاری» برای جهت‌گیری دیگری مطرح می‌شود: بهبود شرایط رشد بنگاه‌های واقعاً خصوصی و تسهیل ظهور بنگاه‌های بزرگ صادرات‌محور. تفاوت این دو رویکرد در سؤال محوری است؛ یکی می‌پرسد چه دارایی‌ای واگذار شود، دیگری می‌پرسد چه مانعی از رشد و رقابت شرکت‌ها جلوگیری می‌کند.

هدف پیشنهادی ده ابربنگاه باید به عنوان هدف راهبردی قابل بحث فهمیده شود، نه فهرست بسته‌ای از شرکت‌های منتخب. اگر سیاست به اختصاص امتیاز دائمی به ده بازیگر تبدیل شود، ممکن است با بی‌طرفی رقابتی در تعارض قرار گیرد. بنابراین تمرکز بر قابلیت، کیفیت حکمرانی شرکتی، صادرات پایدار و رشد ارزش افزوده ضروری است.

شبکه بنگاه بزرگ و شرکت کوچک

در برخی صنایع، شرکت بزرگ می‌تواند سفارش، مدیریت بازار و استاندارد ایجاد کند، در حالی که شرکت‌های کوچک و متوسط خدمات فنی، قطعه و نوآوری تخصصی عرضه می‌کنند. اما این رابطه زمانی ارزشمند است که قراردادها منصفانه باشند و تأمین‌کنندگان بتوانند وابستگی خود به یک مشتری را مدیریت کنند. وجود هلدینگ بزرگ با شرکت‌های متعدد، به خودی خود نشان‌دهنده توسعه زنجیره ارزش نیست؛ باید کیفیت همکاری و سهم واقعی تأمین‌کنندگان سنجیده شود.

در صنایع پزشکی و آزمایشگاهی، ممکن است مجموعه‌ای تخصصی از شرکت‌های طراحی، آزمون، نرم‌افزار و تولید قراردادی شکل بگیرد. دولت می‌تواند به‌جای حمایت انحصاری از یک گروه، زیرساخت کیفیت و اطلاعات بازار را برای بنگاه‌های واجد شرایط در دسترس قرار دهد.

حمایت مشروط و هزینه عمومی

حمایت توسعه‌ای باید هدف، دوره، سقف هزینه و شاخص عملکرد داشته باشد. در غیر این صورت، تفاوت آن با رانت و تبعیض دشوار می‌شود. حتی تضمین مالی دولت نیز ممکن است در آینده به تعهد بودجه‌ای تبدیل شود و باید افشا و ارزیابی شود. معیار موفقیت «میزان تسهیلات پرداخت‌شده» نیست؛ افزایش بهره‌وری، صادرات سودآور و قابلیت رقابت است.

تمرین سیاست‌گذاری

سه شرکت فرضی با اندازه، صادرات و کیفیت حکمرانی متفاوت را ارزیابی کنید. برای هرکدام مناسب‌ترین ابزار را انتخاب کنید: اصلاح مقررات، زیرساخت مشترک، آموزش، سرمایه‌گذاری تجاری یا عدم حمایت عمومی. دلیل انتخاب باید قابل بازبینی و خالی از امتیاز اختصاصی ناموجه باشد.

از مفهوم تا تصمیم

اندازه شرکت شاخص کافی نیست؛ بهره‌وری، ارزش افزوده صادرات، نوآوری و حکمرانی شرکتی اهمیت دارند. دولت می‌تواند به جای تولید مستقیم، زیرساخت مشترک آزمون، آموزش، استاندارد و خدمات

عمومی ایجاد کند. با این حال، واگذاری ریسک خصوصی به بودجه عمومی از طریق تضمین‌های نامحدود می‌تواند پایداری مالی را تضعیف کند.

هشدار و محدودیت تفسیر

هدف سیاست، ظهور بنگاه رقابت‌پذیر است نه بزرگ‌کردن صوری بنگاه منتخب.

تمرین پایان فصل

سه معیار شفاف برای سنجش رشد یک بنگاه صادراتی و دو خطر حمایت ویژه را مشخص کنید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۴۶، ۴۹ و ۶۲. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

مناطق آزاد مالی نسل جدید، تأمین مالی و اتصال به اقتصاد جهانی

منطقه آزاد تجاری بر تسهیل تجارت و خدمات مرتبط تمرکز دارد؛ اما مرکز مالی بین‌المللی به قواعد حقوقی و نظارتی معتبر، خدمات بانکی و سرمایه‌گذاری مجاز، حل اختلاف و امکان تسویه قانونی نیاز دارد. در سند، منطقه مالی نسل جدید به‌عنوان گزینه‌ای مشروط برای افزایش ارتباط با سرمایه و خدمات مالی جهانی مطرح شده است.

تأسیس منطقه با نام جذاب یا ارائه معافیت مالیاتی به‌تنهایی سرمایه‌گذاری مولد ایجاد نمی‌کند. باید بازار واقعی خدمات، صلاحیت نهاد ناظر، شفافیت مالکیت، الزامات مقابله با جرائم مالی، حفاظت از مشتری و ارتباط با اقتصاد سرزمین اصلی مشخص شوند. سندباکس تنظیم‌گری نیز فقط محیط آزمون محدود نوآوری است و با مرکز مالی کامل یکسان نیست.

مرکز مالی چرا با منطقه تجاری متفاوت است؟

منطقه آزاد تجاری معمولاً بر تسهیل تجارت، گمرک و زیرساخت فعالیت اقتصادی تمرکز دارد؛ مرکز مالی بین‌المللی به نهادهای مالی، حقوق قرارداد، نظارت، تسویه و اعتماد سرمایه‌گذار وابسته است. سند، منطقه مالی نسل جدید را به‌عنوان محیطی با قواعد حقوقی و نظارتی ویژه پیشنهاد می‌کند که بتواند خدمات مالی و نوآوری را تسهیل کند. اما نام‌گذاری منطقه، معافیت مالیاتی یا ایجاد ساختمان اداری نمی‌تواند به تنهایی بانک کارگزار، سرمایه‌گذار یا بازار واقعی ایجاد کند.

نمونه‌های مراکز مالی دبی، ابوظبی، آستانه و گجرات هند نشان می‌دهند ساختار حقوقی و نهادهای نظارتی اهمیت دارند؛ ولی شرایط قانونی و بین‌المللی هر کشور متفاوت است. ازاین‌رو، الگوبرداری باید بر پایه امکان اجرای قانون و عملکرد واقعی صورت گیرد، نه صرف شباهت عنوان نهادها.

سندباکس مالی چه کاری انجام می‌دهد؟

سندباکس تنظیم‌گری محیطی کنترل‌شده برای آزمون محدود نوآوری مالی، با مجوز، زمان، دامنه مشتری و قواعد حفاظت از مصرف‌کننده است. این ابزار با ایجاد منطقه مالی کامل یکسان نیست. ممکن است یک خدمت فین‌تک در محیط محدود موفق باشد، اما هنوز مجوز تجاری دائمی یا امکان تسویه بین‌المللی نداشته باشد. بنابراین باید در هر مرحله صلاحیت ناظر، حدود آزمایش و خطرهای مالی روشن شود.

در خدمات مالی بین‌المللی، استانداردهای مقابله با جرائم مالی، مقررات قابل اعمال بانک‌ها، تحریم‌های مرتبط و امکان قانونی انتقال وجوه اهمیت دارند. هیچ منطقه جغرافیایی داخلی نمی‌تواند به‌طور خودکار الزامات قانونی طرف‌های خارجی را کنار بگذارد.

آیا مشوق مالیاتی کافی است؟

تجربه مناطق ویژه نشان می‌دهد بعضی مشوق‌ها ممکن است فعالیت موجود را فقط از یک منطقه به منطقه دیگر منتقل کنند، بدون آنکه سرمایه‌گذاری اضافه‌ای ایجاد شود. هزینه معافیت برای بودجه عمومی نیز باید محاسبه شود. به همین دلیل، پیش از تصویب منطقه مالی، لازم است تحلیل هزینه ـ فایده، بازار مشتریان، خدمات قابل ارائه و گزینه اصلاح نظام مالی موجود مقایسه شوند.

نقطه تصمیم

برای یک طرح منطقه مالی، چهار مرحله تعریف کنید: امکان‌سنجی، طراحی حقوقی، آزمون خدمات منتخب داخلی و توسعه مشروط فعالیت بین‌المللی. در هر مرحله شرط توقف مشخص باشد؛ زیرا تغییر محیط خارجی ممکن است توجیه بخش‌هایی از طرح را دگرگون کند.

از مفهوم تا تصمیم

محدودیت‌های قانونی و مالی بین‌المللی با ایجاد محدوده جغرافیایی خاص از بین نمی‌روند. بنابراین طراحی حقوقی و امکان‌سنجی می‌تواند زودتر آغاز شود، اما توسعه گسترده مرکز باید به شروط مالی و

روابط خارجی وابسته بماند. موفقیت آن با سرمایه‌گذاری مولد اضافی و کیفیت خدمات سنجیده می‌شود، نه تعداد ثبت شرکت.

هشدار و محدودیت تفسیر

اعتماد حقوقی و امکان همکاری قانونی، پیش‌شرط مرکز مالی است.

تمرین پایان فصل

سه شرط لازم برای گذار یک منطقه از «مطالعه امکان‌سنجی» به «اجازه بهره‌برداری مالی» تعیین کنید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۴۶، ۵۱ تا ۵۲ و ۶۸. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

کارگاه پایانی بخش ۵

این کارگاه برای انتقال مفاهیم پنج فصل به یک مسئله واقعی طراحی شده است. هر گروه باید فقط یک مسئله با دامنه روشن انتخاب کند؛ استفاده از چند مسئله نامرتبط ممکن است مانع تحلیل عمیق شود.

گام اول: صورت‌مسئله را در حداکثر صد واژه بنویسید و دست‌کم دو منبع داده معتبر معرفی کنید. گام دوم: دو گزینه رقیب را با هزینه فرصت مشخص مقایسه کنید. گام سوم: سه فرضی را که نتیجه به آن‌ها وابسته است ثبت کنید. گام چهارم: نقش دو گروه ذی‌نفع و یک پیامد ناخواسته را بررسی کنید. گام پنجم: یک شاخص پیامد با روش اندازه‌گیری تعریف کنید.

پیشران‌های ژئواکونومیک در سند به صورت فعالیت‌های جداگانه مطرح نمی‌شوند. کریدور صنعتی، گردشگری، همکاری منطقه‌ای، بنگاه‌های خصوصی و منطقه مالی می‌توانند به یکدیگر کمک کنند، اما هم‌افزایی میان آن‌ها باید به‌طور واقعی اندازه‌گیری شود.

برای هر مؤلفه باید نسبت میان منفعت اقتصادی، خطر انحصار، مصرف منابع و وابستگی به روابط خارجی بررسی شود. تعداد پروژه‌های اعلام‌شده شاخص موفقیت نیست؛ نتایج قابل اتکا و هزینه واقعی سیاست‌ها مهم‌اند.

برگه تحویل کارگاه

فیلد	پاسخ فراگیر
مسئله	.....
داده و منبع	.....
گزینه منتخب	.....
گزینه کنار گذاشته‌شده	.....
فرض بحرانی	.....
ذی‌نفع آسیب‌پذیر	.....
شاخص پیامد	.....

بخش ۶ از شش بخش

از استراتژی تا اجرا و تحول حکمرانی

اجرای راهبرد به تاب‌آوری، سیاست صنعتی، نهادهای پاسخ‌گو، مدیریت تعارض و سبد پروژه‌های قابل سنجش نیاز دارد. این بخش نشان می‌دهد چگونه ایده‌ها را به عمل و عمل را به یادگیری تبدیل کنیم.

اجرا از تصمیم درباره مسئولیت آغاز می‌شود. تشخیص مسئله و انتخاب فناوری بدون نظام بودجه، فرایند حل تعارض و شاخص معتبر ممکن است در سطح سند باقی بماند.

نقشه ذی‌نفعان، برندگان و بازندگان، ارزیابی حقوقی و امکان اصلاح یا توقف پروژه بخش ضروری حکمرانی اجراست. یک برنامه خوب باید هم امکان پیشرفت و هم امکان یادگیری از شکست را فراهم کند.

هدف یادگیری این بخش

در پایان این بخش، خواننده باید بتواند مسئله مرتبط را با واژگان دقیق توضیح دهد، حداقل دو گزینه متفاوت را مقایسه کند، محدودیت شواهد را بشناسد و یک تصمیم اولیه همراه با شاخص قابل سنجش پیشنهاد دهد.

تاب‌آوری ملی؛ امنیت آب، غذا، انرژی، دارو و دفاع

در سند، امنیت پنج نیاز حیاتی با مفهوم دسترسی پایدار چندمنبعی پیوند می‌خورد. خودکفایی کامل ممکن است در برخی حوزه‌ها هزینه بالایی داشته باشد و همچنان وابستگی به مواد اولیه یا زیرساخت شکننده باقی بگذارد. تاب‌آوری به قابلیت حفظ خدمت هنگام اختلال و بازیابی پس از آن اشاره دارد.

برای آب، مدیریت برداشت و بهره‌وری اهمیت دارد؛ برای غذا، دسترسی و قدرت خرید علاوه بر تولید؛ برای انرژی، قابلیت اطمینان شبکه و مدیریت تقاضا؛ و برای دارو، کیفیت کل زنجیره تأمین از ماده اولیه تا توزیع. در همه حوزه‌ها باید منابع جایگزین، ذخایر منتخب، داده معتبر و برنامه واکنش متناسب وجود داشته باشد.

امنیت تأمین در برابر خودکفایی مطلق

در سند، تاب‌آوری پنج‌گانه آب، غذا، انرژی، دفاع و دارو با رویکرد «دسترسی پایدار چندمنبعی» پیشنهاد می‌شود. مقصود آن است که امنیت حیاتی فقط با تولید همه اقلام در داخل سنجیده نشود. برخی فعالیت‌ها به تولید داخلی منتخب نیاز دارند؛ برخی دیگر ممکن است با تنوع تأمین قانونی، ذخیره راهبردی، زیرساخت پشتیبان و مدیریت تقاضا تاب‌آورتر شوند. خودکفایی در یک محصول نیز ممکن است به واردات ماده اولیه یا قطعه حساس وابسته باشد؛ بنابراین ارزیابی باید در سطح کل زنجیره انجام شود.

تاب‌آوری به توان حفظ حداقل خدمت و بازیابی پس از اختلال اشاره دارد. داشتن موجودی بالای انبار، بدون سیستم گردش موجودی و توزیع قابل اتکا، تضمین‌کننده خدمت نیست. همچنین افزایش تعداد تأمین‌کنندگان ظاهری ممکن است خطر تمرکز را کاهش ندهد، اگر همه از یک منشأ مشترک یا مسیر حمل واحد استفاده کنند.

رابطه پنج حوزه حیاتی

آب و انرژی به یکدیگر وابسته‌اند؛ کشاورزی برای تولید غذا به منابع آب و انرژی نیاز دارد؛ دارو به مواد اولیه، کیفیت، زنجیره سرد و خدمات درمانی وابسته است؛ و زیرساخت‌های حیاتی در شرایط بحرانی به ارتباطات و خدمات پشتیبان نیاز دارند. ازاین‌رو لازم است سناریوهای مشترک آزموده شوند. برای مثال، قطع طولانی برق ممکن است پمپاژ آب، نگهداری برخی داروها و زنجیره غذایی را هم‌زمان مختل کند.

در حوزه آب، واردات آب مجازی می‌تواند در بعضی محصولات بخشی از فشار منابع داخلی را کم کند، اما وابستگی غذا به بازار خارجی نیز باید مدیریت شود. در حوزه انرژی، کاهش مصرف به ازای واحد خدمت همراه با نوسازی تجهیزات ممکن است در سناریوهای متعدد ارزشمند باشد. در دارو نیز باید داروهای ضروری بر اساس اهمیت بالینی و زمان جایگزینی اولویت‌بندی شوند.

چگونه ذخیره راهبردی طراحی کنیم؟

مقدار مناسب ذخیره تابع تقاضا، احتمال اختلال، مدت تأمین مجدد، ماندگاری و هزینه کمبود است. انتخاب یک نسبت ثابت برای همه کالاها روش مناسبی نیست. کیفیت اطلاعات موجودی، آزمون مسیرهای توزیع و امکان جایگزینی کالای منقضی‌شونده، به اندازه حجم ذخیره اهمیت دارد.

تمرین شبکه آسیب‌پذیری

برای یک شهر فرضی، نقشه‌ای از وابستگی برق، آب، بیمارستان، انبار دارو و تأمین غذا ترسیم کنید. یک نقطه شکست مشترک را شناسایی و سه گزینه مقابله با آن را با هزینه، زمان بازیابی و مسئولیت مقایسه نمایید.

از مفهوم تا تصمیم

افزایش ذخیره همیشه بهترین گزینه نیست و تنوع تأمین نیز هزینه دارد. تحلیل باید احتمال اختلال، شدت پیامد، زمان بازیابی و هزینه گزینه‌های جایگزین را بسنجد. برنامه ملی باید وابستگی متقابل آب، غذا، انرژی و سلامت را بشناسد؛ زیرا اختلال یک بخش می‌تواند به بخش دیگر منتقل شود.

هشدار و محدودیت تفسیر

هدف، تاب‌آوری است؛ نه وابستگی مطلق و نه انزوای کامل.

تمرین پایان فصل

برای یک داروی ضروری، زنجیره تأمین، سه نقطه شکست و دو گزینه جایگزین را ترسیم کنید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۴۶، ۵۲ تا ۵۴ و ۶۸. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

سیاست صنعتی و فناوری؛ کدام صنایع و مهارت‌ها باید اولویت داشته باشند؟

در سند، پنج خوشه فناوری راهبردی مطرح می‌شود: هوش مصنوعی، آب و کشاورزی، زیست‌فناوری، انرژی و فناوری‌های دفاعی. همچنین صنایعی مانند تجهیزات آب و انرژی، داروسازی و تجهیزات پزشکی، لجستیک، گردشگری و طراحی و بسته‌بندی تراشه در فهرست نمونه اولویت‌ها قرار دارند. صنایع آب‌بر و انرژی‌بر به‌عنوان ضداولویت توسعه معرفی می‌شوند.

این فهرست نقطه آغاز است نه نتیجه امکان‌سنجی تمام محصولات. برای تبدیل آن به سیاست صنعتی باید بازار واقعی، زنجیره ارزش، نیروی انسانی، زیرساخت کیفیت، منابع آب و انرژی، هزینه سرمایه و آثار اجتماعی بررسی شوند. فناوری نوظهور وقتی ارزش دارد که در بازار یا خدمت عمومی، قابلیت حل مسئله ایجاد کند.

چرا سیاست صنعتی باید از مسئله شروع شود؟

اگر همه صنایع مهم اعلام شوند، منابع مالی و مدیریتی پراکنده می‌شوند. در نسخه تفصیلی سند، پنج خوشه فناوری هوش مصنوعی، آب و کشاورزی، زیست‌فناوری، انرژی و فناوری‌های دفاعی پیشنهاد شده‌اند؛ همچنین فهرستی از فعالیت‌های تولیدی و خدماتی مانند تجهیزات آب، انرژی، داروسازی، تجهیزات پزشکی، لجستیک، خدمات مالی و طراحی و بسته‌بندی تراشه ذکر می‌شود. این فهرست نقطه آغاز گفت‌وگوست و به معنای توجیه اقتصادی خودکار تک‌تک پروژه‌ها نیست.

مهم است که تصمیم از سطح نام صنعت به سطح زنجیره ارزش و محصول برسد. «تجهیزات پزشکی» عنوانی گسترده است و تولید یک قطعه مکانیکی با توسعه سامانه تشخیصی پیشرفته از نظر فناوری، بازار و مقررات تفاوت دارد. سیاست صنعتی حرفه‌ای باید مشخص کند کدام مانع رفع می‌شود و چه شرکت‌هایی با قواعد رقابتی از زیرساخت یا خدمت عمومی بهره‌مند خواهند شد.

معیارهای انتخاب و ضداولویت

بازار واقعی، ارزش افزوده، منابع آب و انرژی، سرمایه، مهارت، استاندارد و ریسک صادرات معیارهای مهم‌اند. در سند، توسعه صنایع آب‌بر و انرژی‌بر به‌عنوان ضداولویت مطرح می‌شود؛ اما این گزاره به معنی تعطیلی همه واحدهای موجود نیست. نوسازی یک کارخانه و ساخت ظرفیت جدید در حوضه دارای کسری آب باید جداگانه ارزیابی شوند. همچنین شدت مصرف منابع باید در کنار مقدار مصرف مطلق بررسی شود.

دولت می‌تواند سیاست افقی مانند اصلاح مقررات و آموزش ایجاد کند یا سیاست مأموریتی مانند کاهش ناترازی انرژی را با مجموعه‌ای از فناوری‌ها دنبال کند. انتخاب یک صنعت لزوماً به معنای انتخاب یک شرکت «برنده» نیست؛ دسترسی رقابتی و حمایت مشروط اهمیت دارد.

پیوند مهارت و تجاری‌سازی

در سند، مهارت‌های زبان، تجارت، مهندسی آب و انرژی، داده، زنجیره تأمین، زیست‌فناوری و کشاورزی مطرح شده‌اند. آموزش زمانی مؤثرتر است که به نیاز واقعی بنگاه و مسیر توسعه محصول متصل شود. تعداد دوره‌های برگزارشده شاخص کافی نیست؛ باید دید فراگیران چه قابلیتی کسب کرده‌اند و چه مقدار از این قابلیت در تولید و خدمات مورد استفاده قرار گرفته است.

نمونه تصمیم

برای صنعت تجهیزات آزمایشگاهی، سه گلوگاه فرضی «آزمون کیفیت»، «بازار صادراتی» و «تولید قطعه» را بررسی کنید. سپس از میان ایجاد آزمایشگاه مشترک، وام مستقیم، برنامه استانداردسازی و آموزش تخصصی، ابزار مناسب برای هر گلوگاه را انتخاب و نتیجه قابل سنجش آن را بنویسید.

از مفهوم تا تصمیم

حمایت صنعتی باید شفاف، رقابتی و قابل توقف باشد. ایجاد آزمایشگاه مشترک، آموزش مهارت تقاضامحور یا رفع گلوگاه صادرات در مواردی می‌تواند از پرداخت یارانه مستقیم مؤثرتر باشد. موفقیت

با بهره‌وری، فروش محصول معتبر، ارزش افزوده و کیفیت اشتغال سنجیده می‌شود، نه صرف تعداد شرکت یا نمونه اولیه.

هشدار و محدودیت تفسیر

صنعت اولویت‌دار با پروژه اقتصادی قابل اجرا یکسان نیست.

تمرین پایان فصل

برای صنعت تجهیزات پزشکی، سه محصول یا قابلیت انتخاب کنید و هرکدام را با معیار بازار، آزمون و توان ساخت بسنجید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۵۳ تا ۵۴ و ٦٦ تا ٦٧. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

تشکل‌یابی، مشروعیت و بازمهندسی نهادهای حکمرانی

استراتژی ملی برای اجرا به نهادهای پاسخ‌گو و سازوکار مشارکت نیاز دارد. در سند، تشکل‌یابی جامعه، بازمهندسی نظارت و تقویت مشروعیت داخلی به‌عنوان مؤلفه‌های مرتبط معرفی می‌شوند. مسئله فقط افزایش تعداد انجمن یا دستگاه نیست؛ کیفیت نمایندگی، قواعد تصمیم و امکان پاسخ‌گویی اهمیت دارد.

نظارت خوب باید هم از تخلف جلوگیری کند و هم اجرای تصمیم قانونی و کارشناسی را ممکن سازد. کنترل‌های پیشینی برای فعالیت‌های پرخطر ممکن است ضروری باشند، اما تحمیل همان بار اداری بر همه فعالیت‌ها لزوماً کارآمد نیست. در موارد مناسب، نظارت مبتنی بر ریسک، شفافیت معیار و امکان اعتراض می‌تواند جایگزین رویه‌های تکراری شود.

چرا کیفیت نهاد از تعداد سازمان‌ها مهم‌تر است؟

یک راهبرد اقتصادی ممکن است از نظر فنی روشن باشد، اما در اجرا به دلیل اختلاف اختیارات، ضعف پاسخ‌گویی و نبود مشارکت اجتماعی متوقف شود. سند سه جهت‌گیری را در این زمینه مطرح می‌کند: تشکل‌بخشی جامعه، بازمهندسی نظام‌های نظارتی و تقویت مشروعیت داخلی. برای فهم این پیشنهاد باید میان نهاد و سازمان تفاوت گذاشت؛ سازمان بازیگر است، نهاد مجموعه قواعد رسمی و غیررسمی تعامل. افزایش شمار سازمان‌ها، بدون اصلاح قواعد تصمیم، لزوماً مسئله را حل نمی‌کند.

تشکل‌ها و احزاب ممکن است به نمایندگی منافع، تجمیع دیدگاه‌ها و پاسخ‌گویی کمک کنند؛ اما تعداد تشکل ثبت‌شده شاخص کیفیت نمایندگی نیست. لازم است مشارکت اعضا، شفافیت مالی و امکان رقابت نیز بررسی شود. همچنین تشکل‌های حرفه‌ای و احزاب سیاسی کارکرد یکسان ندارند و نباید جای یکدیگر معرفی شوند.

نظارتِ بازدارنده از خطا یا بازدارنده از تصمیم؟

در سند، مسئله قفل‌شدگی تصمیم‌گیری و ترس مدیران حرفه‌ای برجسته است. راه‌حل پیشنهادی حذف نظارت نیست؛ بلکه بازمهندسی آن و تفکیک اختیار قانونی از مسئولیت است. نظارت مبتنی بر خطر می‌تواند منابع نظارتی را بر فعالیت‌های دارای پیامد مهم‌تر متمرکز کند. برای مثال، کنترل ایمنی یک تجهیز پزشکی پرخطر با کنترل اداری یک فعالیت کم‌خطر یکسان نیست.

دیجیتالی کردن فرایندهای پیچیده بدون اصلاح آن‌ها ممکن است فقط صف کاغذی را به صف الکترونیکی منتقل کند. باید ابتدا نقش‌ها، داده‌های ضروری، مسیر اعتراض و معیار تصمیم روشن شوند؛ سپس فناوری انتخاب شود.

مشروعیت و اعتماد را چگونه بسنجیم؟

در سند، مشروعیت داخلی با مشارکت، حقوق گروه‌های مختلف، گفت‌وگو و عملکرد نهادها پیوند دارد. این موضوع چندبعدی است و با رضایت از یک خدمت یا رأی‌گیری در یک نظرسنجی ساده قابل تقلیل نیست. داده‌های اعتماد باید با روش معتبر و با رعایت محدودیت‌های آماری تفسیر شوند. اصلاح اقتصادی زمانی قابل دفاع‌تر است که منافع و هزینه‌های آن آشکار و برای گروه‌های اثرپذیر، سازوکار مشارکت و حمایت مناسب طراحی شده باشد.

تمرین بازمهندسی

یک مجوز طولانی‌مدت را انتخاب کنید. مراحل قانونی و رویه‌های اداری را جدا، موارد تکراری را مشخص و سطح ریسک هر مرحله را ارزیابی نمایید. طرح جدید را با سه شاخص زمان، کیفیت کنترل و حق اعتراض بسنجید.

از مفهوم تا تصمیم

مشارکت نمادین نیز کافی نیست. اگر نظر ذی‌نفعان دریافت شود اما پاسخ مستند وجود نداشته باشد، اعتماد نهادی ممکن است تضعیف شود. فناوری دیجیتال می‌تواند فرایند اصلاح‌شده را پشتیبانی کند، اما سامانه جدید بدون بازطراحی مسئولیت‌ها همان ناکارآمدی را بازتولید می‌کند.

هشدار و محدودیت تفسیر

اختیار باید با پاسخ‌گویی همراه باشد و نظارت با تناسب.

تمرین پایان فصل

یک فرایند صدور مجوز را انتخاب و تداخل نقش‌ها، حقوق متقاضی و روش نظارت مبتنی بر ریسک را بررسی کنید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۵۰ تا ۵۵ و ۶۲ تا ۶۵. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

مدیریت تعارض منافع، ذی‌نفعان و تضادهای راهبردی

اجرای هر راهبردی می‌تواند منافع و هزینه‌های متفاوتی ایجاد کند. تعارض اهداف عمومی مانند توسعه صنعت و امنیت آب، با اختلاف منافع گروه‌های اجتماعی و تعارض منافع شخصی تصمیم‌گیر یکی نیست. برای هر نوع مسئله باید ابزار مناسب انتخاب شود؛ اولویت‌گذاری، تحلیل توزیعی یا افشا و مدیریت منافع مرتبط.

سند پنج تعارض احتمالی را برجسته می‌کند: صنعت در برابر منابع، اصلاح مالی در برابر آثار اجتماعی، اهداف امنیتی و همکاری، ابربنگاه‌ها در برابر رقابت و منطقه مالی در برابر قواعد حقوقی. همچنین تصریح می‌کند نقشه کامل ذی‌نفعان، برندگان و بازندگان و نظام جبران خسارت در نسخه صفر تدوین نشده است.

سه نوع تعارض با سه درمان متفاوت

هر سیاست ملی ممکن است میان هدف‌های عمومی مبادله ایجاد کند: توسعه صنعت در برابر محدودیت آب، انضباط مالی در برابر هزینه معیشت یا رشد ابربنگاه در برابر حفظ رقابت. این «تعارض اهداف» به اولویت‌گذاری و تحلیل گزینه‌ها نیاز دارد. «تضاد منافع ذی‌نفعان» به توزیع متفاوت منفعت و زیان اشاره می‌کند و به تحلیل اثر توزیعی، مشارکت و در موارد لازم جبران نیاز دارد. «تعارض منافع تصمیم‌گیر» زمانی مطرح می‌شود که منفعت خصوصی ممکن است بی‌طرفی وظیفه عمومی را مخدوش کند؛ ابزار آن افشا، مدیریت، کناره‌گیری از تصمیم و نظارت متناسب است.

در صفحه ۶۳ سند تفصیلی، پنج تعارض محتمل میان مؤلفه‌ها معرفی می‌شود. در صفحه ۶۸ نیز نویسنده تصریح می‌کند که تحلیل تفصیلی برندگان و بازندگان، جبران خسارت و ریسک هنوز کامل نشده است. این تصریح اهمیت دارد: یک انتخاب کلان نمی‌تواند بدون روشن شدن آثار توزیعی و حقوقی به پروژه مصوب تبدیل شود.

برنده و بازنده را چگونه شناسایی کنیم؟

نقشه ذی‌نفعان باید گروه‌های کم‌قدرت را نیز پوشش دهد. برای یک پروژه صنعتی ممکن است سرمایه‌گذاران و دستگاه‌های توسعه‌ای صدای رساتری داشته باشند، اما خانوارهای مجاور یا کارکنان فصلی هزینه بیشتری تحمل کنند. برای هر گروه باید نوع اثر، زمان آن، توان سازگاری، حقوق قانونی و امکان دسترسی به سازوکار شکایت بررسی شود. قدرت اثرگذاری نباید جایگزین شدت اثرپذیری شود.

جبران خسارت همیشه پرداخت نقدی نیست؛ ممکن است جلوگیری از آسیب، طراحی مجدد پروژه، آموزش، حمایت انتقالی یا ایجاد معیشت جایگزین لازم باشد. همچنین برخی آثار غیرقابل جبران‌اند و باید در شروط عدم اجرا یا اصلاح جدی پروژه لحاظ شوند.

پرونده تصمیم میان گزینه‌ها

برای هر تعارض، دست‌کم گزینه عدم اجرا، گزینه اصلاح‌شده و گزینه اصلی را بررسی کنید. شروط قانونی را پیش از امتیازدهی اقتصادی احراز کنید. سپس هزینه فرصت، اثر اجتماعی، قابلیت اجرا و سناریوهای مختلف را مقایسه نمایید. تصمیم نهایی باید همراه با دلیل، مسئول پاسخ‌گو، برنامه پایش و شرایط بازنگری ثبت شود.

تمرین توزیعی

یک اصلاح فرضی یارانه انرژی را تحلیل کنید. گروه‌های اثرپذیر، هزینه مستقیم و غیرمستقیم، اقدامات جبرانی و زمان اجرای آن‌ها را بنویسید. سپس مشخص کنید چه داده‌ای برای قضاوت درباره عدالت و اثربخشی طرح هنوز در دست نیست.

از مفهوم تا تصمیم

در تصمیم ملی باید گزینه عدم اجرا نیز بررسی شود. ارزش خالص اقتصادی مثبت، به‌تنهایی کافی نیست؛ باید معلوم شود چه کسانی هزینه می‌پردازند و آیا حقوق قانونی و حمایت مناسب رعایت

می‌شود. گروه‌های کم‌قدرت ممکن است بیشترین اثرپذیری را داشته باشند و نیازمند سازوکار مشارکت و رسیدگی به شکایت باشند.

هشدار و محدودیت تفسیر

استراتژی خوب تعارض را پنهان نمی‌کند؛ آن را به انتخاب مسئولانه تبدیل می‌کند.

تمرین پایان فصل

برای اصلاح الگوی کشت فرضی، ذی‌نفعان، منافع و هزینه‌ها و یک برنامه جبران پیشنهادی را ثبت کنید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۶۲ تا ۶۳ و ۶۸. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

تبدیل کلان‌استراتژی به نقشه راه، پروژه‌های ملی و شاخص‌های عملکرد

نویسنده پس از پذیرش اولیه کلان‌استراتژی، شش اقدام پیشنهاد می‌کند: مفاهمه ملی، نقشه راه، تعیین حوزه‌های پیشران، معماری روابط خارجی، سبد سی اقدام یا پروژه ملی و بازطراحی نهادی. سند اصلی فهرست نهایی سی پروژه یا بودجه و متولی آن‌ها را مشخص نکرده است؛ این کار به مرحله بعد و به فرایندهای رسمی تصمیم‌گیری مربوط می‌شود.

برای ساخت سبد پروژه باید از تعریف مسئله، گزینه‌های جایگزین، امکان‌سنجی، تحلیل ذی‌نفعان و ریسک آغاز کرد. هر پروژه به مالک نتیجه، مجری، منبع مالی، خط مبنا، شاخص پیامد و شروط ادامه یا توقف نیاز دارد. تعداد پروژه‌های افتتاح‌شده با تغییر واقعی وضعیت کشور یکسان نیست؛ باید زنجیره ورودی، فعالیت، خروجی، پیامد و اثر را تفکیک کرد.

شش گام تبدیل راهبرد به عمل

در صفحات پایانی نسخه تفصیلی، نویسنده شش اقدام پس از اجماع بر کلان‌استراتژی پیشنهاد می‌کند: مفاهمه ملی، نقشه راه کلان، شناسایی حوزه‌های پیشران، معماری روابط خارجی، طراحی سبد سی اقدام یا پروژه ملی و بازطراحی نهادهای اجرایی. این شش مورد، یک زنجیره نهادی می‌سازند؛ درک مشترک بدون مسئولیت اجرایی کافی نیست و پروژه بدون منطق انتخاب و بودجه، تعهدی روی کاغذ باقی می‌ماند.

باید میان هدف ملی، برنامه، پروژه و اقدام سیاستی تفاوت گذاشت. کاهش تلفات آب یک نتیجه قابل سنجش است؛ اصلاح شبکه یک پروژه و تغییر قواعد پایش و پاسخ‌گویی ممکن است اقدام سیاستی باشد. گاهی یک پروژه به چند هدف کمک می‌کند و گاهی تحقق یک هدف به چندین اقدام وابسته است. بنابراین نگاشت دوازده مؤلفه به سبد برنامه‌ها یک رابطه یک‌به‌یک ساده نیست.

سبد ملی چگونه مدیریت می‌شود؟

برای هر اقدام باید پرونده‌ای شامل مسئله و داده، گزینه‌های جایگزین، نظریه تغییر، هزینه چرخه عمر، تأمین مالی، مسئول نتیجه، گروه‌های اثرپذیر، ریسک، شاخص و نقطه تصمیم تدوین شود. پروژه‌ای که تنها عنوان پرطنطنه دارد اما بازار، صلاحیت قانونی یا منابع آن روشن نیست، نباید به تعهد مالی بزرگ تبدیل شود. ارزیابی و امکان توقف بخشی از انضباط راهبردی‌اند.

در سند، بعضی اقدامات مانند بهره‌وری منابع و بازمهندسی نظارت، نسبتاً مستقل‌تر از شرایط خارجی طبقه‌بندی می‌شوند و بعضی مانند مرکز مالی بین‌المللی و جذب سرمایه بزرگ خارجی به پیش‌نیازهای قانونی و روابط مالی وابسته‌اند. «بدون پشیمانی» همچنان به معنی بدون هزینه یا بدون نیاز به ارزیابی نیست.

مالک نتیجه و پاسخ‌گویی

اگر چند دستگاه در یک برنامه نقش دارند، باید مالک نتیجه، مجری، همکار و ارزیاب از یکدیگر تفکیک شوند. گزارش پیشرفت نباید صرفاً تعداد نشست‌ها و درصد هزینه‌کرد باشد. شاخص‌ها باید میان ورودی، خروجی و پیامد تفاوت بگذارند؛ برای مثال، ساخت زیرساخت حمل‌ونقل خروجی است اما کاهش زمان واقعی تجارت پیامد به شمار می‌آید. بازنگری هم باید در زمان مشخص یا با نقض فرض بحرانی آغاز شود.

آزمایش پایانی کتاب

یک مؤلفه از دوازده مؤلفه را برگزینید و پرونده‌ای سه‌صفحه‌ای تهیه کنید: صفحه اول مسئله، داده و گزینه‌های رقیب؛ صفحه دوم پروژه‌های پیشران، مسئولیت و هزینه؛ صفحه سوم ریسک، گروه‌های اثرپذیر و شاخص پیامد. اگر این سه صفحه بدون ابهام تکمیل نشوند، پروژه هنوز برای ورود به تعهد بزرگ آماده نیست.

از مفهوم تا تصمیم

در نقشه راه، برخی اقدامات مانند بهره‌وری آب و انرژی یا بهبود نظام نظارت می‌توانند پیش از تغییر شرایط بیرونی بررسی و اجرا شوند؛ برخی دیگر مانند مرکز مالی بین‌المللی یا تعمیق سرمایه‌گذاری خارجی به پیش‌نیازهای مشخص وابسته‌اند. ارزیابی مستقل و بازنگری دوره‌ای، راهبرد را از سند ثابت به نظام یادگیری تبدیل می‌کند.

هشدار و محدودیت تفسیر

از آرزو به انتخاب، از انتخاب به اقدام، از اقدام به نتیجه و از نتیجه به یادگیری برسیم.

تمرین پایان فصل

برای یکی از سی اقدام نمونه، پرونده یک‌صفحه‌ای شامل مسئله، شاخص، متولی، پیش‌نیاز، بودجه و نقطه توقف تهیه کنید.

برای تکمیل تمرین، منابع داده مورد استفاده و فرض‌های آزمون‌نشده را در دو ستون جداگانه ثبت کنید. اگر داده یا اختیار قانونی لازم در دست نیست، وضعیت را «نامشخص» بنویسید و از نتیجه‌گیری قطعی خودداری کنید.

مبنای موضوع در سند تفصیلی «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر: صفحه‌های ۶۴ تا ۶۹. شرح‌ها، مثال‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری فصل، بازتدوین آموزشی و تحلیلی‌اند.

کارگاه پایانی بخش ۶

این کارگاه برای انتقال مفاهیم پنج فصل به یک مسئله واقعی طراحی شده است. هر گروه باید فقط یک مسئله با دامنه روشن انتخاب کند؛ استفاده از چند مسئله نامرتبط ممکن است مانع تحلیل عمیق شود.

گام اول: صورت‌مسئله را در حداکثر صد واژه بنویسید و دست‌کم دو منبع داده معتبر معرفی کنید. گام دوم: دو گزینه رقیب را با هزینه فرصت مشخص مقایسه کنید. گام سوم: سه فرضی را که نتیجه به آن‌ها وابسته است ثبت کنید. گام چهارم: نقش دو گروه ذی‌نفع و یک پیامد ناخواسته را بررسی کنید. گام پنجم: یک شاخص پیامد با روش اندازه‌گیری تعریف کنید.

اجرا از تصمیم درباره مسئولیت آغاز می‌شود. تشخیص مسئله و انتخاب فناوری بدون نظام بودجه، فرایند حل تعارض و شاخص معتبر ممکن است در سطح سند باقی بماند.

نقشه ذی‌نفعان، برندگان و بازندگان، ارزیابی حقوقی و امکان اصلاح یا توقف پروژه بخش ضروری حکمرانی اجراست. یک برنامه خوب باید هم امکان پیشرفت و هم امکان یادگیری از شکست را فراهم کند.

برگه تحویل کارگاه

فیلد	پاسخ فراگیر
مسئله	.....
داده و منبع	.....
گزینه منتخب	.....
گزینه کنار گذاشته‌شده	.....
فرض بحرانی	.....
ذی‌نفع آسیب‌پذیر	.....
شاخص پیامد	.....

پیوست ۱ | واژه‌نامه مفاهیم راهبردی

این واژه‌نامه برای یکسان‌سازی زبان آموزشی تهیه شده است. برای کاربرد حقوقی یا پژوهشی هر اصطلاح، باید تعریف تخصصی حوزه مربوط نیز بررسی شود.

کلان‌استراتژی — مجموعه انتخاب‌های هماهنگ بلندمدت برای هدایت امنیت و توسعه کشور.

چشم‌انداز — تصویر مطلوب از وضعیت آینده.

راهبرد — الگوی انتخاب‌ها برای دستیابی به اهداف در شرایط محدودیت.

سیاست عمومی — قاعده یا جهت تصمیم نهادهای عمومی درباره مسئله مشخص.

برنامه — مجموعه هماهنگ اقدامات و پروژه‌ها برای تحقق نتیجه.

پروژه — تلاش موقت با خروجی تعریف‌شده و محدوده مشخص.

ضداولویت — حوزه یا اقدامی که در شرایط معین نباید در مرکز تخصیص منابع قرار گیرد.

هزینه فرصت — ارزش بهترین گزینه جایگزین که با انتخاب فعلی کنار گذاشته شده است.

مزیت نسبی — برتری نسبی در هزینه فرصت تولید فعالیت نسبت به گزینه‌های دیگر.

مزیت رقابتی — قابلیت عرضه پایدار ارزش برتر یا هزینه مناسب در بازار.

ظرفیت — امکان بالقوه استفاده از منابع و توانمندی‌ها.

ابرروند — تحول بلندمدت و فراگیر اثرگذار بر چند حوزه.

سناریو — تصویر سازگار و محتملی از آینده برای آزمون تصمیم‌ها.

فرض بحرانی — فرضی که نقض آن می‌تواند موفقیت استراتژی یا پروژه را مختل کند.

تحلیل حساسیت — بررسی تغییر نتیجه تصمیم در برابر تغییر فرض‌ها و داده‌ها.

پابرجایی — توان عملکرد قابل قبول یک گزینه در شرایط و سناریوهای متفاوت.

ژئواکونومیک — تعامل جغرافیا، قدرت و روابط اقتصادی در تصمیم‌های راهبردی.

کریدور ترانزیتی — مسیر و ترتیبات عبور کالا و مسافر میان مبادی و مقصدها.

کریدور صنعتی — مسیری که با پیوند لجستیک و فعالیت‌های صنعتی، ارزش افزوده در طول آن ایجاد می‌کند.

خوشه صنعتی — تمرکز و پیوند مکانی بنگاه‌ها، تأمین‌کنندگان و نهادهای مرتبط.

زنجیره ارزش — مجموعه فعالیت‌هایی که از ایده و تأمین تا تولید و بازار، ارزش ایجاد می‌کنند.

زنجیره تأمین — شبکه تأمین مواد، تولید، جابه‌جایی و تحویل محصول یا خدمت.

تنوع تأمین — کاهش تمرکز ریسک از طریق استفاده از منابع یا مسیرهای معتبر مختلف.

تاب‌آوری — توان آمادگی، تحمل اختلال، سازگاری و بازیابی عملکرد.

امنیت تأمین — دسترسی قابل اتکا و قابل پرداخت به کالا و خدمت ضروری.

خودکفایی — تأمین تمام یا بخشی از نیاز از تولید داخلی.

آب مجازی — آبی که در فرایند تولید کالا یا خدمت مصرف شده است.

پایداری مالی — قابلیت دوام درآمد، هزینه و تعهدات دولت در بلندمدت.

شکاف سرمایه‌گذاری — فاصله میان سرمایه موردنیاز و منابع قابل تجهیز برای سرمایه‌گذاری.

سیاست صنعتی — مداخلات عمومی هدفمند برای ارتقای ساختار و قابلیت تولیدی و خدماتی.

فناوری مأموریتی — فناوری توسعه‌یافته برای حل یک نیاز یا مأموریت مشخص.

فناوری چندمنظوره — فناوری قابل استفاده در صنایع و کاربردهای متعدد.

زیست‌فناوری — استفاده فناورانه از سامانه‌ها، اجزا و فرایندهای زیستی.

هوش مصنوعی — روش‌ها و سامانه‌هایی برای انجام وظایفی چون تحلیل، پیش‌بینی و تصمیم‌یار.

تجاری‌سازی — تبدیل قابلیت یا دستاورد فنی به محصول یا خدمت دارای مشتری و بازار.

خصوصی‌سازی — انتقال مالکیت یا کنترل دارایی و بنگاه دولتی به بخش خصوصی.

خصوصی‌یاری — اصطلاح پیشنهادی سند برای توانمندسازی رشد رقابت‌پذیر بخش خصوصی.

بی‌طرفی رقابتی — پرهیز از مزیت ناموجه ناشی از مقررات یا حمایت و مالکیت دولت.

حکمرانی شرکتی — نظام هدایت، کنترل، پاسخ‌گویی و نظارت در شرکت.

مرکز مالی بین‌المللی — محیط دارای نهادهای تخصصی مالی، حقوقی و نظارتی برای خدمات مجاز داخلی یا بین‌المللی.

سندباکس تنظیم‌گری — محیط آزمون محدود خدمات نوآورانه تحت نظارت و شروط مشخص.

تسویه — نهایی‌شدن تعهدات مالی مطابق قواعد سامانه یا قرارداد.

موازنه مثبت — تنوع‌بخشی به گزینه‌های همکاری و پرهیز از وابستگی نامتوازن.

امنیت مشارکتی — همکاری معتبر و متقابل برای مدیریت بعضی تهدیدها و منافع مشترک.

نهاد — قواعد رسمی و غیررسمی شکل‌دهنده رفتار و تعامل.

حکمرانی — قواعد و فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرای تصمیم‌های جمعی.

مشروعیت — موجه دانستن اقتدار و فرایند آن از سوی افراد و گروه‌های مربوط.

اعتماد نهادی — انتظار از درستکاری و قابلیت اتکای عملکرد نهاد.

تشکل‌یابی — ایجاد ساختارهای سازمان‌یافته برای پیگیری اهداف و منافع مشترک.

تعارض اهداف — ناسازگاری پیشبرد یک هدف با هدف عمومی دیگر.

تضاد منافع ذی‌نفعان — تفاوت یا ناسازگاری منافع گروه‌های اثرپذیر از تصمیم.

تعارض منافع — خطر اثرگذاری منفعت شخصی بر اجرای بی‌طرفانه وظیفه عمومی یا حرفه‌ای.

نظارت مبتنی بر ریسک — تخصیص منابع نظارت متناسب با احتمال و شدت پیامد.

تحلیل ذی‌نفعان — شناسایی و تحلیل گروه‌های اثرگذار و اثرپذیر از تصمیم.

تحلیل آثار توزیعی — بررسی تقسیم منافع و هزینه‌های یک سیاست میان گروه‌های مختلف.

جبران خسارت — اقدام متناسب برای جبران زیان یا کاهش آثار نامطلوب با رعایت قواعد حقوقی.

نظریه تغییر — توضیح رابطه اقدام‌ها با پیامدها و فرض‌های لازم تحقق اثر.

سبد راهبردی — مجموعه هماهنگ و اولویت‌بندی‌شده برنامه‌ها، پروژه‌ها و اصلاحات.

نقشه راه — ترتیب مراحل، پیش‌نیازها و نقاط تصمیم در طول زمان.

RACI — ابزار تفکیک مسئول اجرا، پاسخ‌گوی نهایی، مشاور و طرف اطلاع‌رسانی.

شاخص عملکرد — متغیر تعریف‌شده برای سنجش نتیجه یا کیفیت اجرای هدف.

خط مبنا — مقدار اولیه شاخص در زمان مشخص.

خروجی — محصول مستقیم فعالیت یا پروژه.

پیامد — تغییر حاصل در رفتار، عملکرد یا شرایط گروه هدف.

اثر — تغییر گسترده‌تر و بلندمدتی که سیاست ممکن است در آن سهم داشته باشد.

پایش — پیگیری مستمر پیشرفت و وضعیت شاخص‌های برنامه.

ارزیابی اثر — روش بررسی سهم واقعی مداخله در ایجاد پیامد یا تغییر موردنظر.

Stage Gate — نقطه تصمیم برای ادامه، اصلاح، تعویق یا توقف مرحله بعد پروژه.

پیوست ۲ | برگه ارزیابی کیفیت استراتژی

برگه زیر برای غربال اولیه است و جایگزین قضاوت کارشناسی یا فرایند تصویب رسمی نیست. هر معیار با وضعیت «کافی»، «نیازمند اصلاح» یا «نامشخص» و توضیح مستند تکمیل شود.

معیار	سؤال راهنما	شواهد
تعریف مسئله	آیا مسئله بنیادی با داده و دامنه روشن تعریف شده؟	.....
گزینه رقیب	آیا حداقل یک مسیر جایگزین بررسی شده؟	.....
ضداولویت	کدام انتخاب با دلیل کنار گذاشته شده؟	.....

معیار	سؤال راهنما	شواهد
منطق علّی	چگونه اقدام به نتیجه مورد انتظار منتهی می‌شود؟	.....
ظرفیت و بازار	قابلیت واقعی و تقاضا چگونه احراز شده‌اند؟	.....
آینده	در سناریوهای مختلف چه تغییری رخ می‌دهد؟	.....

معیار	سؤال راهنما	شواهد
منابع و اجرا	بودجه، قانون و مسئولیت روشن‌اند؟	.....

معیار	سؤال راهنما	شواهد
آثار توزیعی	برندگان و گروه‌های اثرپذیر چه کسانی‌اند؟	.....
پایش و بازنگری	شاخص، خط مبنا و نقطه توقف وجود دارد؟	.....

پیوست ۳ | ماتریس چالش، ظرفیت، ابرروند و انتخاب

هر خانه یک فرضیه مقدماتی است. برای سیاست واقعی، داده، محدودیت و گزینه رقیب باید به آن افزوده شود.

مسئله: ناترازی انرژی

ظرفیت: توان مهندسی | ابرروند: برقی‌سازی و هوشمندسازی | جهت‌گیری قابل بررسی: بهره‌وری و تاب‌آوری انرژی

مسئله: فشار منابع آب

ظرفیت: فناوری و تجربه صنعتی | ابرروند: محدودیت محیط‌زیستی | جهت‌گیری قابل بررسی: مدیریت برداشت و فناوری آب

مسئله: شکاف سرمایه‌گذاری

ظرفیت: بازار و کارآفرینی | ابرروند: تحول زنجیره ارزش | جهت‌گیری قابل بررسی: بهبود پروژه‌پذیری و نهادهای مالی

مسئله: اختلال تجارت

ظرفیت: موقعیت جغرافیایی | ابرروند: تغییر ژئواکونومیک | جهت‌گیری قابل بررسی: کریدور صنعتی با ارزش افزوده

روش تکمیل: برای هر ردیف، دو گزینه جایگزین، یک ضداولویت، یک فرض بحرانی، یک شرط قانونی و یک شاخص نتیجه ثبت کنید.

پیوست ۴ | نقشه ذی‌نفعان و آثار توزیعی

شناسایی گروه‌های اثرپذیر نباید به صاحبان قدرت یا دسترسی محدود شود. گروه‌های دارای آسیب‌پذیری بالا و نمایندگی ضعیف نیز باید در فرآیند تحلیل حضور داشته باشند.

گروه: خانوارهای کم‌درآمد

اثر مثبت احتمالی: ..... اثر منفی احتمالی: ..... حق قانونی مرتبط: .....

شدت اثرپذیری: ..... روش مشارکت: ..... اقدام کاهش آسیب یا جبران: .....

گروه: بنگاه‌های خصوصی بزرگ

اثر مثبت احتمالی: ..... اثر منفی احتمالی: ..... حق قانونی مرتبط: .....

شدت اثرپذیری: ..... روش مشارکت: ..... اقدام کاهش آسیب یا جبران: .....

گروه: کسب‌وکارهای کوچک

اثر مثبت احتمالی: ..... اثر منفی احتمالی: ..... حق قانونی مرتبط: .....

شدت اثرپذیری: ..... روش مشارکت: ..... اقدام کاهش آسیب یا جبران: .....

گروه: جامعه محلی

اثر مثبت احتمالی: ..... اثر منفی احتمالی: ..... حق قانونی مرتبط: .....

شدت اثرپذیری: ..... روش مشارکت: ..... اقدام کاهش آسیب یا جبران: .....

گروه: نیروی کار

اثر مثبت احتمالی: ..... اثر منفی احتمالی: ..... حق قانونی مرتبط: .....

شدت اثرپذیری: ..... روش مشارکت: ..... اقدام کاهش آسیب یا جبران: .....

گروه: نهادهای عمومی

اثر مثبت احتمالی: ..... اثر منفی احتمالی: ..... حق قانونی مرتبط: .....

شدت اثرپذیری: ..... روش مشارکت: ..... اقدام کاهش آسیب یا جبران: .....

گروه: نسل‌های آینده

اثر مثبت احتمالی: ..... اثر منفی احتمالی: ..... حق قانونی مرتبط: .....

شدت اثرپذیری: ..... روش مشارکت: ..... اقدام کاهش آسیب یا جبران: .....

پیوست ۵ | پرونده استاندارد اقدام یا پروژه راهبردی

فیلد	محتوای لازم
شناسه و عنوان	کد یکتا، نام و محل اجرا
مؤلفه راهبردی	ارتباط با انتخاب اصلی و مؤلفه‌های مکمل
مسئله و خط مبنا	تعریف دامنه، داده معتبر و وضعیت فعلی
گزینه‌ها	گزینه منتخب، گزینه‌های رقیب و گزینه عدم اجرا

فیلد	محتوای لازم
نظریه تغییر	ورودی، فعالیت، خروجی، پیامد و اثر
نتیجه و شاخص	تعریف، فرمول، منبع داده، هدف و زمان
منابع و بودجه	هزینه سرمایه‌گذاری، بهره‌برداری و تعهدات
شرایط حقوقی	مجوزها و سایر پیش‌نیازهای قانونی

فیلد	محتوای لازم
گروه‌های اثرپذیر	نقشه ذی‌نفعان و برنامه مشارکت
ریسک و سناریو	فرض بحرانی، گزینه پشتیبان، اثر تغییر
مسئولیت	مالک نتیجه، مجری، همکار، ارزیاب
دروازه تصمیم	شرط ادامه، اصلاح، تعویق یا توقف

پیوست ۶ | سبد نمونه سی اقدام ملی

فهرست زیر فقط یک ابزار آموزشی است، نه برنامه مصوب دولت یا فهرست نهایی نویسنده سند اصلی. پیش از اجرا، امکان‌سنجی فنی، اقتصادی، حقوقی و ارزیابی ذی‌نفعان ضروری است.

پایداری مالی و تاب‌آوری

اقدام ۱. چارچوب میان‌مدت پایداری مالی دولت

اقدام ۲. شفافیت تعهدات و ریسک‌های مالی عمومی

اقدام ۳. حمایت انتقالی و جبران آثار اصلاح یارانه

اقدام ۴. پایش آبخوان‌ها و اصلاح برداشت ناپایدار

اقدام ۵. کاهش تلفات واقعی شبکه آب

اقدام ۶. بهره‌وری انرژی در صنایع منتخب

اقدام ۷. پایش کمبود داروهای ضروری

اقدام ۸. کاهش ضایعات غذا و توسعه زنجیره سرد

کریدور و تجارت

اقدام ۹. بازطراحی پنجره واحد تجارت فرامرزی

اقدام ۱۰. یکپارچه‌سازی مجاز داده‌های حمل‌ونقل و گمرک

اقدام ۱۱. امکان‌سنجی گره‌های صنعتی کریدوری

اقدام ۱۲. توافق سطح خدمت و هماهنگی دستگاه‌های تجاری

گردشگری و روابط خارجی

اقدام ۱۳. اطلس بازار و ظرفیت مقصدهای گردشگری

اقدام ۱۴. ارتقای کیفیت خدمات مقصدهای منتخب

اقدام ۱۵. چارچوب خدمات مجاز گردشگری سلامت

اقدام ۱۶. بررسی همکاری موضوع‌محور مرزی

اقدام ۱۷. مدیریت مشترک اختلال مسیرهای تجاری در چارچوب توافق

اقدام ۱۸. ماتریس مسئله‌محور روابط خارجی

اقدام ۱۹. نقشه تمرکز وابستگی‌های حیاتی تجاری و فناوری

بخش خصوصی و فناوری

اقدام ۲۰. چارچوب بی‌طرفی رقابتی و ارزیابی حمایت‌ها

اقدام ۲۱. پیوند بنگاه‌های بزرگ با تأمین‌کنندگان کوچک

اقدام ۲۲. زیرساخت مشترک آزمون و ارزیابی انطباق

اقدام ۲۳. فناوری‌های بهره‌وری آب و انرژی

اقدام ۲۴. برنامه مهارت مبتنی بر تقاضای صنایع منتخب

اقدام ۲۵. مسیر اعتبارسنجی و تجاری‌سازی محصول

مالی و حکمرانی

اقدام ۲۶. امکان‌سنجی منطقه مالی نسل جدید

اقدام ۲۷. مطالعه خدمات مالی بین‌المللی قانونی و قابل اجرا

اقدام ۲۸. مشارکت شفاف تشکل‌ها در سیاست‌گذاری

اقدام ۲۹. بازمهندسی آزمایشی نظارت مبتنی بر ریسک

اقدام ۳۰. نظام ارزیابی آثار اجتماعی و رسیدگی به شکایت

پیوست ۷ | داشبورد راهبردی و نظام گزارش‌دهی

سطح	سؤال کلیدی
ورودی	چه منابعی استفاده شد؟
فعالیت	چه کاری انجام شد؟
خروجی	چه چیزی تحویل شد؟
پیامد	وضعیت عملکرد چه تغییری کرد؟
اثر	مسئله کلان چگونه تغییر کرد؟
ریسک	کدام فرض بحرانی نقض یا تغییر کرده؟

برای هر شاخص، مالک داده، کیفیت اطلاعات، واحد، خط مبنا، هدف، دوره ثبت، مرجع بررسی و روش بازنگری باید تعریف شود. کاهش مصرف انرژی اگر صرفاً ناشی از افت تولید باشد، بهبود بهره‌وری نیست؛ شاخص پیامد باید با متغیرهای مکمل ارزیابی شود.

پیوست ۸ | الگوی شش‌جلسه‌ای کارگاه مدیریتی

جلسه ۱ | مفاهیم و ضداولویت

تمرین: بازنویسی یک انتخاب مبهم. خروجی: برگه انتخاب. زمان جلسات و سطح تکلیف با توجه به تجربه فراگیران و داده در دسترس تعیین می‌شود.

جلسه ۲ | تجربه تطبیقی

تمرین: تحلیل سازوکار قطر، لهستان و چین. خروجی: ماتریس انتقال. زمان جلسات و سطح تکلیف با توجه به تجربه فراگیران و داده در دسترس تعیین می‌شود.

جلسه ۳ | چالش‌های ایران

تمرین: ترسیم نقشه علّی. خروجی: صورت‌مسئله محدود. زمان جلسات و سطح تکلیف با توجه به تجربه فراگیران و داده در دسترس تعیین می‌شود.

جلسه ۴ | ظرفیت و آینده

تمرین: ساخت سناریو و تقاطع روندها. خروجی: دو گزینه رقیب. زمان جلسات و سطح تکلیف با توجه به تجربه فراگیران و داده در دسترس تعیین می‌شود.

جلسه ۵ | تعارض و ذی‌نفع

تمرین: تحلیل برندگان، هزینه و جبران. خروجی: پرونده تعارض. زمان جلسات و سطح تکلیف با توجه به تجربه فراگیران و داده در دسترس تعیین می‌شود.

جلسه ۶ | اجرا و سنجش

تمرین: طراحی پرونده پروژه و KPI. خروجی: برنامه آزمون. زمان جلسات و سطح تکلیف با توجه به تجربه فراگیران و داده در دسترس تعیین می‌شود.

کتاب‌نامه و منابع پایه

دو منبع نخست، مبنای اصلی صورت‌بندی مسائل و دوازده مؤلفه پیشنهادی‌اند. سایر منابع برای توضیح مفاهیم و چارچوب‌های عمومی استفاده شده‌اند. داده‌های زمان‌حساس و ارجاع‌های جزئی باید در مرحله ویرایش علمی نهایی دوباره بررسی شوند.

۱. سند پایه ۱

مجتبی لشکربلوکی. «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر، طرحی برای گفت‌وگو، ۱۴۰۵؛ فایل ارائه‌ای ۴۶ صفحه‌ای.

کلان استراتژی ایران.pdf

۲. سند پایه ۲

مجتبی لشکربلوکی. «کلان‌استراتژی ایران»، نسخه صفر، نسخه تفصیلی، آبان ۱۴۰۵؛ ۷۷ صفحه.

Grand Strategy V07.pdf

۳. راهبرد و نهاد

North, D. C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press.

۴. مزیت رقابتی

Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Free Press.

۵. ذی‌نفعان

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman.

۶. حکمرانی

World Bank (2017). World Development Report 2017: Governance and the Law.

https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017

۷. سرمایه‌گذاری عمومی

World Bank (2020). Public Investment Management Reference Guide.

https://ppp.worldbank.org/library/public-investment-management-reference-guide

۸. حکمرانی و انسجام

OECD (2025). Government at a Glance 2025. OECD Publishing.

https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en

۹. تاب‌آوری زنجیره

OECD (2025). OECD Supply Chain Resilience Review: Navigating Risks. OECD Publishing.

https://doi.org/10.1787/94e3a8ea-en

۱۰. سیاست صنعتی

UNIDO (2024). Industrial Development Report 2024: Turning Challenges into Sustainable Solutions.

https://www.unido.org/idr/idr2024

۱۱. پایش و ارزیابی

UNDP (2009). Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results.

۱۲. ارزیابی سیاست

HM Treasury & Evaluation Task Force (2026). The Magenta Book: Central Government Guidance on Evaluation.

https://www.gov.uk/government/news/major-shift-in-government-evaluation-as-magenta-book-is-updated

پسگفتار | از آرزو به انتخاب

این کتاب از یک مسئله ساده آغاز شد: کشوری با ظرفیت‌های فراوان و محدودیت‌های واقعی چگونه می‌تواند میان گزینه‌های توسعه و امنیت انتخاب کند؟ پاسخ قطعی و یکسانی برای همه زمان‌ها وجود ندارد. اما می‌توان روش تصمیم را بهتر کرد: صورت‌مسئله دقیق، پرهیز از فهرست بی‌پایان هدف‌ها، انتخاب محدود، سنجش هزینه فرصت و مشخص کردن شرایط موفقیت.

مطالعه تجربه کشورها نشان داد هیچ استراتژی بی‌نقص یا بدون هزینه نیست. تحلیل مسائل ایران نیز یادآوری کرد که چالش‌های مالی، آب، انرژی، سرمایه‌گذاری و حکمرانی از یکدیگر جدا نیستند. در مرحله انتخاب، ظرفیت‌های جغرافیایی، انسانی و فناورانه زمانی ارزش پیدا می‌کنند که به قابلیت و بازار متصل شوند. در مرحله اجرا نیز مسئولیت، تأمین مالی، رضایت قانونی، آثار توزیعی و ارزیابی واقعی اهمیت پیدا می‌کنند.

کتاب حاضر به جای ادعای ارائه نسخه نهایی توسعه، ابزار پرسشگری و تصمیم‌سازی عرضه می‌کند. هر خواننده می‌تواند با انتخاب یک مسئله واقعی و تکمیل کاربرگ‌های پیوست، تفاوت میان ایده جذاب، انتخاب قابل دفاع و پروژه آماده اجرا را تجربه کند. اگر یک طرح به دلیل نبود داده، تعارض حقوقی یا نامناسب بودن هزینه متوقف شود، این لزوماً شکست نیست؛ ممکن است نتیجه یک فرایند سالم تصمیم‌گیری باشد.

از آرزو به انتخاب، از انتخاب به اقدام، از اقدام به نتیجه و از نتیجه به یادگیری برسیم.