

متن سخنرانی

**جناب آقای دکتر عسکری آزاد**

**رئیس محترم هیات مدیره بنیاد برکت**

در افتتاحیه همایش

شکرانه اجرای ۵۰ هزار طرح اشتغال‌زایی اجتماع‌محور بنیاد برکت

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

وَالْعَصْرِ (۱)

اِنَّ الْاِنْسَانَ لَفِیْ خُسْرٍ (۲)

اَلَّذِیْنَ اٰمَنُوْا وَعَمِلُوا الصّٰلِحٰتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ (۳)

خداوند متعال در سوره مبارکه عصر می‌فرماید که انسان‌ها همواره در خسران هستند و تنها استثناسدگان از این خسران، افرادی هستند که متصف به ایمان و اعمال صالح باشند، یکدیگر را به حق سفارش کنند و به صبر توصیه نمایند؛ یعنی کسانی که هدفشان خشنودی خدا است و برای رسیدن به این مقصد، راه حق در پیش گرفته‌اند و صبورانه برای تحقق آن تلاش و یکدیگر را به این امور صالح ترغیب می‌کنند.

خوشحالم امروز در میان عزیزانی هستم که از مصادیق چنین استثنایی هستند و امیدوارم در دقایق پیش رو با مرور گذشته و حال یعنی همان عصر گذران عمر خود، در جهت یافتن مسیر درست برای بهبود عملکرد آینده‌مان، بتوانیم به چشم‌اندازی مناسب برسیم، ان شا الله. و همچنین امیدوارم بتوانیم از سخنان ارزشمند دوستانی که قبلاً صحبت کردند به خصوص آقای دکتر ترکمانه و سایر عزیزانی که در آتیه صحبت خواهند کرد خوشه‌ای بچینیم و توشه مسیر رشد و تعالی خود قرار دهیم.

عزیزان حاضر در این جمع، در سال‌های مختلف به این مسیر پیوسته‌اند؛ سعادت هم‌صحبتی با برخی از آن‌ها را در فرصت‌های مختلف داشته‌ام لیکن از زمان شیوع کرونا، امکان برگزاری دوره‌ها و نشست‌های حضوری این‌چنینی کمتر شد و به همین جهت ممکن است گفته‌ها و شنیده‌ها میان افراد مختلف با هم متفاوت باشد و هر یک از دوستان نسبت به مسیر پیش رو استنباط متفاوتی داشته باشد. خوشبختانه هم‌اکنون با واکسیناسیون

گسترده، شیوع کرونا فروکش کرده و بار دیگر این فرصت فراهم شده است تا با یکدیگر، مسیر و جهت‌گیری خود را مرور کنیم و در این زمینه به اشتراک نظر برسیم که کجا بودیم، کجا هستیم و کجا خواهیم رفت.

اولین قدم برای طی مسیر، پیش از برخاستن آغاز می‌شود؛ «بررسی اهداف و تعیین مقصد». باید ببینیم که هدف چیست و مقصد کجاست؟ افراد متفاوت ممکن است ذهنیت و تعابیر متفاوتی از هدف فعالیت‌های ما در بنیاد برکت داشته باشند؛ بعضی تصور می‌کنند مسئولیت بنیاد برکت صرفاً اشتغال‌زایی است، برخی تصورشان این است که این مسئولیت در اعطای تسهیلات خلاصه می‌شود، برخی این مسئولیت را توسعه اجتماعی می‌دانند و برخی توسعه اقتصادی، بعضی هم این مسئولیت را در محرومیت‌زدایی و فقرزدایی می‌بینند. مهم است که بدانیم به چه هدف یا مقصدی برخاسته‌ایم.

مفخریم که شکل‌گیری بنیاد برکت بر اساس بیانات رهبر معظم انقلاب مدظله‌العالی بوده است؛ آنجا که فرمودند «من دوست دارم منابعی که ستاد در اختیار دارد برای رفاه حال محرومین باشد و محرومین به یک رشد برسند» و نیز آنجا که فرمودند «علاقه‌مند هستیم که هزار روستا در کشور توسعه پیدا کند و از محرومیت خارج شود. آشکارا، جان این کلام معظم‌له «عدالت‌محوری» است؛ عدالت در توزیع منابع، عدالت در برخورداری از امکانات اجتماعی، عدالت در برقراری رفاه و سطح زندگی مناسب. این دغدغه اساسی مقام معظم رهبری را، حضرت امام (ره) هم داشتند؛ ما نیز به عنوان پیروان راستین ایشان باید به سمت حاکمیت عدالت و گسترش آن برویم و تبعیضات را از میان برداریم.

موضوع عدالت اجتماعی و اقتصادی باید بیش از این در ایران عزیزمان مورد توجه قرار گیرد. بر اساس شاخص‌های معمول علمی سنجش عدالت، مثل ضریب جینی، تفاوت درآمدی دهک‌ها و نظایر آن، ایران در مقایسه با دیگر کشورهای مشابه وضعیت مناسبی ندارد. مثلاً ضریب جینی را در نظر بگیرید که می‌دانید شاخصی است که هر چه به سمت صفر میل کند نشانگر آن است که عدالت بیشتر و تفاوت کمتری بین دهک‌های

درآمدی وجود دارد و توزیع درآمد بهتر است. این شاخص در ایران حدود ۴۱ درصد است در صورتی که برخی کشورها به ۳۰ یا ۳۲ درصد رسیده‌اند. تفاوت درآمد بین دهک‌های بالا و پایین در ایران از وضعیت مطلوب فاصله دارد. زمانی در ایران، نسبت درآمد دهک دهم به درآمد دهک اول حدود ۱۷ برابر بود که به حدود ۱۴ برابر کاهش یافت و هم اکنون این تفاوت نزدیک به ۱۵ برابر است. توزیع ناعادلانه در کشور تنها به تفاوت درآمدی دهک‌ها محدود نمی‌شود، آن را در بعد مهم‌تری نیز شاهدیم؛ در بهره‌مندی روستاییان و شهرنشینان از امکانات مادی، اقتصادی و منابع طبیعی. مطالعات مختلف، درآمد روستاییان ما را در حدود ۵۰ تا ۶۰ درصد درآمد ساکنین شهرها برآورد می‌کنند. این نابرابری بین درآمد روستاییان و شهرنشینان در کجا ریشه دارد و کدام تیشه این شکاف بزرگ مابین درآمد پایین‌ترین و بالاترین دهک‌ها را موجب شده است؟ برای حل این مشکل و به ثمر نشستن عدالت چه راهکاری داریم؟

هدف فعالیت‌های ما در بنیاد برکت اعم از فعالیت‌های اجتماع‌محور، بنگاه‌محور و طرح‌های زیربنایی عمرانی، تلاش در جهت رشد و توسعه مناطق محروم و روستایی است به گونه‌ای که جوامع محلی ساکن در آن مناطق را به حد متناسبی از درآمد برسانیم که تفاوت‌های گفته‌شده از بین برود یا به تعبیر دیگر هدف ما محرومیت‌زدایی و فقرزدایی است در عین کاستن از بی‌عدالتی‌ها و بهره‌مندی عادلانه همگان از مواهب طبیعی که خداوند در اختیار بشر قرار داده است. این هدف کلی ماست و هر قدمی که برمی‌داریم باید در تناسب با این هدف اندازه‌گیری شود و سنجش اقدامات ما باید براساس این هدف باشد. براساس این هدف‌گذاری باید از خود پرسیم آیا «این اقدام مدنظر می‌تواند» یا «آن اقدام انجام‌شده توانسته» نحوه توزیع درآمد را اصلاح کند؟ فاصله بین فقیر و غنی را کم کند؟ منجر به محرومیت‌زدایی یا رفاه بیشتر فقیرترین اقشار جامعه شود؟

در علم اقتصاد بحث از رشد کیک تولید ملی و نحوه برش و توزیع این کیک است. یعنی دو بحث مهم این علم در بعد کلان، یکی رشد اقتصادی و درآمد سرانه است و یکی توزیع عادلانه آن. رشد اقتصادی هدف خیلی مهمی است که تقریباً همه کشورها به دنبال آن هستند ولی هدف اصلی ما در این سازمان، صرفاً رشد

اقتصادی نیست. این بدان معنی نیست که فعالیت‌های ما منجر به رشد اقتصادی نشود. قطعاً می‌شود. وقتی می‌گوییم «هدف اصلی» ما رشد اقتصادی نیست منظور آن است که فعالیت‌ها و اقدامات، «صرفاً» به این دلیل که منجر به رشد اقتصادی می‌شود در دایره انتخاب ما نخواهد بود. جدای از رشد اقتصادی که هدف ثانویه ماست، فعالیت‌های ما در نخستین نگاه، باید به توزیع عادلانه درآمد، رفع فقر و کاهش فاصله طبقاتی بیانجامد. بنابراین، با در نظر داشتن این هدف اصلی، به طور معمول نمی‌توانیم در مراکز استان‌هایی مثل تهران، اصفهان یا فارس سرمایه‌گذاری کنیم؛ دقت کنید که چنین اقدامی منجر به رشد اقتصادی خواهد شد اما عمده بهره آن احتمالاً نصیب اغنیای شهرنشین خواهد شد و نه روستاییان و یا ساکنین جوامع محلی در مناطق محروم هدف و این نحو سرمایه‌گذاری، توزیع درآمد را ناعادلانه‌تر خواهد کرد. پس این کار را نخواهیم کرد و به دنبال راهی خواهیم گشت که ضمن افزایش درآمد سرانه، هدف اولیه ما یعنی بهبود اوضاع معیشتی محرومین محقق شود. این قطب‌نمای ماست و با آن ارزیابی می‌کنیم که به کجا می‌رویم.

پس از انتخاب هدف و به منظور تحقق آن باید راهبرد مناسبی اتخاذ کنیم، بررسی کنیم که باید از چه مسیری برویم و چه راه‌هایی انتخاب کنیم تا به مقصد خود برسیم. قبل از این که نقشه مسیرمان را در بنیاد برکت ترسیم کنم، تمایل دارم در اینجا شما را به نکته مهمی توجه دهم؛ آن را در تمام طول عمر زندگی حرفه‌ای خود به یاد داشته باشید: «عامل تعیین‌کننده موفقیت یا شکست کشورها، جوامع، کسب‌وکارها، موسسات و همه گروه‌هایی که در جهت تحقق هدفی تلاش می‌کنند، انتخاب راهبرد خوب است». آرزوی خوب داشتن سخت نیست؛ همه کشورها می‌خواهند رشد کنند و عدالت داشته باشند، مردم‌شان سالم و آموزش‌دیده و زیرساخت‌هایشان پایدار باشد. طرح ریختن برای اینکه چگونه و از چه راهی این آرزوها را محقق کنیم، مهم و البته کمی پیچیده است. انتخاب راهبردها سرنوشت ما را معین خواهد کرد. این نقشه است که هدایت‌مان می‌کند که به تیه تهی شکست برویم و یا از بادیه آبادان پیروزی گذر کنیم.

اهمیت راهبرد را با یک مثال عینی روشن می‌کنم. می‌دانید که برای رسیدن به توسعه اقتصادی راهبردهایی متفاوت پیشنهاد کرده‌اند: اقتصاد آزاد و رقابتی، کنترل و قیمت‌گذاری، نظام مالکیت عمومی و ... . در گذشته، برخی کشورها، بر اساس تفکرات مارکسیستی، نظام اقتصادی را دولتی اداره کردند تا رشد و عدالت اقتصادی به دست بیاورند و بعد از ۷۰ سال به این نتیجه رسیدند که گرچه هدف اشتباه نبوده است اما راهبرد اشتباه بوده است. طبیعتاً، پس از فهم علت این شکست و با تغییر راهبرد، رشدهای تصاعدی هم پیدا کردند. برای مثال چین را به یاد بیاورید که ۷۰ سال پیش دولتمردان مشابهی در آن کشور با همین هدف‌ها و همین مردم و همین حکومت اما با راهبرد اقتدارگرایانه و از بالا به پایین مالکیت عمومی هر چه کردند به جز فقر و فلاکت دستاوردی نداشتند. برای سیرکردن خودشان مجبور شدند که هرآنچه که در آسمان و زمین است بخورند. کیفیت زندگی‌شان به نازل‌ترین سطح ممکن رسیده بود. نمونه مشابه فعلی آن کره شمالی است. اما چینی‌ها بالاخره متوجه شدند که راهبردشان غلط است. آن را تغییر دادند و با اتخاذ راهبردی جدید و پس از بیست و پنج سال دویدن اکنون می‌توانند شانه به شانه قدرت اول اقتصادی جهان بزنند و بلکه حتی از آن پیشی بگیرند. هدف‌گذاری فعلی‌شان، تحقق درآمد سرانه ۱۰ هزار دلاری برای جمعیت یک میلیارد و ۳۵۰ هزار نفری‌شان است. در این کشور از ۷۰ سال پیش چیزی به جز راهبرد تغییر نکرده است؛ ایدئولوژی همان ایدئولوژی است، دولت همان دولت است، هدف همان هدف است ولی راهبردها عوض شده‌اند.

حتی حل مسائل ساده نیاز به راهبرد دارد و در آنجا هم راهبرد مهم است. فرض کنید که می‌خواهید به شهری سفر کنید. راهبردهای مختلفی وجود دارد؛ می‌توانید با اتومبیل بروید و پنج ساعت در راه باشید یا ده ساعت پیاده بروید، می‌توانید با هواپیما بروید و احتمالاً یک ساعت زمان از دست بدهید. هر راهبرد جنبه‌های مختلفی از هزینه و منفعت در خود دارد ولی نهایتاً اگر راهبرد درست را انتخاب نکنید ممکن است راه را گم کنید و حتی حیات خود را از دست بدهید. اگر فکر می‌کنید که انتخاب بین هواپیما، قطار، اتومبیل، اسب و پای پیاده‌رفتن ساده است، شاید به این دلیل است که این موضوع و راهبردهای آن را به خوبی می‌شناسید. اگر آدمی با راهبردها آشنایی کافی

نداشته باشد، انتخاب بسیار دشوار خواهد بود. نظیر کسی است که فرق سفر با قطار، هواپیما و اتومبیل را نداند و مجبور به انتخاب باشد؛ لحظه‌ای این موقعیت را تصور کنید. موضوعات پیچیده‌تر و راهبردهای پیچیده‌تری در زندگی واقعی وجود دارد و انتخاب به این راحتی نیست. سازمانی که با برون‌سپاری ناآشنا است قطعاً نمی‌تواند بداند که باید برون‌سپاری کند یا تولید خدمت. سازمانی که راهبردهای جذب نیروی انسانی را نمی‌شناسد، نمی‌داند که استخدام دائم کند یا موقت. راهبردهای مناسب برای توسعه آموزش چیست؟ ساخت مدرسه؟ استخدام معلم؟ نگارش کتاب درسی؟ ایجاد زیربنا مثل تخته، میز و صندلی، آب و برق و ...؟ مدیر و سلسله‌مراتب سازمانی عریض و طویل بگذاریم و آموزش را شروع کنیم مثل وزارت آموزش و پرورش خودمان با صد و بیست هزار مدرسه، یک میلیون و پنجاه هزار نفر معلم و ده‌ها مسئله اجرایی دیگر؟ یا فقط استانداردهای آموزشی را تعریف و ضوابط را اعلام کنیم و سپس خرید خدمت کنیم از کسانی که تحت نظارت و کنترل ما طبق این استاندارد و ضوابط، توان ارائه خدمات آموزشی را دارند؟ همین دو راهبرد اخیر را مقایسه کنید؛ با راهبرد اول، یک ساختار اداری یک میلیون و پنجاه هزار نفری دارید که همه به سمت آن هجوم می‌آورند و حقوق، استخدام، آینده، بازنشستگی و ... خود را مطالبه می‌کنند اما با راهبرد دوم به ازای هر دانش‌آموز ده میلیون تومان به افراد واجدالشرایطی پرداخت می‌کنید که بر اساس استانداردهای تان مدرسه ساخته باشند، معلم استخدام کرده باشند، کلاس درس اداره کرده باشند و خدمت آموزشی مناسب ارائه داده باشند و دانش‌آموز باسواد مرتب و منظم تحویل داده باشند. ایجاد اشتغال هم راهبردهای متفاوتی می‌تواند داشته باشد که بعضی از آن‌ها را می‌توانید حدس بزنید. تجربه‌ای شخصی را از زمانی که در سازمان برنامه بودم، عرض کنم. راهبرد وزیر کار وقت این بود که در روستاها، ساختمان و سوله ایجاد کند و جوان‌ها را تشویق کند که آنجا بروند و واحد تولیدی تاسیس کنند و اشتغال ایجاد کنند. منابعی را گرفتند و صندوق امید فعلی را شکل دادند و ده‌ها واحد تولیدی در هر جایی که توانستند ساختند و نهایتاً افرادی آمدند و مشغول کار شدند اما طولی نکشید که سیل مشکلات به سوی وزارت کار روان شد؛ حالا باید فکر می‌کردند که بیمه کارگران را چه کنند؟ حقوق را چه کنند؟ خصوصاً که اصلاً دری به روی برخی از این واحدها در بازار باز نشده بود و چون فروش نداشتند، قاعدتاً نمی‌توانستند دستمزدی به کارگران خود بدهند. بعد گرفتار آن شدند که

چگونه باز خرید کنند؟ و تا مدت‌ها بعد درگیر این بودند که با این ساختمان‌ها چه کنند؟ بعضی طویله شدند، بعضی انبار و آرام آرام با این سیل مشکلات از بین رفتند. چقدر پول، چقدر امکانات و چقدر وقت که شسته شد و از دست رفت. کمی بعد گفتند که این راهبرد جواب نمی‌دهد و باید به هر کسی که یک نفر را شاغل کرد سه میلیون تومان بدهیم. این راهبرد دوم در خود تصدی‌گری ندارد و سیل مشکلات اداره واحدهای تولیدی را به سمت ما روانه نمی‌کند. نتیجه این شد که بسیاری افراد، اسم اقوام و خویشان خود را به عنوان کارکنان‌شان در لیست بیمه می‌گنجاندند تا سه میلیون تومان خود را از دولت دریافت کنند؛ در آن زمان ۹۰۰ میلیارد تومان از بیت‌المال صرف این راهبرد دوم شد که در گذر سالیان، تورم و ارزش افزوده‌ای که سرمایه‌گذاری بلندمدت با این پول می‌توانست ایجاد کند، شاید ارزش امروز آن را به ۹۰۰ هزار میلیارد تومان برساند. با روشن شدن شکست این راهبرد، «وام خوداشتغالی» مطرح شد؛ یکی از برندهای دولت وقت. می‌خواستند با اعطای تسهیلات شغل ایجاد کنند. با اعطای این وام‌ها نیز اشتغالی شکل نگرفت و به جز تورم و تبدیل تسهیلات به خانه، زمین، ماشین و سفر چیزی حاصل نشد مگر مواردی محدود. راهبرد سوم هم منتهی به شکست شد. همه این‌ها راهبرد بود ولی راهبرد مناسبی در آن فضا نبود. می‌بینید که اگر راهبرد خوب برای کارها انتخاب نکنیم ممکن است با همه تلاش‌مان باز هم شکست بخوریم. همه کشورها و دولت‌ها و شرکت‌ها و موسسات دنبال این هستند که انسان‌هایی عاقل و فهیم و با تخصص‌های بالا و باهوش برای‌شان راهبردهای خوب سازمانی، راهبردهای خوب نیروی انسانی، راهبردهای خوب اداره کشور، راهبردهای خوب فضای کسب‌وکار طراحی کنند. اما ذهنیت مدیران ما در ایران، خودم را عرض می‌کنم، این است که بیل و کلنگ را بیاورید و کار را شروع کنید و معطل نکنید. در صورتی که اساس رشد و توسعه خلاف این است و باید سال‌ها نشست و فکر کرد، تدبیر و بررسی و مطالعه کرد، سپس دست به اقدام زد. فکر کردن درباره موضوع، بررسی و مطالعه کردن، کنکاش در تجربیات مشابه در دنیا، به کار گرفتن علم و تجربه و شناخت حاصل کردن، مهم‌ترین عامل در انتخاب درست از میان بهترین راهبردها است. در انتخاب راهبرد نیز غرور جایی ندارد. باید هشیار بود که همیشه روش بهتری هست و هر روز راه بهتری ابداع می‌شود و همیشه این راه بهتر هست که ما را به مقصد می‌رساند. ولی متأسفانه انسان متعصب در خسران، خودشیفته، کم‌سواد،



خودبزرگ‌بین و... به رهایی نمی‌رسد. به کار کوچکی که انجام می‌دهد دل می‌بندد، حتی به یافته‌های علمی‌اش دل می‌بندد، به چهار تا کتاب که خوانده است بسنده می‌کند. فکر نمی‌کند که «بهتر» می‌تواند نزد دیگری باشد. یکی از آفت‌های ما همین مقاومت است. وابستگی و مقاومت، لزوماً از جهل به مسائل فنی نیست و گاهی از سرِ وابستگی به همین مکتوبات به ظاهر علمی است. احتمال هم نمی‌دهیم که غبار زمان بر سواد ما نشسته باشد و دانش جدیدتری خلق شده باشد. شیفته خودمانیم و همه‌جا جدل می‌کنیم و یاد نمی‌گیریم و رشد نمی‌کنیم. راهبرد درست، حرکت در مسیر رشد و تعالی است. در هر لحظه می‌توان به کار دیروز علامت سؤال گذاشت و راه بهتری پیدا کرد و فردا بهتر انجام داد. نگوئید «حرف مرد یکی است»، تجربه ۳۰-۴۰ سال کار من می‌گوید «حرف مرد در جهت بهبود کارها در هر لحظه می‌تواند تغییر کند.» چرا که راهبرد مهم است و انتخاب راهبرد درست مهم‌تر.

اگر راهبرد چنین اهمیتی دارد، پس بنیاد برکت هم باید راهبرد مناسبی داشته باشد. این راهبرد چیست؟ هدف ما رسیدن به عدالت و رفع تبعیض است. این عدالت را با تقویت نظام پرداخت مالیاتی برقرار کنیم؟ با پرداخت یارانه؟ مالکیت خصوصی را لغو کنیم؟ این‌ها همه راهبرد هستند و هر کدام شما را به مسیری می‌اندازند. راهبردهای ما از به‌کارگیری روش‌های توسعه منطقه‌ای، توسعه اجتماعی و توسعه اقتصادی و با رویکرد توسعه اشتغال به دست خواهد آمد. می‌خواهیم توسعه بدهیم، نه با وام دادن، نه از طریق یارانه دادن، نه از طریق ظرف غذا دادن؛ رویکرد ما توسعه تولید و اشتغال است. اما توسعه و اشتغال هدف ما نیست. هدف ما عدالت است در حالیکه رشد همه‌جانبه‌ای را محقق می‌کنیم؛ رشد پایدار بومی. راهبرد ما برای این کار چیست؟

نخستین راهبرد ما این است که رشد و توسعه باید مبتنی بر خواست، اراده و اقدام مردمی باشد یعنی دولت، حکومت، بنیاد برکت و فلان سازمان فکر نکند که توسعه باید توسط وی انجام شود. همین کاری که ما چهل سال کردیم و راه ساختیم، آب رساندیم، مدرسه ساختیم، خانه بهداشت زدیم، همه امکانات را بردیم و باز مردم به ما دارند نگاه می‌کنند که فلان چیز را هم نداریم، بسازید و بدهید. دیروز یک خیر مدرسه‌ساز با من تماس گرفت و می‌گفت که از این موضوع ناراحتم که وقتی در روستایی مدرسه می‌سازم، مردم به ما نگاه می‌کنند و

می‌گویند ضمناً این راه ما را هم درست کنید و فلان کار را هم انجام بدهید. مردم، خود مسئول رشد و توسعه هستند. این غلط است که بنشینند و نظاره‌گر باشند و ما در حاکمیت بشویم هم برنامه‌ریز، هم اقدام‌کننده و هم کنترل‌کننده. پس رشد و توسعه و تحول و تغییر باید با اراده و خواست و اقدام مردم باشد؛ اگر مردم اراده نکنند و نخواهند، اتفاقی هم نمی‌افتد، اگر هم بیفتد کوتاه‌مدت است و ناپایدار.

راهبرد دوم تحریک اراده مردم است. با توانمند کردن‌شان، با صحبت کردن، ارتباط گرفتن، ایجاد انگیزش کنیم و آنها را به حرکت در بیاوریم و این نوع تسهیل‌گری نقش ماست، نقش حاکمیت است، نقش سازمان‌های توسعه‌گر است. جامعه‌ای را که تحرک ندارد و مایوس است باید به حرکت در بیاوریم و آنها را با انواع مختلف روش‌ها آشنا کنیم.

راهبرد سوم ما رشد و توسعه درون‌زا است. رشدی که از درون جامعه محلی اتفاق بیافتد، با هدایت و پشتیبانی و راهبری و کمک فکری گرفتن از بیرون. جامعه باید از درون بجوشد و به حرکت در بیاید و البته استاندارد، علم و تجربه و منابع مالی که مهیاست و در بیرون وجود دارد را با منابع درونی خود تلفیق کند و رشد خود را به جریان بیاورد.

راهبرد چهارم این است که توسعه محلی باشد و زندگی هرکس همراه با رشد و توسعه محل زندگی خود توسعه پیدا کند. نباید با روش‌های غلط تشویقی آنها را به ناکجای دیگری بکشانیم. اگر شغل می‌خواهند کارخانه‌ای در مرکز فلان استان را نشان‌شان ندهیم، برای بیمارستان و مدرسه فلان استان و بهمان شهر را آدرس ندهیم. برای استفاده از مواهب رشد و توسعه نباید مردم را از محل زندگی خود جدا کنیم و تمرکز جمعیت در جای دیگری به وجود بیاوریم. زمانی، بررسی می‌کردیم که ساختار توسعه‌یافتگی چین چگونه است؟ با این آمار و ارقام نجومی رشد و توسعه چین، در زمان بررسی ما ۷۵ درصد چینی‌ها روستانشین بودند و ۲۵ درصد شهرنشین. اگر این کشور توجهی به توزیع جغرافیایی و آمایش و جمعیت نمی‌کرد و مثل ما ۷۵ درصد از جمعیت یک میلیارد و سیصد

و پنجاه میلیون نفری آن در شهرها ساکن می‌شد چه اتفاقی می‌افتاد؟ هنگام برنامه‌ریزی، باید همه جوانب را در نظر گرفت، نه مثل دوران قبل از انقلاب ما که درآمدهای نفتی زیاد شد؛ گوشه‌وکنار شهرهای بزرگ کارخانه زدند و همه را تشویق کردند که به شهر بیایند تا حقوق و درآمد داشته باشند؛ ترویج می‌کردند که بیایید اینجا تا برنده شوید و اگر نیاید بازنده‌اید. مدرسه و دانشگاه خوب، فقط فلان جا است. این راهبرد، غلط است. نمی‌گویم در هر روستا باید دانشگاه و بیمارستان و همه امکانات را ایجاد کرد؛ ولی باید امکانات زندگی طوری باشد که فرد برای درآمد و حداقل‌های زندگی‌اش به مشکل برنخورد و اگر دانشجو شد و خواست تحصیل بکند، بتواند به دانشگاه بیاید و خوابگاه مناسبی در اختیارش باشد.

راهبرد پنجم استفاده از مبانی علمی، تجربی و بومی است. تجربیات بشر که طی قرن‌ها جمع شده و یافته‌های مطالعات و تحقیقات وی باید استفاده شود. خلق بر اساس «من» را کنار بگذاریم. یکی از ضعف‌های ما همین است. دولت که تغییر می‌کند همه کارهای دولت قبل را غلط می‌پندارند. فقط هرچه «من جدید» می‌گوید درست است. سومی می‌آید می‌گوید کار هر دوی آن‌ها غلط بوده است و فقط کاری که او می‌گوید، درست است. راه حل‌های ما برای مشکلات باید مبنای علمی، تجربی و بومی داشته باشد.

راهبرد ششم کنار گذاشتن نگاه تحکمی و تصدی‌گرایانه و بهره‌گیری از نگاه تنظیم‌گری و تسهیل‌گری است. رویکردمان برای تحقق خواسته‌ها و پیاده‌سازی آن‌ها و احیای روحیه مردم و انگیزه‌بخشی به آن‌ها و حرکت دادن‌شان از طریق دستور نیست. انسان آزاد است و باید آزادانه انتخاب کند. باید به مطلبی برسد و برای کاری اراده کند تا رضایتمندانه انجامش دهد. خداوند خودش هم به پیامبر گفته است که خیلی تلاش نکن که همه ایمان بیاورند، ایمان آن‌ها بر عهده من است. یعنی باید به درون‌شان برود و شما فقط ابلاغ کن. با تحکم همه مؤمن نمی‌شوند. پس باید با روحیه تسهیل‌گری و تنظیم‌گری وارد شویم. به همین خاطر ما اسم شما را تسهیلگر گذاشتیم. در دنیا روزی دولت‌ها می‌خواستند بر اساس اقتدار حکومتی تصدی بکنند، بعد فهمیدند که بر اساس قانون و حکم و دستور و... امورات بهتر اداره می‌شود و بعدتر فهمیدند که تسهیلگری ارجح است. بهتر است آموزش

بدهیم و راهنمایی کنیم. صور قبلی لغو نشدند؛ بلکه تلفیقی از این‌ها شد. رویکرد اصلی ما در کار خود اما تسهیل‌گری و تنظیم‌گری است.

راهبرد هفتم توسعه اجتماعی از طریق آموزش‌های عملی است. در خیلی از مناطق روستایی هنوز دعوای بین ده بالا و ده پایین و این طایفه و آن طایفه هست. به عنوان اولین قدم، در یک روستا کمیته‌ای تشکیل می‌دهیم و همه را دور هم جمع می‌کنیم. در این جمع، علاوه بر دهیار، رئیس شورا، معتمدین، معلم و... حضور دارند. می‌نشینند با هم جلسه می‌گذارند و صحبت می‌کنند. وقتی بتوانند با هم یک مسئله را حل کنند و درباره مشکل خود مثل بیکاری و نبود آب و برق گفتگو کنند، توسعه اجتماعی آغاز می‌شود. گفتگو را دست کم نگیرید، نشان از سطحی از توسعه اجتماعی است. در زندگی شخصی‌مان نیز گاه آن را نداریم؛ دو خواهر با هم بحث می‌کنند، توسعه نیافته‌اند که نمی‌توانند با هم حرف بزنند و بنشینند مشکل‌شان را حل کنند. باید یاد بگیریم چگونه می‌شود با همدیگر زندگی کرد، کار کرد و تفاوت‌ها را پذیرفت. یاد بگیریم که به جای این که بخواهیم همه را از خود دور کنیم، چگونه دیگران را به خود نزدیک کنیم و تعاونی و صندوق قرض‌الحسنه تشکیل بدهیم. در بازدیدی که همراه آقای نیازی از روستایی به نام معصوم‌آباد در استان کردستان داشتیم یکی از آقایان حاضر در آن جلسه بلند شد و صحبت‌های خیلی تأثیرگذاری کرد. گفتند: «همه این طرح‌های اجرا شده و کارگاه‌ها و... به جای خود عالی، ولی این‌ها برای من در جایگاه دوم است. مهم برای من این است که شما در اینجا اتحاد اجتماعی ایجاد کرده‌اید. همین آدم‌هایی که در این جلسه هستند همگی از ایل و طوایف مختلف هستند و با هم دائماً دعوا داشتند ولی الان هدف مشترک داریم و با هم کار می‌کنیم.» این حرف خیلی زیبا است و نشان از یک توسعه‌یافتگی اجتماعی دارد. پس اگر می‌گوییم صندوق درست کنید یا تعاونی به وجود بیاورید یا گروه توسعه اشتغال ایجاد کنید یا گروه تخصصی ایجاد کنید، در اصل همگی این‌ها وسیله‌ای برای رسیدن به توسعه اجتماعی هستند. نکته‌ای که آقای دکتر ترکمانه به درستی به آن تأکید داشتند در رابطه با بحث آسمان، همین است. اساساً قرار بود با آسمان شروع کنیم، بعد دیدیم که کشور نیاز به اشتغال‌زایی فوری دارد، سحاب را مطرح کردیم که

بخشی از کار را به سرعت به جلو ببریم و تحول اجتماعی و اقتصادی را تسریع کنیم. در آسمان، امکان توسعه اجتماعی وجود دارد. در یک روستایی که ۵ یا ۶ یا ۷ گروه توسعه ایجاد شده است و همه این‌ها دارند با هم زندگی می‌کنند، جلسات هفتگی می‌گذارند و با هم سرمایه‌گذاری می‌کنند تا مشکل آب را برطرف کنند و مشکلات مسجدشان را حل کنند. یک سری کارهای فرهنگی انجام می‌شود و انجام شده است و این مهم است. با گسترش سحاب، هدف‌مان را گم نکنیم. هدف ما فقط این نبود که دست جوانی را بگیریم و برایش شغل ایجاد کنیم. توسعه اقتصادی فقط بخشی از هدف ما بود.

راهبرد هشتم ما توسعه تولید است. اگر در همه زمینه‌ها به رشد و تعالی برسیم اما نان و آب نداشته باشیم و نتوانیم رفاه خانواده خود را فراهم کنیم از نظر مردم زیر سوال می‌رویم. از ما که یک کشور متعالی پیشرفته و معنوی هستیم نمی‌پذیرند که گرسنه و فقیر داشته باشیم. این مسئله را باید حل کنیم. البته حل این مسئله فقط از طریق بنیاد برکت امکان‌پذیر نیست. ما بخشی از آن را به عهده گرفته‌ایم. آن بخشی که مربوط به احیای ظرفیت‌های رهاشده است. سرمایه‌دار خوشبختانه به راه کسب‌وکار آشنا است و این امر در ایران سابقه‌ای هفتاد ساله دارد. این روستایی است که نمی‌داند چگونه به کسب‌وکار ورود کند و چگونه تولید ثروت کند. اینکه چگونه و از چه طریقی محصول تولیدی یک روستایی بتواند در سطح شهرستان و استان مطرح شود، برای وی ناآشنا است. اینکه چگونه می‌تواند زنجیره تامین درست کند را نمی‌داند. هدف ما، احیای ظرفیت‌های تولیدی روستایی از طریق انتقال این مهارت‌ها است. یک روستایی را در نظر بگیرید که می‌داند چگونه زمینش را آب بدهد و دامش را به چرا ببرد و با شیر دامش لبنیات درست کند و با گندمش نان. تنها چیزی که نمی‌داند روش ورود به کسب‌وکار و توسعه آن است. این قابل اکتساب است. هوش و استعداد و ابتکار و خلاقیت، ذاتی هر انسان است چنانکه می‌بینیم در بعضی از این روستاها مثلاً در فلان مرز افغانستان محصول خود را برند کرده‌اند و با روستاهای مجاور دست به اقدام زده‌اند و فعالیت خود را در سطح ملی مطرح کرده‌اند. در روستایی در کازرون دیدم که مواد شوینده ارگانیک تولید کرده بودند و در سراسر ایران توزیع می‌کردند و استان‌های مختلف از ایشان درخواست نمایندگی داشتند.

تولیدکننده کفشی را دیدم که می‌گفت در دوره اوج تولیدشان، ماهانه ۳۰ هزار جفت کفش تولید می‌کنند و از هر جفت ۱۰،۰۰۰ تومان سود کسب می‌کنند. این تولیدکننده، جوانی روستایی بود که می‌توانست در شهر دستفروشی کند و حالا در روستای خودش کفش می‌ساخت و در سراسر کشور توزیع می‌کرد. به شخصه شاید نمونه‌های کمی از آن‌ها را دیده‌ام، شما به وفور می‌بینید و خواهید دید. استعداد و ظرفیت وجود دارد و ما می‌خواهیم این ظرفیت‌ها را شکوفا کنیم و به محصول برسانیم. این رویکرد توسعه اقتصادی است. این ظرفیت را حتی در حد طرح اشتغالزایی خانگی جدی می‌گیریم و کارمان را شروع می‌کنیم، بعد آن را تبدیل به کسب‌وکاری خانوادگی می‌کنیم و کارگاه می‌شود و بعد شرکت و شاید حتی یک مجموعه بزرگ اقتصادی. قصد ما دادن فقط یک وام ۵۰ میلیون تومانی برای ایجاد اشتغال نیست. ممکن است از یکصد طرح اشتغالزایی خانگی که در ابتدا حمایت کردیم، فقط پنج تا تبدیل به کارگاه اقتصادی بشود، از آن پنج کارگاه نیز ممکن است سه تا تبدیل به شرکت بشود و البته ممکن است یکی از آن‌ها تبدیل به یک مجموعه اقتصادی بزرگ شود. این هرم باید شکل بگیرد و باید به حد متناسبی برسد. این راهبرد ما در بخش اقتصادی خواهد بود.

راهبرد نهم ما اتکا بر همه ظرفیت‌های فعلی و موجود در کشور است. فعلاً در این مرحله نمی‌خواهیم ظرفیت‌سازی کنیم. در ایران ظرفیت‌های زیادی داریم از جمله ظرفیت انسانی، ظرفیت اجتماعی، ظرفیت طبیعی، ظرفیت فیزیکی و ظرفیت مالی. در همه طرح‌ها به این پنج ظرفیت دقت داشته‌ایم. چه انسان‌های شریفی که در روستاها و مناطق هدف ما هستند و خودتان دیده‌اید این قدرت‌های اجتماعی را، طبیعت در اختیار آنان را و سرمایه‌های فیزیکی که به وفور وجود دارد از خانه گرفته تا محل نگهداری دام و سوله و... که بلااستفاده مانده‌اند. تکمیل ثلث باقی‌مانده سرمایه‌ها را ما برعهده گرفته‌ایم؛ چنانچه دو سوم سرمایه را بیاورند و اراده احیای آن را داشته باشند، ما کارشان را تکمیل می‌کنیم. تکیه ما بر ظرفیت هاست و این راهبرد ما، مثل آن راهبرد اشتغالزایی نیست که معتقد بود باید سوله بسازیم، کارمند استخدام کنیم، ماشین بخریم و... البته اگر جایی هم لازم باشد سوله می‌سازیم ولی اساس انجام کار، استفاده از ظرفیت‌های خالی موجود است.

راهبرد دهم جلب مشارکت تمامی ذی‌نفعان است. گرچه این راهی است که ما آغاز کرده‌ایم، اما انحصارگرا نیستیم و دست همکاری و دوستی و دعوت به سوی همه ذی‌نفعان دراز کرده‌ایم. اگر فرماندار ذی‌نفع است، ما حضورش را گرمی داشته‌ایم، همین‌طور بخشدار، همین‌طور دهیار، مردم و معتمدین. کار ما مشارکتی است. جلب مشارکتی که شما صورت داده‌اید باعث همفکری و حل مسائل روستاها شده است و می‌شود. در بنیاد برکت پیشتر در تعدادی از بنگاه‌های تولیدی مشارکت کرده‌ایم اما هنوز برای رفع برخی خواسته‌های‌شان سراغ ما می‌آیند، در تجربه‌ای وسیع‌تر، با اشتغال‌زایی اجتماع‌محور ۱۵۰ هزار طرح در کل کشور ایجاد کرده‌ایم اما ۱۵۰ نفر هم به ما مراجعه نکردند زیرا که همه ذی‌نفعان از آغاز درگیر کار بوده‌اند. دهیار معترض نیست چون نظرش شنیده شده است و خودش نتیجه را تایید و امضا کرده است. نه فرماندار و نه بخشدار و نه هر کس که درگیر این کار بوده است معترض نیست. همه در نتیجه کار سهیم هستند و همه دارند فکر می‌کنند و ایده می‌آورند و کمک می‌کنند، مردم، معتمدین، مقامات، وزارت جهاد کشاورزی و صنعت و معدن کمک می‌کنند. ممکن است پاره‌ای مشکلات جزئی هم به وجود بیاید که با رویکرد مشارکتی حل‌شدنی است.

راهبرد یازدهم استفاده از پشتیبان‌ها است. برای حمایت و مانع‌زدایی از این تولیدات که منجر به اشتغال‌زایی می‌شود، نیاز داریم پشتیبان‌هایی از جاهای مختلف، از بیرون منطقه یا داخل آن پیدا کنیم و آن‌ها را به تولیدکنندگان خود متصل کنیم. تولیدکنندگان روستایی باید بازارهای استانی را به چنگ درآورند، به بازارهای ملی کشور متصل شوند و حتی به بازارهای جهانی راه پیدا کنند. این کالاها باید وارد بازارهای جهانی بشود. نیاز به برخی پشتیبان‌ها است که حمایت کنند. البته گاهی خود جامعه محلی هم می‌تواند نقش پشتیبان پیدا کند.

راهبرد دوازدهم استفاده از همه ساختارهای اداری و مجموعه‌های حکومتی برای حل مسائل است. نیامده‌ایم که بانک جدیدی تاسیس کنیم یا ساختمان‌ها و ادارات و ماشین‌ها بخریم. در بنیاد برکت جمعاً حدود ۵۰ نفر هستیم ولی برای پیشبرد امور از ساختارهای دیگر استفاده کرده‌ایم. خوشبختانه با توجیهی که از فعالیت‌های بنیاد برکت شد، سال گذشته مجلس حمایت کرد و هزار میلیارد تومان بودجه اختصاص داد، امسال نیز سه هزار

میلیارد تومان اختصاص دادند. سال آینده با همت همکاران و تعاملی که با مجلس داریم امیدواریم آن را به ۶ یا ۷ هزار میلیارد تومان ارتقا بدهیم. این یعنی استفاده از ظرفیت‌ها و ساختارهای کشور. اگر می‌خواستیم صرفاً با منابع خودمان جلو برویم محدودیت بیشتری داشتیم. با همین راهبرد، منابع در دسترس ما گسترش یافت و توانستیم از اجرای ده هزار طرح در سال اول اکنون به ۸۰۰۰۰ طرح در سال برسیم. خداوند توفیق داده است. این حرکت بزرگ، منابع می‌خواهد و الحمدلله جناب آقای دکتر مخبر که رئیس همه ما بودند و هستند، الان در مقامی قرار گرفته‌اند که می‌توانند کمک‌های بیشتری هم بکنند، سازمان‌ها را به این جهت بکشانند و مسیر را هدایت کنند. دولت هم یک دولت انقلابی است که می‌تواند حرکت ما را فراگیر کند. ما نیز که برای اعتلای کشور تلاش می‌کنیم باید تمام کشور را بسیج کنیم؛ ان‌شالله.

راهبرد سیزدهم - که از جمله راهبردهای ساختاری است - برون‌سپاری است؛ خرید خدمت به جای تولید خدمت. این راهبرد بسیار کلیدی و مهم است. اگر این راهبرد را در کشورمان اجرایی کرده بودیم به جای ۵ میلیون حقوق بگیر فعلی دولت، می‌توانستیم با ۵۰۰ هزار نفر و یا کمتر کشور را اداره کنیم. قطعاً وضعیتی بهتر از این ایجاد می‌کردیم، هزینه‌های کمتری تحمیل می‌شد و نقدینگی کمتری نیاز بود و تورم کمتری را شاهد بودیم. نظام قراردادی بنیاد برکت با مجریان و تسهیل‌گران نیز بر اساس همین راهبرد طراحی شده است؛ خرید خدمت به جای تولید خدمت. اما دو نکته را فراموش نکرده‌ایم؛ نکته اول این که فرآیندها را کاملاً استاندارد کرده‌ایم و هر کسی نمی‌تواند به سلیقه خودش خدمت ارائه دهد. تسهیل‌گر باید شرایطی مفروض داشته باشد، فرآیند اشتغال‌زایی نیز شرایط تعریف شده‌ای دارد. همچنین تشکیل و اداره صندوق تابع فرآیندی نوشته شده است. شاهد آن بوده‌اید که برای انجام این کارها ده‌ها فرآیند به شما ابلاغ کرده‌ایم. نکته دوم اینکه ارزیابی عملکرد شما و پرداختی‌های ما بر اساس خروجی محصول شما است. این راهبرد بسیار کلیدی است و دو دهه است در دنیا دارد اجرا می‌شود ولی ما در ایران هنوز چندان به اهمیت به آن پی نبرده‌ایم و دنبال تصدی‌گری هستیم. در واقع، در این راهبرد تاکید



بر ستاندها است به جای تاکید بر ورودی‌ها و این بحثی بسیار کلیدی است که امیدواریم به زودی مورد توجه قرار گیرد.

راهبرد چهاردهم استفاده از فناوری‌های نوین است؛ به خصوص فناوری‌های نرم. سامانه‌ای که در اختیار شما است یکی از بهترین سامانه‌هایی است که در ایران اداره می‌شود. این حرف را از زبان فرد مطلعی می‌شنوید. من از اوضاع و احوال سازمان‌های دولتی ایران به خوبی باخبرم. فرآیندهایی که به شما ابلاغ می‌شود از جمله بهترین فرآیندها است و سامانه موجود از جمله بهترین سامانه‌ها است؛ نه اینکه جای اصلاح نداشته باشد البته که می‌تواند اصلاح شود ولی در حال حاضر از بهترین‌ها است و ما به کارکرد آن تاکید داریم. از روز نخستی که کار شروع شد نیز تاکید داشتیم که این نرم‌افزار شکل بگیرد و از جمله ساختارهای زیربنایی کار ما باشد. در غیاب این سامانه ۷۰۰ نفر تسهیل‌گر را که نه ساعت کار و نه حضور و غیاب برای‌شان درج می‌شود و نه کنترل‌های حضوری و دیداری بر آن‌ها داریم، چگونه باید ارزیابی می‌کردیم؟ ۱۵۰ هزار طرح را چگونه می‌شد کنترل کرد؟ الحمدلله کارها درست انجام می‌شود و هر جا که بازدید می‌کنیم و یا از شما لیست می‌گیریم و خودمان انتخاب می‌کنیم که کدام طرح را نظارت کنیم، مطمئن‌تر می‌شویم که کار درست انجام می‌شود و این فن‌آوری‌ها به ما قدرت کنترل داده است.

راهبرد پانزدهم یعنی راهبرد آخر این است که مدل‌های ما همگی تبدیل به دستورالعمل، فرآیند و آئین‌نامه و سپس ابلاغ گام‌به‌گام شود و این خیلی مهم است. معروف است که خارجی‌ها به ما می‌گویند شما در کلی‌گویی خیلی خوب هستید اما در بیان جزئیات خیلی ضعیف هستید. جزئیات یعنی اینکه فرآیندهای ما استاندارد شود. گام به گام این قدم‌ها مشخص شود. خیلی از مسئولین که حرف می‌زنند اما در عمل موفق نیستند، رمز شکست‌شان در همین است که نمی‌توانند حرف‌شان را فرآیندسازی کنند. می‌گویند ما ۱۰۰ هزار شغل ایجاد کرده‌ایم و اگر از ایشان بپرسید که فرآیند کارتان چگونه بوده است، کتاب و دستورالعمل و ضابطه‌ای و مشخصات ندارند که ارائه کنند. تغییر نظامات، باید چهارچوب‌مند باشد. حداقل چهار صفحه باید باشد که نشان بدهد که به چه فکر کرده‌ایم.

ما، در بنیاد برکت، هر آن چه را که داشتیم به نظام‌نامه و دستورالعمل و آیین‌نامه تبدیل کردیم و گام‌به‌گام جلو رفتیم.

آنچه گفته شد فقط برای کار مجری‌گری‌تان نبود بلکه در تمام طول زندگی‌تان به کارتان خواهد آمد. پس از فراگیری علم و تجربه سال‌های بسیار به آن رسیده‌ام. هر آن چه که در جلسات پیش رو نیز به آن اشاره خواهم کرد بر اساس همین قواعد است و بر اساس همین چهارچوب ذهنی است و بر اساس همین راهبردها است. اگر می‌بینید که موفقیتی حاصل می‌شود به خاطر وجود این راهبردها است و البته تلاش شما. شما که گرچه هر کدام جداگانه می‌توانستید از بهترین‌های کشور باشید ولی با راهبردی غلط به بیراهه بروید و کارتان کارایی و اثربخشی نداشته باشد. همانطور که صدها هزار کارمند در این ادارات نشسته‌اند و نه تنها کارشان اثرگذاری ندارد بلکه خیلی وقت‌ها مانع‌تراشی است و از هر جهت راه بر درستی ندارند. هم‌جهت‌شدن در راستای برقراری حق و عدالت، اتخاذ راهبردهای درست، و تلاش جمعی صبورانه همه ماست که این موفقیت‌ها را به بار آورده است و تداوم نیز خواهد داشت ان شا الله.