



موسسه اندیشه و پژوهش طرح هزاره (اندیشگاه طرح هزاره)  
Research Activities For Millennium Planning

برنام خداوند جان و خرد کز این برتر اندیشه بر نکند

طرح نامه راه اندازی

# دولت خرد در جوار دولت چهاردهم

چرا؟ چگونه؟ و در کجا؟

به قلم سعید غلامی نتاج امیری

کارگاه توسعه ایران

شهریور ۱۴۰۳ خورشیدی

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۳.....	طرح‌نامه راه‌اندازی دولت خرد (شورای هماهنگی موسسات پژوهشی دولت)
۳.....	بیان مساله و ضرورت انجام
۴.....	هدف
۴.....	کلیات ایده
۴.....	ارکان
۴.....	ساختار
۵.....	شرح وظایف دبیر
۵.....	شرح وظایف اعضا
۶.....	شرح وظایف دبیرخانه
۶.....	فرایندهای کاری
۶.....	اعضاء شورا
۶.....	فرایند تاسیس
۷.....	اقدامات پس از تاسیس
۸.....	پیوست ۱: فهرست اسامی موسسات پژوهشی ذیل دستگاههای اجرایی کشور
۱۱.....	شناخت حکمی و توانمندسازی نظام حل مسئله، پیش‌نیاز رفع ناترازیها در کشور
۱۱.....	نظام حل مسائل در ایران
۱۱.....	نقد رویکردهای حل مساله و رفع ناترازیها در ایران
۱۲.....	رویکرد پیشنهادی برای حل مساله و تراز کردن ناترازیها در ایران
۱۳.....	تصویر اجمالی از مختصات نظام حکمرانی مطلوب #برای ایران
۱۶.....	کلام پایانی و پیشنهاد سیاستی

به نام آنکه جان را فکرت آموخت // شکوفا گشتن و اندیشه آموخت

## طرح‌نامه راه‌اندازی دولت خرد (شورای هماهنگی موسسات پژوهشی دولت)

تا که درخشنده شود ماه و هور // چون نبود سایه درخشان چو نور  
نور خرد مشرق آنوار باد // سایه او مخزن اسرار باد.

### بیان مساله و ضرورت انجام

یکی از مطالبات به حق مردم از دولت جدید، سپردن امور به کاربلدها و متخصصین بوده است و نخستین تجلی آن مطالبه، در سازوکار انتخاب کابینه، رخ‌نمایی نموده است و امید است که شماری از شایستگان در این مناصب به کار گرفته شوند. هرچند که فراخوان برای شناسایی خبرگان، اقدام به‌جا و شایسته‌ای بوده اما احتمالاً کفایت لازم برای تحقق کامل وعده‌هایی که رئیس‌جمهور محترم به مردم داده‌اند را نداشته باشد. چرا که از یکسو تعداد مناصب کلیدی دولت اندک است و از سوی دیگر ذخیره دانشی و تجربی اندوخته شده در نزد مدیران برای تدبیر امور کشور، بسیار و مسائل و مشکلات به‌جا مانده و حل نشده در کشور بسیارتر.

این در حالیست که تقریباً همه دستگاه‌های اجرایی کشور، دست‌کم یک مرکز پژوهشی دارای بودجه و تشکیلات دارند که عمدتاً بر روی مسائلی که لزوماً مسائل اولویت‌دار و اصلی کشور نیستند، به‌کندوکاو علمی برای فربه نمودن رزومه‌ها و کسب مدارج علمی خود مشغول هستند. انجام فعالیت‌های پژوهشی هم‌پوشان و موازی و دوباره‌کاری‌ها از یکسو و هم‌افزا و جامع نبودن پژوهش‌ها و بسنده نبودن نتایج آنها برای تکیه کردن از سوی سیاست‌گذاران از سوی دیگر، از جمله زمینه‌هایی است که نهادهای علمی را بمثابه چشم‌های بینا و گوش‌های شنوای نظام حکمرانی کشور، ناتوان در تشخیص به‌موقع مسائل و کمک به حل آنها نموده است.

در مقابل، تجربه ارزشمند و ماندگار انجام مطالعات پشتیبان تدوین سند ملی آمایش سرزمین، با کمک همین شبکه موسسات پژوهشی در کشور، نشان داد چنانچه گفتگوهای علمی در سطح کارشناسی میان دستگاه‌های اجرایی انجام شود، تا چه میزان بر ایجاد اجماع و وفاق در میان مقامات در سطح هیات دولت، موثر است.

همان‌گونه که در آستانه انتخابات ریاست جمهوری اخیر، شوق و امید و آفری در میان مردم برای بهبود اوضاع زندگی‌شان ایجاد شد، در میان نخبگان و خبرگان کشور نیز امیدی ایجاد شده که از دانش و تجربه آنها بهره لازم برده خواهد شد، با عملیاتی نمودن ایده «دولت خرد»، می‌توان پاسخ درخوری به این بذره‌های امید تازه رسته داد و نور خرد را بر نظام حکمرانی کشور تاباند تا در پرتو آن، سایه شوم مشکلات، از این سرزمین برداشته شود.

## هدف

ایجاد بستری برای جلب و جذب حداکثری مشارکت خبرگان، نخبگان و صاحب‌نظران حوزه‌های مختلف و توانمندسازی نظام حکمرانی، با هدف تسریع و ایجاد همگرایی علمی و اجماع‌سازی در بدنه کارشناسی، در راستای شناسایی و حل مسائل و مشکلات اصلی کشور مبتنی بر رویکرد حکمی.

## کلیات ایده

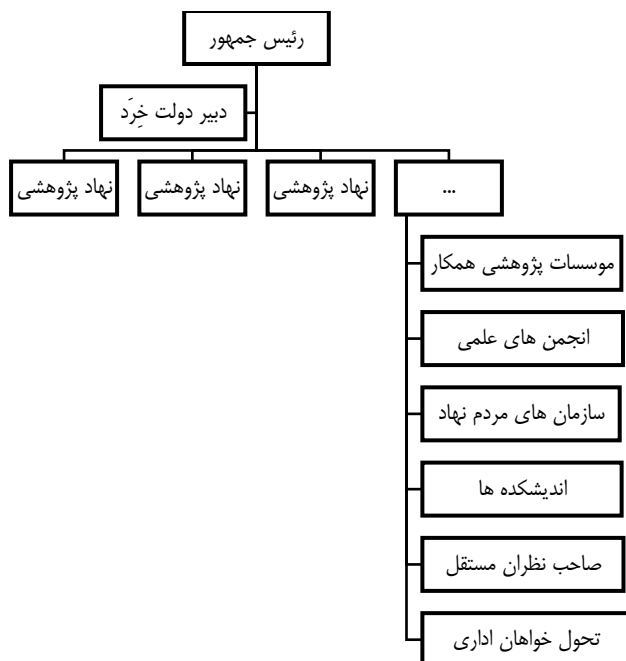
زُبدگان و نخبگان صاحب‌دانش و صاحب‌تجربه، که به هر دلیل، مجال راهیابی به مناصب کلیدی دولت را نیافتند، در اقدامی هماهنگ و مبتنی بر یک طرح از پیش اندیشیده، با هدف کارآمدترسازی نظام حکمرانی کشور و به کار گماری حداکثری شایستگان، مسئولیت‌مدیریت و راهبری موسسات پژوهشی و مراکز تحقیقاتی ذیل دستگاه‌های اجرایی کشور را برعهده گرفته و دولت خرد را به‌مثابه اتاق فکر دولت، تشکیل دهند تا از این طریق با بسیج اندیشمندان و صاحبان ذوق و اندیشه و بهره‌گیری از هم‌افزایی‌های علمی و کارشناسی آنان، قدرت حل مساله در نظام حکمرانی کشور را با تمسک به رویکرد حکمی و همه‌جانبه‌نگر افزایش دهند و زمینه‌های اصلاح سازمان اداری کشور از درون را مهیا سازند.

بدین منظور لازم است افراد تراز و خبره‌ای که هم «دانش نظری» ممتازی داشته و هم «سوابق کار اجرایی» موفق در دولت‌های پیشین داشته‌اند، مسئولیت راهبری موسسات پژوهشی ذیل دستگاه‌های اجرایی را برعهده بگیرند و همزمان به سمت مشاور رئیس/وزیر و عضو شورای معاونین و دبیر شورای راهبری (که متشکل از روسا و وزرای پیشین می‌باشد) و عضو شورای تحول اداری آن دستگاه، منصوب گردند، تا بتوانند شکاف میان بخش پژوهش و بخش اجرا را ترمیم نموده و هم‌افزایی‌های شایسته‌ای را در قالب دولت خرد و شورای هماهنگی موسسات پژوهشی ذیل دستگاه‌های اجرایی، ایجاد نمایند.

## ارکان

۱. معاون راهبردی / اول رئیس‌جمهور و دبیر دولت خرد (شورای هماهنگی)
۲. شورای هماهنگی نهادهای پژوهشی ذیل دستگاه‌های اجرایی دولت
۳. دبیرخانه
۴. شبکه نهادهای علمی و پژوهشی همکار

## ساختار



### شرح وظایف دبیر

- ارجاع مسائل و موضوعات از دولت به شورا
- ارائه نظرات مشورتی شورا به رئیس جمهور محترم
- اعلام مواضع شورا در مقام سخنگو
- نظارت بر عملکرد اعضا، در حوزه وظایفی که در قالب عضویت در دولت خرد برعهده دارند.

### شرح وظایف اعضا

- شناسایی عمده ترین چالش ها و تمرکز بر حل اولویت دارترین مسائل کشور در قلمرو کاری
- اخذ نظرات کارشناسی عالمان دغدغه مند کشور در مورد سیاست های در حال اتخاذ دولت
- تعامل با تشکل ها و سازمان های مردم نهاد برای جلب همیاری آنها در حل مسائل کشور
- مشارکت در انجام فعالیت های علمی گروهی ذیل طرح های محوری دولت منتخب
- ثبت و ضبط تجربه زیسته مدیران موفق کشور و انتقال تجارب آنها به مدیران جدید
- ارائه یافته های پژوهشی و بسته های سیاستی در شورا پیش از طرح در دولت
- پشتیبانی علمی از جلسات هیات دولت و کمیسیون های تخصصی آن
- کمک به متشکل شدن و سازماندهی (غیر رسمی) نیروهای تحول خواه اداری در بدنه کارشناسی دستگاه اجرایی (وزارتخانه / سازمان) برای انجام فعالیت های داوطلبانه در دو حوزه توانمندسازی و نظارت بر عملکرد (وزارتخانه / سازمان)
- ایجاد شبکه نهادهای علمی پژوهشی همکار در زیرمجموعه، به صورت هرمی و عضوگیری از دانشگاه ها، موسسات پژوهشی، انجمن های علمی، سازمان های مردم نهاد، اندیشکده ها، صاحب نظران مستقل و نیروهای تحول خواه در بدنه کارشناسی دستگاه اجرایی (وزارتخانه / سازمان)

## شرح وظایف دبیرخانه

- برنامه‌ریزی برگزاری جلسات شورا
- اطلاع‌رسانی فعالیت‌های شورا
- هماهنگی‌های لازم میان اعضای شورا
- تدوین صورتجلسات و ابلاغ و پیگیری مصوبات
- تدوین گزارش عملکرد ادواری شورا

## فرایندهای کاری

- ارجاع موضوع و مساله
- هم‌اندیشی تدقیق مساله
- سازماندهی انجام پژوهش
- ارائه یافته‌های پژوهش و بسته سیاستی
- مشاوره کارشناسی به نظام تصمیم‌گیری

## اعضاء شورا

### اصلی:

- روسای نهادهای علمی نهاد ریاست جمهوری
- روسای نهادهای علمی وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های اجرایی
- روسای نهادهای علمی سازمان‌های عضو هیات دولت

### مدعو: (غیررسمی)

- روسای نهادهای علمی سازمان‌های حاکمیتی و قوای مقننه و قضاییه
- روسای تشکل‌های مردم‌نهاد، انجمن‌های علمی و اندیشکده‌ها و صاحب‌نظران مستقل

## فرایند تاسیس

- اعطای مأموریت راه‌اندازی دولت خرد از سوی رئیس‌جمهور به معاون راهبردی / اول رئیس‌جمهور
- پیشنهاد گزینه‌های اولویت‌دار برای تصدی ریاست موسسات پژوهشی (اعضای دولت خرد) از سوی معاون راهبردی / اول رئیس‌جمهور به وزرا و روسای سازمان‌های عضو هیات دولت، مبتنی بر خروجی‌های شورای راهبردی دولت
- صدور حکم مشاور رئیس‌جمهور و دبیر دولت خرد (شورای هماهنگی نهادهای علمی دولت) و اعطای مسئولیت راه‌اندازی دبیرخانه شورا از سوی رئیس‌جمهور برای رئیس نهاد پژوهشی نهاد ریاست جمهوری

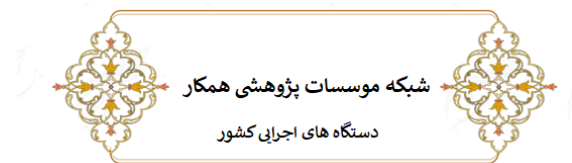
- صدور حکم عضویت در دولت خرد از سوی معاون راهبردی / اول رئیس جمهور برای روسای موسسات پژوهشی دولت
- صدور حکم مشاور وزیر / رئیس سازمان، عضو شورای معاونین وزارتخانه / سازمان و دبیر شورای راهبری وزارتخانه / سازمان، برای رئیس نهاد علمی وزارتخانه / سازمان از سوی وزیر / رئیس سازمان
- راه اندازی شورای راهبری وزارتخانه / سازمان با عضویت وزرا و روسای پیشین و صاحب نظران تراز کشور در موضوع و اعطای مسولیت دبیری شورا به رئیس نهاد علمی وزارتخانه / سازمان از سوی وزیر / رئیس سازمان با هدف:
- ۱- ارائه مشاوره های لازم به وزیر / رئیس سازمان در خصوص پیشنهاد گزینه های صلاحیت دار برای تصدی پست ها و سپس
- ۲- ارائه مشاوره در امور راهبردی وزارتخانه / سازمان)
- اعطای مسولیت راه اندازی شورای موسسات پژوهشی ذیل وزارتخانه / سازمان از سوی وزیر / رئیس سازمان، به عضو متبوع آن وزارتخانه / سازمان در دولت خرد، برای دستگاه های اجرایی که دارای بیش از یک نهاد علمی می باشند.
- ثبت حقوقی و رسمی نهاد نوبنیاد دولت خرد به مثابه یک تشکل صنفی در قلمرو موسسات پژوهشی ذیل دستگاه های اجرایی به منظور پیگیری مسائل و نیازهای مشترک آنها توسط دبیر دولت خرد

### اقدامات پس از تاسیس

- گفتمان سازی و اجماع سازی پیرامون «رویکرد»<sup>۱</sup> نظری نظام حل مساله
- هویت سازی برای نهاد تازه تاسیس، در بدنه نظام کارشناسی کشور
- برگزاری جلسات هماهنگی (ادواری / ماهانه) دولت خرد
- ایجاد کارگروه های تخصصی متناسب با ماموریت های مهم محوله از سوی دولت ذیل شورا

۱- برای آشنایی با رویکرد پیشنهادی برای حل مسائل کشور و رفع ناترازی ها، به بخش پیوست طرح نامه مراجعه شود.

پیوست ۱: فهرست اسامی موسسات پژوهشی ذیل دستگاه‌های اجرایی کشور



نام دستگاه اجرایی	نام موسسه پژوهشی	
<b>نهاد ریاست جمهوری</b>		
ریاست جمهوری	(۱) مرکز بررسی‌های استراتژیک (راهبردی) - مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری - پژوهشکده مطالعات فناوری	
	<b>سازمان‌های عضو هیات دولت</b>	
	(۲) مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی - پژوهشکده آمار مرکز آمار ایران	سازمان برنامه و بودجه کشور
سازمان امور اداری و استخدامی	(۳) مرکز اندیشه‌ورزی و نوآوری اداری	
سازمان حفاظت محیط زیست	(۴) پژوهشکده محیط‌زیست و توسعه پایدار	
بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران	(۵) پژوهشکده پولی و بانکی	
سازمان صدا و سیما ج ۱۱	(۶) مرکز تحقیقات صداوسیما	
<b>وزارتخانه‌ها</b>		
وزارت امور اقتصاد و دارایی	(۷) پژوهشکده امور اقتصادی - پژوهشکده بیمه، بیمه مرکزی - مرکز آموزش، پژوهش، و برنامه‌ریزی سازمان امور مالیاتی - مرکز آموزش، تحقیقات و ظرفیت‌سازی گمرگ جمهوری اسلامی ایران - مرکز پژوهش، توسعه و مطالعات اسلامی سازمان بورس و اوراق بهادار - دفتر برنامه‌ریزی و تحلیل واگذاری‌ها سازمان خصوصی سازی	
	(۸) موسسه پژوهشی و برنامه‌ریزی آموزش عالی - مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور - پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی - موسسه مطالعات و مدیریت جامع و تخصصی جمعیت کشور - پژوهشکده تحقیق و توسعه علوم انسانی - پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران - موسسه پژوهشی مطالعات فرهنگی و اجتماعی - پژوهشگاه حوزه و دانشگاه - مرکز مطالعات و همکاری‌های علمی بین‌المللی	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
	(۹) موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی	وزارت صنعت، معدن و تجارت



نام دستگاه اجرایی	نام موسسه پژوهشی
وزارت جهاد کشاورزی	۱۰) مؤسسه پژوهش‌های برنامه‌ریزی، اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی - پژوهشکده حفاظت خاک و آبخیزداری
وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی	۱۱) مؤسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی - موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا، سازمان بازنشستگی کشوری
وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات	۱۲) پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات
وزارت امور خارجه	۱۳) مرکز مطالعات سیاسی و بین‌المللی
وزارت آموزش و پرورش	۱۴) پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش
وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح	۱۵) پژوهشکده اندیشه دفاعی
وزارت راه و شهرسازی	۱۶) مرکز تحقیقات راه، مسکن و شهرسازی
وزارت اطلاعات	۱۷) دانشگاه اطلاعات و امنیت ملی
وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	۱۸) پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات
وزارت میراث فرهنگی و گردشگری	۱۹) پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری
وزارت کشور	۲۰) مرکز مطالعات راهبردی و آموزش - پژوهشگاه علوم انتظامی و مطالعات اجتماعی
وزارت نفت	۲۱) مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی
وزارت نیرو	۲۲) پژوهشگاه نیرو - موسسه تحقیقات آب
وزارت ورزش و جوانان	۲۳) مرکز مطالعات و پژوهش‌های راهبردی
وزارت دادگستری	۲۴) شورای پژوهشی معاونت مدیریت و توسعه منابع
وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	۲۵) معاونت تحقیقات و فناوری
<b>نهادهای حاکمیتی</b>	
دفتر مقام معظم رهبری	- جامعه اندیشکده‌ها
مجمع تشخیص مصلحت نظام	- پژوهشکده تحقیقات راهبردی
ستاد کل نیروهای مسلح	- پژوهشگاه عالی دفاع ملی و مطالعات راهبردی
	- مرکز تحقیقات راهبردی دفاعی
قوه قضائیه	- پژوهشکده قوه قضائیه
سازمان بازرسی کل کشور	- مرکز توسعه دانش و پژوهش سلامت اداری و مبارزه با فساد
شورای نگهبان	- پژوهشکده شورای نگهبان
مجلس شورای اسلامی	- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی
	- مرکز آموزش و برنامه‌ریزی دیوان محاسبات کشور
شهرداری تهران	- مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهری و روستایی
اتاق بازرگانی ایران	- مرکز پژوهش‌های اتاق بازرگانی ایران
<b>سایر نهادهای علمی</b>	

نام موسسه پژوهشی	نام دستگاه اجرایی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی</li> <li>- مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه</li> <li>- پژوهشکده مطالعات توسعه</li> </ul>	جهاد دانشگاهی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مؤسسه توسعه و تحقیقات اقتصادی</li> </ul>	دانشگاه تهران
<ul style="list-style-type: none"> <li>- پژوهشکده اقتصاد</li> </ul>	دانشگاه علامه طباطبائی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- پژوهشکده اقتصاد</li> </ul>	دانشگاه تربیت مدرس
<ul style="list-style-type: none"> <li>- پژوهشکده سیاستگذاری</li> </ul>	دانشگاه صنعتی شریف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دانشکده معارف اسلامی و اقتصاد</li> </ul>	دانشگاه امام صادق (ع)

## پیوست ۲: شناخت حکمی و توانمندسازی نظام حل مسئله، پیش نیاز رفع ناترازی‌ها در کشور

### نظام حل مسائل در ایران

یکی از پیام‌های محوری انتخابات دوره چهاردهم ریاست جمهوری، نارضایتی مردم از ناتوانی یا کم توانی حاکمیت و یا نظام حکمرانی، در حل مسائل اساسی کشور و رفع ناترازی‌های گسترده و متنوع بوده است. برخلاف تحریم‌کنندگان انتخابات، که عمده مشکلات و ناتوانی در حل مسائل کشور را در «ضعف‌های ساختاری نظام حکمرانی» می‌دانند و بدون اصلاح اساسی آن، هیچ اقدام اصلاحی دیگری را نه ممکن و نه اثربخش می‌دانند، تقریباً همه گروه‌های سیاسی مشارکت‌کننده در انتخابات، در طیف‌های مختلف، انگشت اتهام را به سوی «کارگزاران نظام حکمرانی کشور» نشانه رفته و گویی این پیام را به رای‌دهندگان خود ابراز می‌دارند که چنانچه فرمان نظام حکمرانی کشور را به ما بسپارید، بهتر از دیگران می‌توانیم به حل مسائل و مشکلات انباشت شده از سنوات و دهه‌های قبل، فائق آییم. گویی دلیل ناکارآمدی نظام حکمرانی در حل مسائل کشور را صرفاً به «کارگزاران سیاسی حل مساله»، آن هم در سطوح بالای مدیریتی، تقلیل داده‌اند.

اما این در حالیست که هر نظام حکمرانی برای توانا شدن در مصاف با مشکلات و مسائل اساسی خود که در عصر جدید بواسطه پیچیدگی مسائل، روش حل آنها نیز دشوارتر و غامض‌تر شده است، علاوه بر انتخاب کارگزاران خوب و شایسته برای حل مساله در سطوح بالای سیاسی، نیاز دارد تا از نقش بخش اداری نظام حکمرانی و «کارگزاران اداری حل مساله» غفلت نورزیده و همچنین بر ضعف‌های «نهاد و سازمان حل مساله» نیز واقف گشته و دلایل ناکارآمدی نهادی و سازمانی بخش حکمرانی اداری را نیز واکاوی نموده و تمهیدات مقتضی را اتخاذ نماید. اینکه با آمدن این مسئول و رفتن آن مسئول، کماکان مردم از نظام اداری کشور نارضی‌اند و نظام حکمرانی قادر به کشف به موقع مشکلات و حل عاجل مسائل و رفع ناترازی‌ها نیست، موید همین داستان است که بدنه نظام اداری و سازمان‌ها هم در حل مسائل، یا انگیزه‌مند نیستند و یا کارآمد و توانمند، نیستند.

### نقد رویکردهای حل مساله و رفع ناترازی‌ها در ایران

و اما مهم‌تر از تغییر کارگزاران حل مساله و اصلاح نهاد و سازمان حل مساله یا نظام اداری کشور، توجه به «رویکرد حل مساله» نیز بسیار ضروری است. چرا که تا ندانیم مسائل و مشکلات چرا و چگونه ایجاد شده‌اند و چرا برخلاف بسیاری دیگر از کشورها، این مسائل و مشکلات در ایران به راحتی حل نمی‌شوند و بر روی هم انباشت می‌شوند، قادر نخواهیم بود با انتخاب بهترین کارگزاران هم، به حل آن مسائل نائل آییم. بسیاری البته این ناتوانی در حل مساله را به نامساعد بودن «شرایط حل مساله» نسبت می‌دهند و به عواملی همچون، منابع محدود در ایران، ارزش‌ها، باورها و نگرش‌های نامناسب ایرانیان، اقلیم بلاخیز ایران، ساختارهای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی مشکل‌آفرین ایران، حجم و اندازه مسائل به میراث رسیده از گذشته ایران و یا به فشارها و موانع خارجی و بیرونی بازیگران خارجی بر ایران اشاره می‌کنند.

این در حالیست که در قرن اخیر، ایران هم از منابع جدیدی همچون نفت و منابع معدنی بهره‌مند گردیده که پیشترها از آنها بی‌بهره بود و هم اینکه به دانش و فناوری روز دنیا نیز دسترسی پیدا کرده که در گذشته‌ها کمتر به آنها دسترسی داشت و همچنین اکنون دارای نیروهای متخصص و تحصیل کرده و سرمایه انسانی عظیمی است که در گذشته‌ها، فاقد آن بوده است. و نهادها و قواعد و سازمان‌های بین‌المللی جدیدی ایجاد شده‌اند برای کمک به جوامع در حال توسعه که در گذشته خبری از آنها نبود. لذا مشاهده می‌شود که **شرایط حل مساله** برای ایران نسبت به قبل، خیلی بدتر نشده و در بسیاری از موارد اوضاع زمینه‌ای، بهبود نیز یافته است.

این درحالیست که در ایرانِ دوران معاصر با برخورداری از همه این مواهب، ناترازی انرژی، ناترازی بودجه، ناترازی بانکی، ناترازی مالی، ناترازی صندوق‌های بازنشستگی، ناترازی در سبک زندگی، ناترازی دولت - ملت، ناترازی رضایت عمومی، ناترازی با جامعه جهانی، ناترازی در محیط‌زیست، ناترازی در توجه به مناطق و اقوام ... و ناترازی‌های بسیار دیگر را داریم که توان تراز کردن‌شان را نیز گویی از دست داده‌ایم.

سوال اینجاست با همه پتانسیل‌ها و ظرفیت‌ها و داشته‌های جدید در دوره معاصر، چرا گویی ناتوان‌تر از قبل شده‌ایم و تنها هنرمان این شده که مشکلی بر مشکلات پیشین می‌افزاییم و نمی‌توانیم به روشنی از سپری کردن دوران سخت و حل کامل مشکلات گذشته و تراز کردن ناترازها، سخن بگوییم. چرا در تامین رفاه و وفاق و نظم و امنیت و عمران و آبادانی کشور به نحو کارآمدی عمل نمی‌کنیم؟ چرا هر دوره بر تعداد ابرچالش‌های کشور افزوده می‌شود؟ آیا شما نیز بر این باورید که چون اینجا «ایران» است، و با «ایرانی» جماعت، نتیجه کار بهتر از این نخواهد شد؟!!!!

اغلب نظریه‌پردازان توسعه و عقب‌ماندگی ایران در قرن معاصر، ضمن تاکید بر ظرفیت‌ها و پتانسیل بالای ایران برای رشد و توسعه، «**شرایط حل مساله**» را در ایران، ناموجود می‌دانند و گویی اشکال کار را در «ایران بودن» ایران و «ایرانی بودن» ایرانی می‌پندارند و پیش‌شرط تحقق تمهیدات پیشنهادی‌شان برای حل مشکلات، ایران نبودن ایران و ایرانی نبودن ایرانی است و گمان می‌کنند تنها راه نجات ایران، ایجاد تحول بنیادین در همه ساختارهای کلان و مهندسی فرهنگی برای تغییر بنیادین در خلیقات و باورهای ایرانیان است. این درحالیست که تلاش‌های دو سده اخیر تحول‌خواهان در کشور برای اصلاح ساختارها و تلاش حاکمان برای تغییر خلیقات و سبک زندگی مردم، عمدتاً با شکست مواجه شده است و مقاومتی مثال‌زدنی در مقابل تغییر مشاهده می‌شود تا جایی که برخی از اندیشمندان، از «امتناع تفکر» و «امتناع برنامه‌ریزی» و **امتناع توسعه در ایران**، سخن به میان آورده‌اند.

### **رویکرد پیشنهادی برای حل مساله و تراز کردن ناترازی‌ها در ایران**

اما رویکرد پیشنهادی بدیل، برای توانمندشدن نظام حکمرانی در حل مسائل کشور، دست برداشتن از اشکال‌گیری از ایران و ایرانی و از قضا توجه به «**کجایی**» ایران و «**کیستی**» ایرانیان، در طراحی نظام تدبیر است. به عبارت دیگر مناسب‌ترین «**رویکرد حل مساله**» را باید به‌جا آوردن خُلق و خوی ایرانیان و به‌جا آوردن

مختصات و ویژگی‌های سرزمین‌مان بدانیم و در یک کلام «اهل ایران شدن» را شرط لازم برای تحقق شعار «#برای ایران» و حل مشکلات ایران بدانیم. لذا مبتنی بر این رویکرد پیشنهادی برای حل مساله، نظام حکمرانی و تدبیر کشور نیز باید متناسب با ویژگی‌های ایران و ایرانی، بازطراحی شود تا قادر به حل مسائل ایران گردد. چرا که ایران، در طول تاریخ تمدنی چند هزار ساله خویش و تا پیش از اینکه به عارضه نسیان در اهلیت دوران معاصر مبتلا شود، معضل و بحران و چالش و حمله و تهاجم و شبیخون کم نداشته و علیرغم همه موانع و گرفتاری‌ها، با تکیه بر همین رویکرد توانسته به پا خیزد و سربرآورد و رشته تمدنی خود را امتداد دهد.

### تصویر اجمالی از مختصات نظام حکمرانی مطلوب #برای ایران

مبتنی بر شواهد تاریخی و مطالعات انجام شده توسط برخی ایران‌شناسان، می‌توان گزاره‌هایی را در پاسخ به دو پرسش مهم کجایی ایران و کیستی ایرانیان، به شرح زیر ارائه نمود و مبتنی بر آنها شکل و ماهیت نظام حکمرانی مطلوب برای ایران، که قادر به رفع ناترازی‌ها گردد، را حدس زد:

**ایران** سرزمینی است بس بی‌قرار و متلاطم، بحران‌ها یکی پس از دیگری، پی‌درپی و بی‌وقفه خواهند آمد، تنها فرصت برای «عُمران»، اندک درنگ مابین دو «بُحران» است. پس نظام حل مساله در ایران باید همواره مترصد فرصت‌ها باشد و زمان را هدر ندهد و برای انجام کارهای اساسی و مهم به جا مانده از گذشته، منتظر مهیا شدن همه چیز و آماده شدن همه شرایط نباشد. از اینروست که پیشینیان مدام متذکر شده‌اند که کار امروز را به فردا نیندازیم چرا که ناترازها، ناترازتر خواهند شد و تراز کردن دشوارتر خواهد شد.

**ایران** سرزمینی متنوع با زیستگاه‌هایی خرد و پراکنده است و هر گوشه از این افلیم، یک رنگ خاص و یک طعم ویژه را در خود دارد، تنها اهالی همان دیار توان اداره آن محل را دارند و قادر به رمزگشایی و حل مسادل آن سامان هستند، لذا از مرکز و با یک فرمان واحد، نمی‌توان بر مناطق مختلف و متنوع ایران - که پیشترها به همین دلیل آن را ممالک محروسه می‌نامیدند - حکم راند! نظام حکمرانی باید هر یک از این مناطق را بر کاری بگمارد، که در طی روزگار در آن، شهره آفاق گشته‌اند. که اگر چنین نشود، مدام به ناترازی و شکاف میان مطالبات مناطق و توان حاکمیت برای تامین آنها، افزوده خواهد شد و بیشتر از عدالت سرزمینی دور خواهیم گشت.

همان گونه که **ایران** سرزمینی متنوع است، **ایرانی** نیز متنوع و گونه‌گون است. مردمان و بانوان هر قومی از اقوام ایران‌زمین، دارای رنگین‌کمانی از فرهنگ‌ها و زبان‌ها و عقاید و سلائق هستند، لذا نظام حکمرانی نباید و نمی‌تواند یک الگو و یک سبک زندگی خاص، ولو سبک زندگی ایده‌آل و آرمانی را بر آنها تحمیل کند. باید تفاوت‌های‌شان را پذیرفت و به رسمیت شناخت و حرمت‌شان را حفظ کرد تا حرمت حکومت شکسته نشود. چه بسا بخش مهمی از دلایل ناترازی اجتماعی و افول سرمایه اجتماعی و کاهش اعتماد میان مردم نسبت به حاکمیت را می‌توان به این امر نسبت داد.

**ایران** همواره سرزمینی در میانه جهان بوده و هست. هنر، مزیت و مهارت ما **ایرانیان**، در ترابط و ربط‌دهندگی شرق به غرب و شمال به جنوب عالم بوده است، پس نباید به هیچ سو از اقطاب سیاسی عالم گردش و گرنش کرد و همچنین نباید با هیچ یک از آنها به ستیز و مخاصمه مستمر پرداخت، بلکه باید در میان این

اضلاع، میان‌داری کرد و معاملات بین‌المللی را جوش داد و سهمی در تجارت جهانی به دست آورد. این در حالیست که بی‌توجهی به این ویژگی ایران سبب شده ناترازی میان آرمان‌ها و خواسته‌ها در عرصه سیاست خارجی‌مان با میزان توانمندی واقعی ایران در مولفه‌های قدرت، بیشتر گردد و نتوانیم به اندازه‌ای که برای سیاست خارجی‌مان هزینه می‌کنیم متناسباً سهم درخوری در موازنه قدرت منطقه‌ای و جهانی به‌دست بیاوریم.

**ایران** سرزمینی **مستعد** اما دارای منابع و موانع بالقوه است، لذا ناترازی‌ها در منابع و ذخایر درمان نمی‌شود و تراز نمی‌گردد، مگر آنکه نظام حل مساله ما، ایران را سرزمینی فاقد منابع سرشار و «**بالفعل**» بداند و هم **موانع** و هم **منابع** در این کشور را «**بالقوه**» فرض نماید و خام‌فروشی را رها کرده و با تکیه بر اقتصاد دانش‌بنیان و تکیه بر ظرفیت جوانان خلاق و کارآفرین، بالقوه‌ها را به فعلیت برساند و ارزش‌آفزوده ایجاد کند. این در حالیست که در طی سده اخیر و در قالب انواع برنامه‌های عمرانی و توسعه‌ای و بی‌توجه به این ویژگی ایران و با تکیه بر فن‌آوری روز دنیا که با پول نفت خریداری و وارد شده‌اند، **انگاره غلط و فور منابع** را در اذهان ایرانیان بر ساخت نمودیم و بی‌محابا به مصرف کلیه حامل‌های انرژی و آب و سایر منابع زیستی و طبیعی پرداختیم.

**ایران** سرزمینی است که در طول تاریخ، همواره هم در معرض حملات و **تهدیدات بیرونی بوده** و هم از **منازعات داخلی** آسیب دیده و از این طریق نیز مدام **متلاطم** می‌گشته و می‌گردد لذا **نظم و امنیت** مقولاتی بس مهم و اولویت‌دار در نظام حکمرانی ما هستند و در صدر وظایف «حاکمیت» قرار می‌گیرند. باید توجه داشت که هر اقدام اصلاحی و تحول‌خواهانه‌ای در مواجهه با ناترازی‌ها که بدون توجه به این ویژگی ایران، برنامه‌ریزی شود و بر التهابات در جامعه بیفزاید و اذهان را مشوش ساخته و انگاره هرج و مرج و ایجاد بی‌نظمی در کشور را در اذهان حاکمان پررنگ نماید، محکوم به شکست خواهد بود. از سوی دیگر و مهم‌تر از آن، **همکاری و همراهی** میان کارگزاران «**حکومت**» در تامین نظم و امنیت و عدالت و کارگزاران «**دولت**» در عمران و آبادانی و ایجاد رفاه برای مردم، بسیار تعیین‌کننده و حیاتی است. لذا هرگونه ناترازی و شکاف میان ارکان حاکمیت و نهادهای انتسابی با ارکان دولت و قوه مجریه موجب بروز احساس ناامنی در نظام حکمرانی گشته و اقدامات را بلااثر خواهد نمود.

**ایران** سرزمینی است که در طول تاریخ بلند خویش، همواره و به شدت در معرض **بلاهای طبیعی** بوده و هست و همان‌طور که گفته شد **موانع** هم در آن بالقوه هستند و از این طریق هم مدام **متلاطم** می‌گردد لذا **مهارت و چابکی** در حوزه عمران و آبادانی و توانایی در **مدیریت بحران** از جمله ویژگی‌های «دولت» در ایران باید باشد و تنها دولت‌مردان و دولت‌زنانی صاحب تشخیص و چابک و دارای **اختیارات بالا** می‌توانند در زمان محدود **تصمیمات** مقتضی را اتخاذ و چنین مدیریتی را داشته باشند. یکی از دلایلی که ناترازی‌ها در عرصه‌های مختلف دیر کشف می‌شوند، دیر وارد دستور کار نظام حکمرانی می‌شوند، دیر اقدام اصلاحی لازم برای رفع آن ناترازی‌ها شروع می‌شود و بالتبع دیر هم به نتیجه می‌رسیم، این است که به کارگزاران آگاه و دارای اهلیت در موضوع، اختیارات و مسولیت کافی را اعطا نمی‌کنیم.

**ایران** سرزمینی است که در طول تاریخ، فاقد منابع طبیعی در دسترس و بالفعل بوده و به جز نفت و مواد معدنی که محصول کشفیات و استحصال دوران معاصر است و به سرعت هم رو به پایان است، منبع ارزشمندتری به غیر از هوش و نبوغ و فن و **هنر ایرانی** نداشته است. لذا یکی از وظایف مهم حکمران در این سرزمین، این است که به مثابه **باغبان و پرستار** از برای مردمان و ولی نعمتان عمل نماید، برای دستیابی به رشد اقتصادی فراگیر، لازم است **فَعَالٍ مُنْفَعِلٍ** باشد نه **فَعَالٍ مَائِشَاءٍ**. یعنی باید تلاش نماید استعدادها و مزیت‌های بالقوه همگان، از مردمان و زنان و جوانان در همه طیف‌ها و در همه مناطق را بیابد و پرستارانه و باغبان‌صفت، در به‌فعلیت رساندن‌شان بکوشد و **تسهیلگری** نماید. این درحالیست که در دوران معاصر با تکیه بر نظام اداری متمرکز و نظام برنامه‌ریزی از بالا به پایین و به مدد منابع سرشار نفتی، دولت‌ها خود را راهبر اصلی توسعه پنداشته و نچارگونه تلاش نموده‌اند تا خواسته‌ها و آرمان‌های ذهنی خویش را به منصفه ظهور برسانند و طرح‌های عمرانی بلندپروازانه‌ای را کلنگ زده‌اند که بسیاری از آنها کماکان نیمه‌کاره رها مانده و به بهره‌برداری نرسیده‌اند و این‌گونه است که ناترازی بودجه‌ای روز به روز گسترش می‌یابد و کسری بودجه دامن‌گیرتر می‌شود.

**ایران** سرزمینی است که مردمانش به واسطه زیست چند هزار ساله در محیطی دارای **تلاطم و تنوع و ترابط**، به مهارت‌های خاصی دست پیدا کرده‌اند و قدرت **تشخیص و تمییز** بالایی برای یافتن خیر در پس هر شر، پیدا نموده‌اند و آموخته‌اند که **رند و زیرک** و چابک و زرنگ و حيله‌شناس باشند لذا نظام حکمرانی باید آسوده‌تر، حتی‌المقدور و تا جایی که موجب فساد در کار و پریشانی در امور نگردد، هم **اختیارات** و هم **وظایف** را به مناطق و وزارتخانه‌ها و در زیرمجموعه‌ها به مدیران میانی و پرسنل **تفویض** کند و آنها را آزاد گذاشت تا هر یک به تشخیص خود و با ذکاوت خویش، به تدبیر امور بپردازند، اما لازم است برای حفظ انسجام و ایجاد وحدت در عین کثرت، رئیس و آنکه در راس نهاد حکمرانی مجموعه قرار دارد، همچون خورشیدی تابان، همواره بر مرکز این **منظومه** بماند و همچون **مَفْصَلٍ** و **لِوَلَا**، اندام‌ها را همچون در و پیکر، به هم پیوند بدهد، تا شاکله دولت چون پیکری واحد و منسجم عمل کند.

**ایران** سرزمینی است که حوادث سنگین و امور غیرمترقبه و **مصائب** بسیاری به خود دیده و به تجربه آموخته است که در کنار بهره‌گیری از **عقل و خرد** در مواجهه با آنها باید به **دل و درون** خویش نیز توجه و اهتمام داشته باشد تا به آرامش و قرار برسد لذا حکمرانی در سازمان‌ها و نهادهای ایرانی بی حکمرانی بر دل‌ها مقدور نمی‌گردد. لذا یک حکمران با عقل و تدبیر، باید بر دل‌ها هم حکومت کند و **محبوب قلب‌ها** و بی‌طرف و مهربان باشد، در **تلاطم‌ها** و **ناملايمات**، اهل تساهل و تسامح بوده، منعطف و مقاوم باشد. با دوستان مروّت داشته باشد و با دشمنان مدارا پیشه کند.

**ایران** سرزمینی است که مدام همه چیز در آن **تغییر و تحول** و دگرگونی سریع می‌یابند لذا یک حکمران نمی‌تواند بر هیچ کس و هیچ جا و هیچ امری و هیچ قاعده از پیش تعیین شده‌ای تکیه کند، بلکه باید «**قائمیت به ذات**» را هر روز و هر شب مشق کند تا مبدا فراموشش شود. باید **خوداتکا** باشد و برای رفع مشکلات و دستیابی بر اهداف، تنها بر منابع و امکانات موجود و اختیارات و تشخیص خویش، تکیه نماید. لذا منوط و موکول

کردن اقدامات و انجام برنامه‌ها به بینش، منش کنش، روش و فعل دیگری و تصمیمات پیشینیان، همواره موجب عدم انجام آن فعل می‌شود. به واسطه این ویژگی بارز در ایران، هم مسائل هر روز نو می‌شوند، هم اولویت و اهمیت مسائل تغییر می‌یابند و هم امکانات و فرصت‌های حل مساله دچار دگرگونی می‌شوند و هم کارگزاران حل مساله مدام جابجا می‌شوند لذا نمی‌توان و نباید با تکیه صرف بر اسناد بالادستی که امروز می‌نویسیم انتظار داشته باشیم در فردهایی که دیگر هیچ شباهتی با امروز ندارد، بتوانیم مسائل کشور را حل کنیم.

**ایران** سرزمینی متلاطم و بی‌قرار و متنوع است و به آسانی نمی‌توان رازها و معماهایش را حل نمود. مسائل **ذوابعاد** و دشواره‌های **ذومراتب** در ایران را، جز با **اندیشه حکمی**، نمی‌توان چاره کرد، پس لازم است **بخشی‌نگری** که ریشه بروز بسیاری از مشکلات و ناترازی‌ها و زمینه ناتوانی ما در رفع آنهاست، را رها ساخته و ژرف‌نگری و جامع‌اندیشی را پیشه کرد. تا با جمیع متخصصین دخیل در موضوع، مشورت نگردید و به اشراف کامل و جامع دست نیافت، هرگز نباید تصمیمی را اتخاذ و فرمانی را صادر کرد. در این رهگذر به **افراد بسیار خبره و نخبه** و دنیادیده و اهل دانش و فن، که دارای **اهلیت** در موضوع هستند و دل در گرو حل مسائل کشور دارند و دغدغه‌دار ایران هستند نیاز است. لذا ضروری است که نهاد حکمرانی، انجمن خردمندان و عقلا را بر گرد خویش فرا بخواند و «دولت خرد» و حکمت‌پایه را از #برای\_ایران، در جوار دولت خود برپا کند.

### **کلام پایانی و پیشنهاد سیاستی**

در پایان از باب جمع‌بندی باید خاطر نشان ساخت که بینش، منش، کنش و روش حل مسئله در **نظام حکمرانی ایران** ناکارآمد و گویا ناسازگار با خصوصیات ایران و خلیقات ایرانی است و ضرورت دارد نسبت به **معاصر سازی** آن، مبتنی بر ویژگی‌ها و مختصات ایران و ایرانی اقدام نمود. **اصلاح ساختاری** نظام حکمرانی کشور بمثابة راهبردی در ذیل ایده محوری **توانمندسازی حاکمیت و جامعه**، به نحوی که توانا در حل مسائل گردد، علاوه بر انتخاب شایستگان و افراد کاربلد، در گرو ساماندهی **سازمان** حل مسئله و توانمندسازی **کارگزاران** (سیاسی - اداری) حل مسئله و **اصلاح رویکرد حل مساله** مبتنی بر کجایی ایران و کیستی ایرانیان است.

پس از تلاش‌های صورت گرفته در قالب **شورای راهبری** و کارگروه‌های انتخاب و پیشنهاد گزینه‌های شایسته برای تصدی پست‌های کلیدی در وزارتخانه‌ها و سازمان‌های زیر نظر ریاست جمهوری، که تلاشی بود برای انتخاب **کارگزاران سیاسی حل مسئله**، اکنون نوبت آن است تا با راه‌اندازی **دولت خرد**، زمینه‌های تقویت نظام کارشناسی کشور که در شمار «**ایده‌دهندگان برای حل مساله**» هستند، فراهم شود و پس از آن و به کمک آن، ضروری است تا برای توانمندسازی «**بدنه اجرایی سازمان حل مسئله**» در درون دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌های دولتی، نسبت به راه‌اندازی «**نهضت اصلاح اداری از درون**» کمر همّت بست تا انشاءالله شاهد باشیم به تدریج و یکی پس از دیگری، مشکلات و مسائل کشور حل گشته و اهداف، یکی پس از دیگری، محقق شوند و ایران، کشوری مقتدر و توسعه‌یافته و ایرانی، ملتی دست‌یافته به جایگاه متعالی خویش گردد.

به **پایان** آمد این دفتر، حکایت همچنان باقیست، اندیشه و تلاش را ز بهر **وطن**، پایانی نیست.

مهرتان افزون و غم از دل‌تان بیرون باد