# نشست تخصصی سواد کشورداری و توسعه مهارت‌های حکمرانی

آقای دکتر علی‌اصغر پورعزت
عضو هیأت علمی دانشگاه تهران

هجدهم بهمن ۱۴۰۱

بحث ما امروز دربارهٔ سواد کشورداری یا به تعبیر خویش، سواد حکمرانی است. نمی‌خواهم بین این دو تفاوت قائل شوم، هرچند می‌توان تلاش کرد که بین آنها تمایز ایجاد نمود. در مهارت‌های حکمرانی، گاهی لازم است که چند واژه را مترادف بگیریم تا بتوانیم اساس بحث را به‌درستی ساماندهی کنیم. زبان‌های غنی، زبان‌هایی هستند که به وفور مترادف‌های نزدیک به هم دارند. این زبان‌ها با دقت بیشتری سخن می‌گویند؛ ولی زبان‌های ضعیف برای چندین مفهوم، یک واژه به‌کار می‌برند. قوت و ضعف زبان، امر مهمی است. کتابی به نام امپراطوری واژه از آقای «اوسلر» را مرور کرده‌ام. این کتاب به زبان انگلیسی است و اول آن نوشته شده «قوه الانسان به عقله و لسان عربی»، یعنی قدرت انسان در گرو این عقل و زبان است. می‌دانیم که عقل و زبان با هم ارتباط دارند و درواقع، زبان سیال دانش است؛ بنابراین، زبان‌هایی که واژگان زیادی برای معانی شبیه به هم یا نزدیک به هم دارند، قوی‌تر می‌توانند دربارهٔ آن موضوع بحث کنند؛ مثلاً دوستان ساکن خوزستان برای انواع خرما، اسامی و واژگان متفاوتی دارند و خیلی دقیق‌تر تمایز انواع خرما را می‌دانند، ولی ما به همه آنها خرما می‌گوییم. آنها خیلی دقیق‌تر صحبت می‌کنند و بر اساس اندازه، رنگ و طعم، واژگان متفاوتی را به‌کار می‌برند.

واژگان ما دربارهٔ «حکمرانی» هنوز خیلی غنی‌سازی نشده است. من برای اولین بار این واژه را در سال ۱۳۹۴ با عنوان کشورداری الکترونیک به‌کار بردم. به این دلیل که نمی‌خواستیم آنجا حکمرانی به‌کار ببریم. ناشر نگران بود که از واژه حکمرانی استفاده کنیم و من مجبور شدم این واژه را به‌کار ببرم؛ ولی در داخل و محتوای

[ Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23 ]

کتاب از واژه حکمرانی استفاده کردیم. در واقع، اولین بار بود که این دو واژه را مترادف به‌کار بردم. نمی‌دانم چرا پذیرفتن واژه حکمرانی برای بعضی افراد سخت است و اینکه باید به حکمرانی پرداخت. ما می‌دانیم که سرنوشت کشورها به‌شدت وابسته به تحقیق پژوهش و کار در حوزه حکمرانی است. اگر سرگذشت خود را در ۱۰۰ سال اخیر بررسی کنیم، می‌توانیم ملاحظه کنیم در چه نقاطی دچار آسیب‌های بزرگ به خاطر ضعف در فهم منطق حکمرانی شدیم؛ بدین‌منظور، معتقد هستم که در این زمینه باید خیلی کار شود و این کاری که ما انجام می‌دهیم، بسیار مقدماتی است؛ بنابراین، ضمن اینکه نمی‌خواهم تاکید بر این داشته باشم که این اسم مترادف تلقی شود؛ ولی می‌خواهم برای متمایز شدن آن به خودمان فرصت دهیم. واژه‌ها در تطور معانی و مصادیق که اخذ می‌کنند، رشد می‌یابند. زبان رشد می‌کند و قواعد ثابت و پایدار ندارد؛ حتی قواعد آن تغییر می‌کند. این عظمت زبان است که خیلی شدید تابع انسان است و انسان هم تابع زبان است. ما اسیر زبان هستیم و به این جهت نمی‌توانیم به چیزی که در آن واژه نداریم، بیندیشیم. چون ما وابسته به واژگان شدیم. اجداد ما می‌توانستند با تصاویر بیندیشند، ولی ما نمی‌توانیم بیندیشیم. بر روی مفهوم‌شناسی به‌شدت سلیقه‌ای عمل می‌کنیم. من مطمئن هستم اگر مفهوم‌شناسی من را به همکاران دیگر عرضه کنید، مواردی را اضافه، کم و یا حتی ممکن است آن را رد کنند. ما باید این را بپذیریم. کمی اختلاف‌نظر باید وجود داشته باشد.

سه واژه‌ای که ما در این مبحث با آنها زیاد سروکار داریم، مدیریت، اداره و حکمرانی است. فعلاً حکمرانی را مترادف با کشورداری می‌گیریم، به این جهت که نتوانستیم در تمایز آن را خیلی دقیق و برجسته بیان کنیم؛ به طوری که مثلاً وقتی مصادیق را افراد ببینند، سریع بتوانند تشخیص دهند که این رفتار، رفتار کشورداران است یا حکمرانان. اگر می‌توانستیم این را مشخص کنیم، واژه‌ها رشد و معانی و ارتقاء پیدا می‌کردند؛ پس باید به خود و کسانی که با این مفاهیم سر و کار دارند، فرصت دهیم که این واژه‌ها به مرور متمایز شوند.

پس ما با مفهوم حکمرانی سروکار داریم؛ ولی قبل از آن لازم است که روی مفهوم مدیریت و اداره تامل کنیم. واژه مدیریت اداره و حکمرانی را اگر بخواهیم با مثال متمایز کنیم. شما در تامل و پژوهش دربارهٔ واژه مدیریت، سوارکاری را می‌بینید، این واژه‌ها سیر تطور خود را هم داشتند؛ مثلاً رانندگی در جاده خیلی شبیه معنایی است که ما از مدیریت در نظر داریم؛ اما در احداث، تدارک و طراحی این جاده با اداره سروکار داریم.

این مفهوم را برای شما تبیین می‌کنم که حکمرانی می‌تواند به طراحی سیستم ارتباطات و حمل و نقل بپردازد؛ یعنی سطح حکمرانی را از سطح اداره وسیع‌تر می‌بینیم و قلمروی آن به قدری وسیع است که شرکت‌ها واژه حکمرانی شرکتی را به کار می‌برند تا به مقصودی که می‌خواهند برسند. چرا این واژه وارد ادبیات ما شد و چرا مورد تاکید قرار گرفت؟ امروزه یک روند اساسی، رشته حکمرانی است و احتمال دارد که بسیاری از رشته‌های همجوار را حذف کرده و ما در آینده به جای بسیاری از رشته‌های همجوار، رشته «حکمرانی» داشته باشیم. ما پیش‌تر در باب واژه حکومت تاکید داشتیم و اولین کتابی که در سال ۱۳۸۷ در این مورد نوشتم به نام «مختصات حکومت حق‌مدار» بود. با اینکه مفهوم این کتاب بیشتر بر حکمرانی دلالت داشت، ولی اسمی از حکمرانی در آن برده نشده است. به‌خصوص در جایی که در باب یکی از خطبه‌های نهج‌البلاغه تاکید بر آن بود که حادثه بیعت با من چنان بود که خردان شادمانه، پیران لنگان و لزران، بیماران با درد و رنج فراوان و دوشیزگان بی‌نقاب به سوی آن شتافتند. حادثه بیعت در ۱۴۰۰ سال پیش، زمانی که مفهوم دموکراسی در دنیا عملیاتی نشده بود و خانم‌ها اصلاً دخالت نداشتند، اتفاق افتاده است؛ ولی در این خطبه اشاره می‌کند به اینکه دوشیزگان و خانم‌های کوچک و کم‌سن و سال به این موضوع فکر می‌کردند و شادمان شده بودند و به جمعی که می‌خواهد امام علی(ع) را برای حکمرانی و حکومت انتخاب کند، پیوستند. حال می‌بینیم که واژه حکمرانی در چه موقعیتی مطرح می‌شود، زمانی که نقش مردم غنی‌تر می‌شود. به‌طور مثال، شما حکومت صفوی دارید، ولی حکمرانی صفوی ندارید. نزدیک‌ترین حکومت به سال‌های اخیر که تا حدی برخی اوقات ویژگی‌های مثبت هم داشت، این حکومت است که به شکل فاجعه‌آمیزی با سلاطین بی‌لیاقت به فروپاشی کشور انجامید.

با مطالعه این تاریخ، متوجه می‌شویم که حکومت مردم به‌هیچ‌وجه دیده نمی‌شود و شاید به همین دلیل است که مردم هم دیده نمی‌شوند، حکومت صفویه فرو پاشیده و به ابتذال و انحراف شدید کشیده شد. به شکلی که وحشتناک‌ترین دوره‌های تاریخی ما اگر بخواهد متمایز شود، دوره فروپاشی حکومت صفویه است. به‌عبارت دیگر، قطحی فراگیر، مرگ فراگیر و فروپاشی سازه‌های تمدنی که دانشمندان به‌سختی ایجاد کرده بودند، توسط گروهی یاغی و گروهی حکومت‌کننده بی‌لیاقت به‌وجود می‌آید. دوره قاجار نیز کاملاً حکومت با سیطره شدید همراه بوده است. چرا ما به واژه حکمرانی می‌رسیم؟ چون نیاز به این داریم که بر حکمرانی و بر نقش مردم تاکید کنیم.

[ Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23 ]

## واژه اداره[1] یا اداره عمومی

بعد از اجرا؛ پیاده‌سازی راهبردهای تعیین‌شده، تدوین‌شده و نوشته شده تایید دارد و برای نیل بر اهداف کلان اجتماعی از اداره که گاهی اوقات مترادف با بوروکراسی هم به‌کار می‌رود، استفاده می‌کنیم. گاهی هم مترادف با اپراتور دستگاه به‌کار رفته است. مثال: یک رئیس‌جمهور به اسم آلفا را در نظر بگیرید، یعنی اداره آقای آلفا، یا آلفا بوروکراسی که منظور بوروکراسی آقای آلفا[2] است. به این مفهوم است که رئیس‌جمهور آلفا، یک دستگاه یا دولت یا قوه مجریه دارد که مترادف با اداره یا بوروکراسی گرفته شده که این یک نوع نگاه به اداره است؛ اما مهم‌ترین وجه اداره که به آن تاکید می‌کنیم، ماهیت ابزاری بودن اداره است. اداره، ابزاری برای رسیدن دستگاه عمومی کشور به هدف است و می‌توان گفت شبیه پارو زدن است. مدیریت بر راهبری و هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازماندهی و رهبری و کنترل دلالت دارد و بر تصمیم‌گیری، اصلاح راهبردها و تحقق ارزش‌ها تاکید دارد و سازوکارهای درس‌آموزی، عبرت‌آموزی و یادگیری را به‌کار می‌برد که شبیه سکان‌داری است.

## حکمرانی یا کشورداری

حکمرانی یا کشورداری بر تعیین آرمان‌ها و ارزش‌های ملی دلالت دارد. سطح حکمرانی می‌تواند خیلی کلان باشد، هرچند در سطح شرکت هم می‌توان صحبت کرد. راهبری کلان کشور برای نیل به آرمان‌ها و ارزش‌های ملی دلالت دارد. حداقل هنگامی که از کشور سخن می‌گوییم، می‌توانیم سطح را شامل سه قوه: مجریه، مقننه و قضائیه بدانیم. برای مثال، می‌توان حکمرانی قضایی داشت و در حکمرانی قضایی توجه به این داشت که آبرو و وجهه سیستم قضایی در بین مردم چگونه است؟ و اگر سیستم قضایی بخواهد مبتنی بر ارتباط با مردم باشد، باید چگونه عمل کند؟

اگر نظریه عدالت حق‌مدارانه[3] را مبنا قرار دهیم، هنگامی که از حکمرانی حق‌مدار سخن می‌گوییم، مراتب دستیابی جامعه به حداکثر امنیت، حداقل رفاه ضروری و حد کافی آگاهی، مدنظر ماست؛ اینکه چگونه می‌شود جامعه را در امر دستیابی به آگاهی عمومی، امنیت کامل و رفاه نسبی کمک کرد. در اینجا جامعه‌سازی مدنظر قرار می‌گیرد. (پارو زدن، سکان‌داری، جامعه‌سازی)

## معنی جامعه‌سازی چیست؟

شکل‌دهی هویتی که می‌خواهد آن هویت آینده ما را بسازد. هنگامی که انفرادی سخن می‌گوییم و تنها هستیم، می‌توانیم به خودسازی فکر کنیم؛ اما دیده می‌شود که حداقل در عرفان ما، خودسازی خارج از اجتماع خیلی ستوده نشده است. مثلاً حداکثر در طول سال، چند روزی افراد ممکن است معتکف شوند. در سنت پیامبر اکرم(ص)، اعتکاف وجود دارد، ولی بریدن از جامعه هرگز نیست، با جامعه کار می‌کنند. حتی در واژه امت که مورد تاکید قرار می‌گیرد، نقش جامعه خیلی بارز و جدی است. حکمرانی پوشش عام دارد و در سطوح گوناگون مطرح می‌شود. در مورد خانواده می‌توان حکمرانی خانواده را درنظر گرفت. حکومت این استعداد را ندارد و واژه حکومت این ظرفیت را ندارد. شما در خانواده هم گاهی ممکن است با مسائل بغرنج لاینحل مواجه شوید. مسائلی که چندوجهی و فاقد راه‌حل از پیش‌تعیین‌شده و فاقد الگوریتم یکسان در وقوع هستند و آنها فاقد متولی هستند. اعضای خانواده باید با

1. Administration
2. Alpha administration
3. Thoughts inter justice

[ Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23 ]

هم همکاری کنند تا بتوانند برای حل مشکل به پاسخی برسند؛ بنابراین، دلالت حکمرانی بر این است که گاهی یک نفر به‌تنهایی نمی‌تواند و یا یک حکومت به تنهایی نمی‌تواند امور خود را سپری کند. یک نفر به-تنهایی و به‌درستی نمی‌تواند با مسائل حکمرانی خانواده مواجه شود، یعنی یک کنشگر یا کنشگران خاص از مواجهه صحیح با مسائل حادث‌شده ناتوان هستند و به‌ناچار به مشارکت عامه روی‌می‌آورند؛ یعنی پدر خانواده به خانواده متوسل می‌شود، نقش خود را کم‌رنگ کرده، نقش آحاد خانواده پر رنگ‌تر می‌شود و دراینجا مجبور است به حکمرانی روی‌آورد؛ بنابراین، انتخاب حکمرانی برای حکومت‌ها مستحبی نیست که گفته شود کار فانتزی قشنگی انجام شده، ناگزیر است و شرط بقاء، افزایش مشارکت عامه است.

اگر دوره‌های تاریخی ما را رصد کنید، هرگاه مشارکت عامه در حکمرانی ضعیف بوده، فروپاشی درپی داشته است. به همین دلیل، حکومت‌هایی که از طریق سرکوب باقی می‌مانند، نمی‌توانند پایدار باشند و باید مردم خود را متقاعد کنند. برای مثال، حکومت قذافی را درنظر بگیرید. شاید یکی از خشن‌ترین و مخوف‌ترین سیستم‌های پلیسی قابل تصور در لیبی است که در چند دهه پیش تجربه شد. یکی از وحشی‌ترین بدعت‌های حکومتی در لیبی یا کره شمالی مشاهده شد و حد شدید مصادیق دیکتاتوری را نشان دادند. این نوع حکومت‌ها باقی نمی‌مانند و یا باقی نمانده‌اند. بالاخره خواهید دید که یک دوره فروپاشی خواهد بود، مگر اینکه اصلاح رویه داشته باشند. برای مثال، همین سیستم مخوف کره شمالی، در چین و روسیه وجود داشت. آنها با تضادهای درونی زیاد در روسیه و تدبیر پخته‌تر در چین توانستند تا حدی از آن سیستم دیکتاتوری خشن فاصله بگیرند. چین هنوز یک مسیر بسیار طولانی برای رسیدن به یک سنت سالم و حکمرانی دارد، ولی روسیه تا حدی این فاصله را سریع‌تر طی کرده است؛ اما می‌بینید که هنوز با خود درگیری‌های جدی دارد، به جهت اینکه سنت این کشور و سیطره مخوف کمونیسم، اجازه نمی‌دهد آن تفکرات کمونیستی به‌سرعت بتواند گذشته خود را فراموش کند. زمانی در این کشور کمترین مخالفت با سنت‌های بشرساخته کمونیستی، منجر به مرگ می‌شد. حالا این کشور می‌خواهد از مشارکت عامه مردم خود استفاده کند. مسیر بسیار سختی را درپیش دارد و می‌بینید که تنش‌های بین‌المللی گاهی اوقات ایجاد می‌شود که این تنش‌های بین‌المللی کمک می‌کند به اینکه تنش‌های داخلی تا حدی مهار شود و نکته مهمی است که باید به آن توجه داشت؛ بنابراین، حکومت‌ها به ناچار به حکمرانی روی می‌آورند و بر مشارکت عامه تاکید می‌کنند، نه به‌عنوان یک انتخاب سالم و ستوده شده، بلکه به انتخاب اختیاری برمی-گردد. این حکومت‌ها هوشمندتر نمی‌شوند، بلکه مجبور می‌شوند، زیرا اگر هوشمندتر شوند، شرایط بهتری برای کشور خود ایجاد می‌کنند؛ پس اگر سطح هوشمندی یک جامعه افزایش پیدا کند، تمایل آن به حکمرانی بیشتر از اداره خواهد بود، همچنین، تمایل آن به حکمرانی بیشتر از حکومت خواهد بود. هرچه سیستم اجتماعی هوشمندتر باشد، این اتفاق بیشتر می‌افتد.

## هوشمندی

کامپیوترها سیر رشد فوق‌العاده‌ای داشتند. دستگاه‌های قدیمی نور سبز رنگ داشت و به نام آی بی ام[1] بودند. آنها فقط می‌توانستند معادله‌های ساده ریاضی را حل کنند. معادله‌هایی که فرمول آن معمولاً ۲ یا ۳ متغیر بیشتر نداشت و قدرت حل مسائل بیشتر را نداشتند. درواقع، شبیه‌سازی کارت‌پانچ‌هایی بودند که کامپیوترهای پانچی یا کامپیوترهای نواری قبل از آنها داشتند که به حدود ۷۰ یا ۸۰ سال پیش برمی‌گردد که آنها ابداع شدند. ما وقتی متولد شدیم، آنها و حتی آی بی امها وجود داشتند. این‌ها رشد کردند و پس از آن، دستگاه‌های بهتری آمدند تا زمانی که به سیستم داس[2] رسیدیم، سپس سیستم داس کنار گذاشته شد و سیستم ویندوز آمد که تا حد زیادی فراگیر شد و بعد از آن به ساختارهای فوق‌العاده پیچیده‌تری رسیدیم که اطلاعات آنها اگر قرار بود با کامپیوترهای نسل قدیم نگهداری شود، شاید ظرفیتی که بعضی از کامپیوترهای فعلی دارند را نمی توانستند گنجایش دهند و اگر می‌خواستند با سیستم قدیمی یعنی تکنولوژی ۶۰ یا ۷۰ سال پیش ایجاد شوند، یک شهر بزرگ با چندین طبقه می‌شد. یک شهری که کلیه ساختمان‌های آن ۱۰ طبقه و در حد وسعت شهر کرج است که بتواند ظرفیت یک دستگاه پردازش داده را داشته باشد. سرعت رشد این‌ها را در نظر بگیرید، این کامپیوترها هر روز هوشمندتر می‌شوند و نرم‌افزارها قوی‌تر و سرعت عمل و انتخاب و تشخیص بالاتر می‌رود. الان این قدرت را دارند که انتخاب کنند، حتی تا حدی هوشمند شوند که به سیستم مرکزی وصل هستند و جستجوهای شما را هوشمند می‌کنند. اگر دقت کرده باشید، وقتی شما یکی دو بار در کامپیوتر در مورد موبایل جستجو می‌کنید، احتمالاً پیام‌های مربوط به موبایل در جستجوهای بعدی، سریع‌تر برای شما می‌آید؛ یعنی سیستم‌هایی که بر روی موتورهای جستجو قرارداده شده است، به‌سرعت شما را شناسایی و اطلاعات مورد نیاز شما را ارائه می‌دهد. درصورت استفاده از سیستم صوتی بر روی دستگاه، لهجه فرد را (فارسی و انگلیسی) هم شناسایی می‌کند. در دفعات اول، خطا زیاد است، ولی در دفعات بعدی خطا کمتر می‌شود و نشان می‌دهد که سیستم در حال سفارشی کردن[3] جستجو است. هوشمندی این

1. IBM
2. DOS
3. Customize

[ Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23 ]

سیستم‌ها به تعداد و میزان ظرفیت پردازش و به نرم‌افزاری که در آن به‌کار می‌رود، بستگی دارد. حال سوالی که مطرح می‌شود، این است که جامعه چطور هوشمند می‌شود؟ تعدادی از انسان‌ها آن را هوشمند می‌کنند، یعنی بیش از یک میلیارد انسان، همچنین رابط اجتماعی آن را هوشمند می‌کنند. زمانی که می‌توانیم یک جامعه را نقد کنیم، هوشمندی بیشتر می‌شود.

وقتی که اختیار افراد برای «انتخاب» افزایش پیدا می‌کند و فرصت انتخاب به افراد داده می‌شود، زمانی که افراد می‌توانند نرم‌افزارهای ذهنی خود را در جامعه تعبیه و جایگزین نرم‌افزارهای سیستم‌های حکومتی کنند و سیستم‌های ذهنی و قواعد آنها را به‌روزرسانی کنند و با جملاتی که دلالت بر منطق حکمرانی دارد، بتوانند یک سری جمله‌ها را کنار بگذراند، به‌تدریج امکان حکمرانی هوشمند فراهم می‌آید.

حتی هوشمندی این نشست بستگی به میزان هوش و ظرفیت ذهنی تک‌تک ما بستگی دارد؛ اما این میزان هوش و ظرفیت ذهنی، هنوز کافی نیست. زمانی که بتوانیم یکدیگر را نقد کنیم، هوشمندی بیشتر می‌شود. در همین جلسه، اگر ارتباط، یک‌طرفه و یک‌سویه باشد، هوشمندی کمتر می‌شود. طبیعتاً در سیستم‌های یک طرفه هوشمندی کمتر است.

«تذکر»، جامعه و سیستم را هوشمند می‌کند. اگر شهامت این را داشته باشید که تذکر بدهید، سیستم هوشمندتر می‌شود؛ اما اگر جرأت نداشته باشید، «سیستم» کودن و غیرهوشمند می‌ماند. واژه کودن، بلاهت و حماقت در برابر واژه هوشمندی به‌کار می‌رود و در کشورهای دیکتاتوری، سیستم‌ها به سمت کاهش استعداد و کاهش هوشمندی سوق پیدا می‌کند. واژه حماقت را اسکات و دیویس در فصل اول کتاب خود به‌کار برده‌اند. این جمله به این شکل آمده است:

«ما می‌توانیم به پیشرفته‌ترین شکل ممکن، احمقانه عمل کنیم.»

مثالی که می‌توان زد، مثلاً درخصوص سیطره نازی‌ها و رفتارهایی که با مردم می‌شد، به این شکل که خیلی منطقی و عالمانه آدم می‌کشتند.

این ابزارها، اگر رفتارهای ما احمقانه باشد، این رفتارهای احمقانه را قوی‌تر می‌کند و اگر هوشمند باشد، باز هم آن را قوی‌تر می‌کند. اگر یک دیکتاتور نادان بر یک کشور قوی حاکم گردد، سیطره فساد و ابتذال بیشتر می‌شود و اگر یک حکیم دانا بر یک کشور قوی حکمرانی کند، سیطره دانش‌پراکنی، رشد و سیره عقلانیت افزایش پیدا می‌کند؛ پس کاملاً پذیرفتیم که بوروکراسی یک ابزار است؛ اما گویا واژه حکمرانی از سطح ابزاری‌بودن بالاتر رفته است، چون باید مشارکت آگاهانه افراد در آن وجود داشته باشد که در این صورت، خود به خود از اطاعت محض بوروکراتیک فاصله می‌گیرد.

وقتی حکمرانی از لحظه فهم ناتوانی حکومت به امر و نهی از بالا شروع می‌شود، می‌توان گفت که نقطه آغازین حکمرانی اتفاق افتاده است. وقتی سیستم می‌تواند بفهمد که من نمی‌توانم از بالا اعمال قدرت و امر و نهی کنم و مجبور هستم مردم را متقاعد کنم، اینجاست که حکمرانی آغاز می‌شود. فهم درست این ناتوانی از سوی حکومت، نقطه آغاز حکمرانی با همکاری کل جامعه است. در این لحظه، یک اتفاق مقدس رخ می‌دهد و آن این است که حکومت می‌فهمد که نمی‌تواند «اداره» کند.

هنگامی که حکومت احساس قدرت می‌کند و خود را توانمند می‌داند، به اداره و مدیریت می‌پردازد. هنگامی که درمی‌یابد بسیاری از کنش‌گران اجتماعی، کارمند او نیستند و نمی‌تواند با آنها سلسله مراتبی رفتار کند و باید برای متقاعدکردن آن‌ها تلاش کند، آنجا حکمرانی شکل می‌گیرد، یعنی به ارزش حکمرانی و قابلیت و اثرگذاری آن پی می‌برد.

زمانی که حکومت می‌فهمد باید به مردم گوش دهد، نقطه آغازین حکمرانی است. آن زمانی که حکومت‌ها می‌فهمند که به مردم نیاز دارند، لحظه مقدسی است؛ زیرا حکومت‌ها می‌توانند درک کنند که مردم به آنها مشروعیت می‌دهند. حکومت می‌فهمد که می‌بایست مردم را متقاعد و در واقع خود را اصلاح کند. حکومتی که دائم حرف بزند، اما روش‌ها و رویه‌های خود را اصلاح نکند، محکوم به فناست. اگر به مردم گوش نکنند، باقی نمی‌مانند؛ بنابراین، برای بقا نیاز دارند که به حکمرانی روی آورند و خود را اصلاح کنند. زمانی که حکومت می‌فهمد چیزی جز خدمتگزار مردم نیست، زمانی که حکومت می‌فهمد باید همه تلاش خود را برای تأمین امنیت: مردم، رفاه نسبی و تامین و ایجاد آگاهی کند و نیز وقتی حکومت از مردم یاد بگیرد و خود را اصلاح کند، لحظه مقدسی است.

معنای امر به معروف و نهی از منکر این است که مردم حکومت‌ها را اصلاح کنند و در واقع، مردم حکومت را امر و نهی کنند.

حکومت‌ها با امر و نهی کردن به مردم اصلاح نمی‌شوند. حکومت‌ها هنگامی که مردم آن‌ها را امر و نهی کنند، اصلاح می‌شود.

بزرگ‌ترین عبادت در پیشگاه پروردگار، نقد یک سلطان سلطه‌گر و تذکر دادن و هدایت کردن اوست.

نظریه عدالت حق‌مدار با تکیه بر این معانی توسعه یافت: الف. حکومت بر تحمیل اراده دلالت دارد، ب.حکمرانی بر مشارکت‌طلبی از عامه اتفاق می‌افتد.

برای درک حکمرانی و اداره، باید به چند پرسش جواب دهیم. این پرسش‌ها هدایت‌گر هستند.

- چه چیز؟ حکمرانی باید به چه چیز بپردازد و اداره باید به چه چیز بپردازد؟
- چه کسی؟ کیست که اداره و حکمرانی می‌کند؟ آیا مردم هستند یا

[ Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23 ]

بخش خصوصی یا صاحب‌منصبان؟

• چگونه؟ آیا نظارت می‌کند؟ و آیا دفاع می‌کند؟

• چرا؟ برای التزام به افزایش دموکراسی؟ افزایش کارایی؟

این‌ها سوالاتی هستند که راک چلدر در سال ۱۹۹۹ یا ۲۰۰۰ منتشر کرد.

سوالاتی که ما اضافه کرده‌ایم:

• کدام سطح؟ خرد، کلان، یا سطوح بین‌الملل؟ در چه سطحی می‌خواهیم حکمرانی کنیم؟

• کدام عرصه؟ سیاست، اقتصاد، فرهنگ؟

• کدام ابزار؟ قانون یا خط‌مشی؟

• چه زمانی؟ امروز یا آینده؟ با چه اولویتی؟

• چه میزان؟ چقدر دخالت کنیم؟

• چه کیفیتی؟ سطحی یا عالی عمل کنیم؟

• برای چه کسی؟ عامه یا حکومت؟

• در کدام مسیر؟ حفظ وضع موجود؟ پیشرفت یا تعالی یا توسعه؟

این پرسش‌هایی هستند که سواد حکمرانی و سواد کشورداری باید پاسخی برای این‌ها به افراد ارائه دهد. این پاسخ‌ها تأمل می‌طلبد و حکمران باید بداند با چه اولویتی کار کند، او باید بداند با چه ظرافت و کیفیتی کار کند؛ بنابراین، این پرسش‌های رهنما، کمک می‌کنند که هنگام پرورش حکمرانی، چه وجوهی از سواد حکمرانی را برای او ایجاد کنیم و در سطح حکمرانی، جامع‌ترین پوشش از علوم مورد نیاز است و به‌همین دلیل، یکی از متفکرین می‌گوید: حکمرانی بر فراز دانش‌های دیگر قرار می‌گیرد، چرا؟ چون به دانش‌های دیگر نیاز دارد، برای اینکه کارش را انجام بدهد.

حکمرانی؛ دانش‌های دیگر را به‌صورت مصالح می‌گیرد، اداره را به‌عنوان مصالح خود می‌گیرد، مصالح آن، ساختن کاخ دانشگاهی جدید است، حکومت‌داری را به عنوان مصالح می‌گیرد، برای اینکه حکمرانی را رواداری کند و نیز علم سیاست، اقتصاد و اجتماع را به عنوان مصالح می‌گیرد، علومی که دال بر توسعه زیرساخت‌های سلامت، تامین آب یا آگاهی هستند، آموزش و پرورش یا جای دیگر را به‌عنوان مصالح می‌گیرند، روان‌شناسی اجتماعی را به‌عنوان مصالح می‌گیرد. اینکه حکمرانی را من ادعا کنم که از بقیه رشته‌ها و بر فراز سایر رشته‌ها قرار دارد، به این معناست که از بقیه رشته‌ها استفاده می‌کند. به‌عنوان یک حکم، حکمی که باید رواداری شود و بتواند از خود دفاع کند، باید اعتبار داشته باشد، پس سواد حکمرانی، سوادی بسیار متعالی است، سطح این سواد، در حد تجربه‌های ناآزموده بوروکرات‌های مدعی تجربه است که با وقاحت، سال‌ها منابع ملی را تلف و تباه می‌کنند تا چیزی یاد بگیرند که تازه فقط و فقط یاد بگیرند که چه نباید انجام دهند و هرگز یاد نمی‌گیرند که چه چیزی باید انجام دهند و این نامش «حکمرانی» نیست.

مفهوم‌شناسی سیر توسعه و پردازش نظریه‌ها اهمیت دارد. پیش از اینکه دانشگاه‌های ما شکل بگیرند، سنت‌های حکومت در دنیا وجود داشته است. گاهی هم سنت‌های حکمرانی بوده است. دیدگاه‌ها و نظریات باستانی مهم هستند، این‌ها الگوهای بسیار ارزشمند دانش ضمنی‌اند؛ به‌ویژه در کشور این الگوها بسیار هستند و ناشناخته مانده‌اند. ما وقتی مفتون و شیفته دانش غرب شدیم، بسیاری از گزاره‌های مهم و اصیل خود را از دست داده‌ایم. هنوز بسیاری از گزاره‌های مطرح‌شده در ادبیات فارسی، توسط نظریه‌ها به تئوری تبدیل نشده‌اند و ما از این‌ها غافل هستیم. من نمی‌خواهم از دین سخن بگویم، از متن بشر ساخته فردوسی یا حافظ یا مولوی سخن می‌گویم. وقتی امروز می‌خواهید بهترین تئوری‌ها را بیان کنید، اگر با ادبیات فارسی آشنایی داشته باشید، خیلی قوی‌تر می‌توانید عمل کنید.

پیل اندر خانه تاریک بود/ عرضه را آورده بودندش هنود

از نظرگه گفتشان شد مختلف/ آن یکی دالش لقب داد این الف

عظمت معنایی که در بیان تفاوت آرا، دیدگاه‌ها و فهم‌ها که مولوی در مثال فیل مطرح می‌کند، فوق‌العاده است.

به دوران مدرن می‌رسیم، اولین نظریه‌ای که در این حوزه می‌شود به آن استناد کرد، همگرا با نظریه‌های علوم سیاسی که دال بر نوعی سلطه بودند، سیطره دانشمند حکیم بر فضای سیاست، نظریه اداره امور عمومی سنتی[1] است. اینها تزی بودند که مطرح شدند. در برابر این تز، الگوهای بوروکراتیک شناسایی شدند، بوروکراسی ماکس وبر، نظریه مدیریت علمی تیلور و الگوهای متداولی از اقتصاد کلاسیک که دخالت دولت را ضروری می‌دانستند و از حضور دولت برای ایجاد نوعی تعادل در بازار، برای حفظ امنیت و ارائه خدمات، دفاع می‌کردند.

البته دانشمندان دلالت‌های دقیقی هم داشتند، مثلاً دولت باید جایی وارد شود که بخش خصوصی نمی‌تواند یا عاجز است، چون بخش خصوصی مدعی بودند که بهتر از دولت کار می‌کنند. این بحث بالا گرفت، ولی تز این بود. آنتی‌تز چه بود؟ آنتی‌تز نظریه «مدیریت اداره دولتی نوین»[2] بود که با مدیریت دولتی[3] نوین اشتباه می‌شد.. این آنتی‌تز است که خیلی شناخته نشد و الگوی مردم‌گرا بود و دال بر ارزش‌های انسانی و عدالت و برابری داشت که از طریق اداره ایجاد می‌شود، حکمرانی و اداره باید به سوی تعادل و ایجاد برابری، اجرای قانون و رعایت حقوق شهروندی برود. سخن خیلی مدرن است و این سخن در سال ۱۹۶۹، ده سال

1. Traditional public administration
2. New public administration
3. New public management

[ Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23 ]

پیش از انقلاب ایران بیان شده است. این حرف خیلی پیشرفته است، ولی این تز و آنتی‌تز، سنتزهایی داشتند که من نامشان را سنتز قاتل گذاشتم؛ چون آنتی‌تز را به فراموشی سپردند. مدیریت اداره دولتی نوین به حاشیه رفت و نمی‌دانم چرا ادبیات مدیریت دولتی و اداره دولت و حکمرانی نتوانست مدیریت اداره دولتی نوین را نگه دارد. شاید تعارض قوا در جنگ سرد باعث شد که گرایش به‌سوی سویه‌های افراطی دولت‌گرایی کمونیستی و بازارگرایی کاپیتالیستی برود.

این حد از منطق و عقلانیت که توسط والدو مطرح شد، فری دریکسون و لاندرایف تومارینی در آن زمان کمک کردند و دریکسون ادامه داد و مینوبوروک اول را این افراد ساختند. مینوبوروک در سال ۱۹۸۹، بعد ۲۰۰۹، سپس احتمالاً ۲۰۲۹، ۱۹۶۸، ۱۹۸۸و ۲۰۰۸ مطرح شد. مینوبوروک بعدی که من پیش‌بینی می‌کنم، ۶ سال دیگر می‌خواهد ایجاد شود و دانشمندان اداره و حکمرانی را از جهان جمع کند، ناگزیر به سوی حکمرانی گرایش خواهد داشت. مدیریت عمومی نوین مطرح شد، این سنتزی بود که تز و آنتی‌تز را به‌حاشیه برد، آشکارا بر تز تاخت، ولی آشکارا بر آنتی‌تز نتاخت. اساساً آنتی‌تز حذف شد و این رابطه دیالکتیکی فراموش شد. الگوهای مبتنی بر ماشین را اتخاذ کردند، برای اینکه با سمت و سوی بازار و بازارگرایی و با تاکید بر استعداد بازار و ظرفیت بازار، واگذاری به بخش خصوصی، ناکارامدی و نارسایی‌های اداره بوروکراتیک را مهار کنند. همگرا با همین وضع، فناوری اطلاعات توسعه پیدا کرد و این الگوها مبتنی بر ماشین‌های الکترونیکی شدند که این موضوع جاافتاده است. آن ماشین مکانیکی قبلی به ماشین الکترونیکی که هوشمندتر و بهتر کار می‌کرد، تبدیل شد، ولی منطق همان بود. الگوهای اول در مدیریت دولتی نوین، متمایل به بازارگرایی بودند و نگاه ماشینی به نظریه‌های سنتی را مبنا قرار دادند. نظریه عرضه و تقاضا، نظریه دست نامرئی بازار و اعتماد به دست نامرئی که گاهی اوقات ده‌ها سال از آستین بیرون نمی‌آید، به تعادل نمی‌انجامد و زندگی مردم از هم پاشیده می‌شود و منتظر می‌مانند تا دست نامرئی عمل کند، چگونه و با چه منطق و با چه هوشمندی این کار باید انجام گیرد؟ مگر می‌شود گفت بازار به خودی خود هوشمند است. دخالت یا تسهیل‌گری و نظارت لازم است، این نظارت را چه کسی و چگونه اعمال کند؟ البته مردم وقتی قدرت تسلط بر بازار را پیدا کنند، خود به خود این هوشمندی ایجاد می‌شود. به‌عنوان مثال، وقتی مردم می‌توانند به هم اطلاع دهند که فلان کالا برای سلامتی مضر است، مصرف آن کالا یا مواد غذایی محدود می‌شود. امکان این وجود دارد که فناوری اطلاعات و شبکه‌های اجتماعی به تدریج این ظرفیت را برای مردم ایجاد کنند و همین افزایش ظرفیت،

حکومت‌ها را بیشتر به حاشیه می‌برد و سیستم حکمرانی را بیشتر مبتنی بر شبکه‌های اجتماعی می‌کند و اینجا مفهوم یا می‌تواند شکل بگیرد.

الگوهای مبتنی بر ماشین‌های الکترونیکی، تسهیل‌گری‌های ناشی از سرعت و دقت و نرم‌افزارهایی که ساخته می‌شوند، سومین سنتز قاتل خدمات عمومی نوین است که این باز تعریف خیلی‌خوب و سنجیده‌ای از مدیریت اداره دولتی نوین بود. الگوهای همان به شکل مدرن‌تری با واژگان بهتری تاکید بر حقوق شهروندی را بازسازی می‌کند و اشاره خوبی می‌کند که خارج از پارو زدن و سکان‌داری باید به ساختن کشتی بیندیشید. الگوی سنتی را پارو زدن می‌گویند، الگوی مدیریت دولتی نوین را سکان‌داری می‌گویند. می‌گوید چه کسی کشتی را می‌سازد؟

## حکومت کارآفرین

کمونیست‌ها نیمی از اروپا را گرفته بودند و در آمریکای لاتین سیطره داشتند. کاپیتالیست‌ها، آمریکایی‌ها و امپریالیست‌ها با این‌ها مقابله کردند و جنگ سرد شکل گرفت. بمب اتم و اسلحه ساختند و آزمایش کردند -و شروع به‌دندان‌کشیدن به همدیگر کردند. به یکباره پروستریکا رخ می‌دهد و شوروی متلاشی می‌شود ( ۱۵ یا ۱۶ قسمت می‌شود)، این تکه‌شدن، قدرت آن را کم می‌کند، خطر شوروی از بین می‌رود، آمریکایی‌ها فکر می‌کردند چطور جلوی نفوذ کمونیست‌ها را بگیرند، مثلاً بیمه‌های اجتماعی را افزایش می‌دادند. وقتی کمونیست از بین رفت، دیگر نیازی به هزینه نیست، اینها دیگر صلاح نمی‌دانند که براساس باورهای لیبرالی برای اینکه مردم را راضی نگه دارند، هزینه کنند. آنها ادعا

[ Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23 ]

می‌کنند مردم در بازار باید به‌رضایت برسند و تلاش کنند و کسی که بهره‌مندتر می‌شود، کسی است که بیشتر تلاش می‌کند. پس بیمه‌های اجتماعی کم می‌شود و اداره امور عمومی سنتی که تاکید بر خدمت‌رسانی به عامه دارد، به‌حاشیه می‌رود و مدیریت اداره دولتی نوین مطرح می‌شود که بازارگرایی را در اولویت قرار می‌دهد؛ اما این انحراف دیده می‌شود و جامعه می‌بینند که به فنا می‌رود. درست است که کمونیست از بین رفته است، ولی در داخل مشکلاتی ایجاد می‌شود. پس تز ریگان و تاچر که مبنی بر حذف خدمات و بیمه‌های اجتماعی بود، موجب برافروختگی خود مردم می‌شود. اینجا نه به نفع کمونیست، بلکه به نفع خود مردم است و مسائل شهروندی بروز می‌کند. آیا مثلاً به عنوان کسی که مالیات می‌پردازم، فقط به دلیل مالیاتی که می‌پردازم، اعتبار دارم یا به‌عنوان حق انسانی، اعتبار مساوی با دیگری دارم؟ چون در انتخاب فرمانروا من هم به اندازه او سهم دارم، پس رأی من مطرح می‌شود. اینجاست که نظریه‌ها اصلاح می‌شوند و نظریه‌ای که در برابر فروپاشی کمونیست، به حاشیه رفته، مثل اداره دولتی سنتی، جای خود را به مدیریت دولتی نوین داده است که بازارگرا است و حالا مورد نقد شدید قرار می‌گیرد.

این ابتلا بر تیلوریست یا ابتلا بر بوروکراسی یا ابتلا بر نظریه بازار تا کی می‌خواهد مورد ادعا قرار بگیرد؛ در حالی‌که مردم رستگارتر و بهتر زندگی نمی‌کنند. «مدیریت دولتی نوین» توسط دنهارت مطرح می‌شود، یعنی تاکید می‌کند که ما باید خدمات دولتی بهتری ارائه دهیم (ایده دولت خدمتگزار از هرسی و بلانچارد از سنت‌های حضرت مسیح )، یک روندی اتفاق می‌افتد که نتیجه آن، بازسازی یک نوع نگاه به شهروندی در خدمات عمومی نوین است که دنهارت‌ها مطرح می‌کند. متاسفانه در این موضوع هم که به نظر من مترقی‌تر از بقیه دیدگاه‌ها بود، به اندازه کافی کار نمی‌شود، برخلاف مدیریت دولتی نوین که بسیار روی آن کار شده است.

## حکومت کارآفرین

حکومت کارآفرین در دوره کلینتون مطرح می‌شود. ازگل گیبلر دال بر اینکه حکومت اگر می‌خواهد اصلاح شود، باید یک سری ویژگی‌ها را بازسازی کند و بازآفرینی حکومت را مطرح می‌کند. به‌عبارت دیگر، حکومت باید بازآفرینی شود و باید رفتارهایی را از نو پردازش کند. هم‌زمان با این دیدگاه‌ها، بانک جهانی وارد می‌شود و بحث توسعه را اولویت می‌دهد و دال مرکزی این معنا را در کانون توجه قرار می‌دهد که اساساً ما باید به سوی حکمرانی برویم و این مفهوم حکمرانی از اینجا شکل می‌گیرد که اساساً تاکید ما بر حکومت یا اداره نمی‌تواند حلال مشکلات جامعه باشد.

## حکمرانی بر پایه مشارکت عمومی

دوباره پایه‌ها را مرور می‌کنیم: پایه بازآفرینی حکومت، خدمات‌رسانی، استفاده از الگوریتم‌های ماشینی و پایه استفاده از بازار.

آقای فرازمند در نقد حکمرانی خوب، حکمرانی خوب را هم دستاویزی متمایل به سلطه می‌داند، ایشان معتقد است که این هم باز یک دستاویز است، چون کشورهای تحت‌سلطه تا حدی می‌بایست کنترل‌پذیرتر باشند، چون الگوهای انشاء شده توسط کشورهای پیشرفته را باید بازسازی کنند و بپذیرند. این بازسازی یا پذیرش یا منطبق‌سازی، فراگرد سلطه را تحکیم می‌بخشد. چرا من باید الگوی آمریکایی داشته باشم، وقتی می‌توانم الگوی بومی خود را داشته باشم. ایشان مدعی است که الگوی‌های ما در حکمرانی سالم[1] باید مبتنی بر زیست بوم فرهیخته خود ما باشد و مثالی که از تاریخ زده است، الگویی است که از سنت حکومت کوروش و داریوش گرفته است. هرچند آنها حکومت داشتند، ولی حکمرانی نداشتند؛ ولی ایشان از آنجا الگو را می‌گیرد و باز تعریف می‌کند و معنی متوازن بودن و سالم بودن را مورد تاکید قرار می‌دهد.

## حکمرانی تعالی‌گرا

حکمرانی تعالی‌گرا را بنده در سال ۱۳۹۰ مطرح کردم که مبتنی بر عقلانیت پایدار است. اگر بخواهیم بر همین مبنا رفتار کنیم، حکمرانی ما باید مستمر و مبتنی بر انتخاب‌های آگاهانه مردم باشد و باید مردم مستمر بتوانند در انتخاب‌هایشان تجدیدنظر کنند و به صورت جدی بخواهند و آن زمان که می‌خواهند باید مداخله کنند و مستمر و پایدار و مستقل از برانگیزاننده‌های دیگر انتخاب کنند. (مستقل، مستمر، جدی و آگاهانه)

حکمرانی از طریق خطمشی اعمال می‌شود. تفاوت حکمرانی با اداره و مدیریت را پیشتر بحث کردیم. حکمرانی با چه چیزی اعمال می‌شود؟ خطمشی را به کار می‌گیرد. اگر چه سطح خط مشی بسیار متعالی و ارزشمند است، اما به هر حال ابزار حکمرانی است. رابطه خطمشی و حکمرانی چیست اگر ابزاری نیست؟ تخصص من خطمشی است و چند سال در این حوزه کار کرده‌ام و معتقد هستم برای داشتن خطمشی قوی باید خیلی وقت گذاشت. آخرین کارهایی که از نظر من باید انجام شود: طراحی سیستم‌های حمایت از خطمشی[2]، خطمشی‌پژوهی و عقلانیت‌گراکردن خطمشی است. سیستم‌های هوشمند خطمشی‌گذاری نیز باید انجام شود؛ اما تمام این‌ها ماهیت ابزاری خطمشی را نمی‌گیرد.

1.Sound Governance
2. Policy for system

[ Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23 ]

خطمشی گاهی برای کمک به ایدئولوژی و استقرار یک ایدئولوژی حاکم می‌شود. حکمرانی اگر ایدئولوژیک باشد به حکومت تبدیل می‌شود و حکومت ایدئولوژیک، خطمشی را ابزار می‌کند. حکمرانی اگر به سمت تعالی رود، رفاه و آگاهی و سعادت مردم را درنظر می‌گیرد و حکومت حق‌مدار براساس نهج‌البلاغه با این گزاره‌ها برای نیل به امنیت کامل، رفاه نسبی و آگاهی کافی برای مشارکت اجتماعی تعریف می‌شود؛ پس حکمرانی به سمت و سویی می‌رود که تعالی زندگی، رفاه و آسایش مردم را اولویت قرار می‌دهد. حکمرانی از طریق خطمشی اعمال می‌شود و دال بر ساخت آینده است.

اما وقتی که به آینده کشور عمیق می‌شوید، آینده کشور در گروی رشد و بلوغ شما در امروز است. پس باید گزاره‌های عمیق‌تری را رواج دهید، روزنامه‌ها، گزاره‌های عقلانی‌تری را پردازش کنند، انتخابات با عقلانیت بیشتری انجام بگیرد، کمتر تحت‌الشعاع سیاست و ایدئولوژی باشند و بیشتر به صلاح و سعادت مردم بپردازند.

## حکمرانی برتر و ارتباط آن با خطمشی‌گذاری توسعه

حکمرانی برای ساخت آینده است و آینده ما، در گروی حکمرانی برتر است. از خطمشی‌پژوهی تا خطمشی‌گذاری، ما ابزاری را به نام خطمشی‌گذاری توسعه می‌دهیم تا بهتر حکمرانی کنیم. این ابزار را در جنبه‌ها و جلوه‌های متفاوت توسعه می‌دهیم، و سواد حکمرانی باید سواد این جنبه‌ها را داشته باشد. سواد خطمشی‌گذاری لازمه سواد حکمرانی است. حکمرانی را از طریق تصویرپردازی از آینده به شکل آینده‌پردازی و آینده‌سازی انجام می‌دهیم. حکمرانی باید خردبنیان و حکمت‌بنیان باشد و مداخلات خردمبنا را تسهیل کند. این همان نکته‌ای است که آقای دکتر فاتح‌راد بر آن تاکید دارند که تاکید درستی هم است، یعنی حکمت‌بنیان و تاکید من به خردبنیان، مکمل این تاکید است.

مداخله‌های خردمبنا یعنی چه؟ مثلاً به پزشک مراجعه می‌کنیم، یک بیماری خاص داریم. او شروع می‌کند به تجویزهای کلیشه‌ای و به واکنش ما نگاه می‌کند و دوباره تجویزها را اصلاح می‌کند. این خردمبنا نیست، بلکه آزمون و خطا است. هر بار فقط می‌فهمد که چه کاری را نباید انجام دهد و هرگز نمی‌فهمد که چه کاری را باید انجام دهد و به‌طور مستمر خطا می‌کند تا به موفقیت برسد و گاهی اوقات امتداد خطا، بیمار را می‌کشد. در جامعه هم همین‌طور، آزمون و خطاها ممکن است به مرگ جامعه منجر شود.

حکمرانی پیشرو و آینده‌گرا

حکمرانی پیشرو و آینده‌گرا مبتنی بر مشارکت همگان است و عامه مردم را به‌کار می‌گیرد و به نیازهای همه مردم توجه می‌کند. مشارکت مردم هنگامی که به آنها بی‌توجه هستید، امکان‌پذیر نیست. فرض کنید یک سالنی پر از شنونده باشد، اما زمانی که بخواهند سوال کنند، میکروفون آنها قطع شود. چقدر امکان بقا وجود خواهد داشت؟ خواهید دید که چگونه سالن خالی می‌شود. همین الان کسانی که پشت سیستم به نشست گوش می‌کنند، اگر احساس کنند که نمی‌توانند سوال کنند و پرسش و پاسخی در کار نیست، خسته می‌شوند. فقط گوش کردن به محتوای نشست برای افراد خسته‌کننده است. حکمرانی مبتنی بر مشارکت همگان، نیازمند توجه به نیازهای همگان است.

## خطمشی ابزار حکمرانی

حکمرانی دانش‌مبنا بر مبنای آزمایش و نه بر مبنای آزمون و خطا انجام می‌شود. اینجاست که آزمایشگاه خطمشی ضرورت پیدا می‌کند. گفته شد که خطمشی ابزار حکمرانی است و باید آزموده شود. حداقل پنج نوع آزمایشگاه در دنیا برای خطمشی وجود دارد: اول، آزمایشگاه اداره و اولویت‌بندی مسائل عمومی است؛ دوم، آزمایشگاه ذهن و نوآوری هست؛ سوم، آزمایشگاه اشاعه و یادگیری که خطمشی را از جایی می‌گیرد و در جای دیگر کاربستش را آزمون می‌کند؛ چهارم، آزمایشگاه داده و خطمشی‌گذاری هوشمند شواهد مبناست و پنجم، آزمایشگاه ظرفیت است؛ درس‌های آزمون میان رشته‌ای که چگونه می‌توان ظرفیت حکومت را افزایش داد و آزمود و بعد امکان عمل و اقدام آن را سنجید.

## طراحی برای آینده با ایجاد آزمایشگاه‌ها

به طراحی برای آینده می‌شود فکر کرد. به‌عنوان مثال، پیشنهاد من این است که بر روی این چهار سوژه برای توسعه آزمایشگاه آینده فکر کنیم. این‌ها را باید خود ما شکل دهیم. در آزمایشگاه سناریوهای برتر و آزمایشگاه تصاویر آینده؛ تصویری که می‌خواهیم، پردازش، تحلیل و بپذیریم را به آزمون بگذاریم. در آزمایشگاه شناختی سیستم‌های خطمشی‌نویسی از علوم شناختی استفاده کنیم، برای اینکه پیش‌بینی کنیم رفتار یک خطمشی چگونه خواهد بود. شاید مقوله خطمشی رفتاری -که آقای نفیسی روی آن کار می‌کند- کمک‌کننده به این معنا باشد.

## آزمایشگاه ساخت آینده

در آزمایشگاه ساخت آینده[1]، ما می‌فهمیم چگونه آینده یا آینده‌های ناشناخته را بسازیم؛ ما به کدام سو می‌توانیم برویم؟ کدام چشم‌انداز را انتخاب و معرفی‌اش می‌کنیم و می‌سازیم و یا به سوی حوزه‌های ناشناخته با ابهام می‌رویم، ولی سعی می‌کنیم قدم‌های محکم برداریم، در حالی که ورود به عصر آینده با ابهام‌های زیادی روبرو

1. Building future

[ Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23 ]

است و نمی‌شود محکم و بدون تامل وارد آن شد؛ پس نیاز به شناخت داریم و این علوم شناختی، تصویرپردازی و سناریوپردازی کمک می‌کند به اینکه ما آماده‌تر وارد آینده شویم. این چهار مورد را پیشنهاد می‌کنم که برروی آن کار شود؛ ولی متاسفانه کاری انجام نمی‌شود، ما نگاه می‌کنیم که بقیه دنیا چه می‌کنند، بعد ما حرکت کنیم، مثلا می‌گوییم حالا ببینیم ژاپنی‌ها چه می‌کنند، بگذاریم اول ژاپنی‌ها انجام دهند، بعد ما الگو بگیریم. در این صورت، تقریباً ۲۰ سالی تاخیر خواهیم داشت و بیست سال یعنی دو نسل اداری طول می‌کشد.

## انواع خطمشی‌ها و نقش آن در ساخت آینده

خطمشی‌های خوب ما، آینده خوب و خطمشی‌های بد ما، آینده وحشتناک را می‌سازند. ما با مفهومی به نام «تباه‌خطمشی» هم سروکار داریم. خطمشی‌های تباه‌کننده منابع و منافع مانند ساخت سازه‌های بی‌فایده یا مضر هستند. مثلاً سدی می‌سازیم با نام گتوند، مونوریلی که اکنون هزینه تخریب آن بیشتر از هزینه احداث آن است و امیدوارم فکر نکنند که باید تخریب کنند، بلکه باید به عنوان نماد یک سازه‌ای از کج‌تابی نسبت به عقلانیت باقی بماند.

تباه‌خطمشی: خطمشی‌ای است که منابع و منافع ملی را تباه می‌کند. نمونه آن ساخت و سازهای بی‌فایده و مضر است.

کج‌خطمشی: منابع را تباه نمی‌کند؛ بلکه اولویت‌ها را دگرگون و منابع را منحرف می‌کند. امروز نیاز ما واکسن کرونا است یا نیاز ما بهداشت یا سیاست سلامت[1] است و خطمشی را مثلاً به بازار بورس و به مدیریت بازار بورس معطوف می‌کند. در حالی که تمام دنیا، همه ظرفیت خود را بر روی تولید ۲ یا ۳ واکسن گذاشته بودند؛ ما می‌خواستیم ۷یا ۸ واکسن را تولید کنیم. این‌ها کج خطمشی است و تباه خطمشی نیست؛ یعنی خودمان با خودمان رقابت می‌کنیم. مثل اینکه دو دست من با هم رقابت کنند. مثلاً می‌خواهم با این دست کیف را بردارم و دست دیگر پیش‌دستی کند. چه شکلی پیدا می‌کند؟ منابع ملی را این‌گونه منحرف می‌کنیم. تباه خطمشی آنجاست که اساساً طرح غلط است و کلاً سودی به‌بار نمی‌آورد. اگر همه واکسن‌ها به‌نتیجه می‌رسید، خوب بود و می‌گفتیم که ایران کشوری است که به تنهایی ۸ واکسن تولید کرده است و اعتبار خوبی ایجاد می‌کرد؛ ولی آیا در زمانی که هنوز آب سیستان و اصفهان مشکل دارد و هنوز دغدغه کولبری را داریم، این کار عقلانی بود؟ آیا می‌شود این‌گونه کار کرد؟ آیا نمی‌شد همه این‌ها را جمع کنیم که یک سینرژی و هم‌افزایی علمی با هم داشته باشند و با هم کار کنند؟ این‌ها در دسته کج خطمشی قرار می‌گیرد. آزمون خطمشی یا آزمایشگاه خطمشی می‌گوید که چه باید انجام دهید، پیش از آنکه اقدام کنید. این موارد، حوزه‌هایی هستند که باید سواد حکمرانی به آنها بپردازد و خطمشی‌های برتر را برای ساخت آینده برتر شناسایی کند.

## حکمرانی: آینده‌سازی خردمبنا و حکمت‌بنیان

نمونه آینده‌سازی خردمبنا و حکمت بنیان، طراحی خطمشی‌های تعالی‌دهنده ظرفیت‌های کشور است. بخش دولتی خردمند شکل بگیرد که رانت‌ستیز باشد. بخش خصوصی توانمندی شکل بگیرد که بی‌نیاز از رانت باشد و بتواند بدون رانت بقاء داشته باشد و بدون اینکه نماینده مجلس را ببیند، بتواند رشد کند. بخش خصوصی که برای رشد باید نماینده مجلس را ببیند، فاسد است و فساد و رانت را ترویج می‌کند. بخش تعاونی می‌خواهیم که ظرفیت‌ساز باشد. ما این سه را بخش خصوصی توانمند و بی‌نیاز از رانت، بخش دولتی خردمند و رانت‌ستیز و بخش تعاونی ظرفیت‌ساز می‌خواهیم، پس یک خطمشی تعالی‌دهندهٔ ظرفیت‌های کشور ضروری است. حکمرانی تعالی‌گرا برای بخش خصوصی فضاسازی می‌کند و

1. health policy

[ Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23 ]

آن را رشد می‌دهد. این نکته را دقت کنید. حکمرانی با میراث گذشتگان سروکار دارد و به بحث سرنوشت مردم حال و آینده اثرگذار است؛ پس به فهم تاریخ نیاز دارد. حکمرانی از طریق سازوکارهای بودجه‌ای و خط‌مشی‌های پولی و مالی اقدام می‌کند، پس به فهم اقتصادی و مالی هم نیاز دارد. حکمرانی از طریق مدیریت منابع انسانی در سطح ملی هدایت‌گری می‌کند، پس به فهم انگیزه‌ها و رفتارها در پرتوی روان‌شناسی و علوم شناختی نیاز دارد. حکمرانی از طریق سازوکارهای قانون‌گذاری مقررات‌گذاری، ظرفیت‌سازی می‌کند، پس به فهم قانونی و حقوقی نیاز دارد و باید مقررات‌نویسی یاد بگیرد. حکمرانی از طریق سازوکارهای دموکراتیک اعمال قدرت می‌کند، پس به فهم سیاست نیاز دارد. حکمرانی از طریق سازوکارهای فرهنگی هویت‌آفرینی می‌کند، پس به فهم جامعه‌شناسی، جامعه و اجتماع نیاز دارد. حکمرانی از طریق سازوکارهای سامانه‌پردازی ساختارسازی می‌کند، پس به فهم سیستمی نیاز دارد. حکمرانی از طریق سازوکارهای معناپردازانه و انسجام‌آفرینانه، ملت‌سازی می‌کند، پس به فهم هویت ملی نیاز دارد. حکمرانی از طریق سازوکارهای بوروکراتیک اداره می‌کند، پس به فهم اداره نیاز دارد. حکمرانی از طریق سازوکارهای توسعه توانمندسازی می‌کند، پس به فهم توسعه نیاز دارد. حکمرانی از طریق سازوکارهای سناریوپردازی، تصویرپردازی، توسعه رویکرد و چشم‌اندازآفرینی سناریومبنا، آینده‌سازی می‌کند، پس به فهم آینده و آینده‌پژوهی نیاز دارد. هر میان‌رشته‌ای که در دانشکده حکمرانی ایجاد کردیم، آینده‌پژوهی است و مبنا دارد.

حکمرانی از طریق توسعه زیرساخت‌های فنی و فیزیکی تسهیل‌گری می‌کند، پس فراخور هر حوزه عمل و اقدام، به فهم زیرساخت‌های فنی نیاز دارد. بر این اساس به فهم معادلات توسعه آب و فهم آکسیوم‌های ناظر بر اصلاح زیست‌بوم، هنگامی که دربارهٔ زیست‌بوم یا دربارهٔ آب تصمیم می‌گیرد، نیاز دارد. درعین‌حال، نیاز به فهم جامعه، فرهنگ، سازه‌های باستانی و تمدنی که ممکن است در سدسازی زیر آب برود، نیاز هست. حکمرانی از طریق سازوکارهای حفظ زیست‌بوم، منافع نسل‌های آینده را تضمین می‌کند، پس به فهم زیست‌بوم و فهم عدالت بین نسلی و فرانسلی نیاز دارد. حکمرانی از طریق سازوکارهای خط‌مشی سلامت، الزامات زیست سالم را تعهد می‌کند، پس به فهم سامانه‌های سلامت‌گستر نیاز دارد. این موضوع را درک کنیم که نیازهای دانش‌بنیان و حکمرانی درحال توسعه هستند.

دانش حکمرانی در فضای مطالعات میان‌رشته‌ای و چند رشته‌ای توسعه پیدا می‌کند. باز تاکید می‌کنیم که حکمرانی از مهم‌ترین پیشران‌های ساخت آینده است و شما در هر سطحی که مشغول کار هستید، دقت کنید، در سطح اداره، استان، شهرستان، شهرداری، دهداری و... شما به گونه‌ای حکمرانی ویژه‌سازی شده برای خود نیاز دارید. باز تاکید آخر، حکمرانی از مهم‌ترین پیشران‌های ساخت آینده است.

تامل کنید بر اینکه اگر بخواهیم آینده‌ای را شکل دهیم و در کشور شرمنده فرزندان و نوادگان و نسل آینده خود نباشیم، امروز باید به حکمرانی بهای بیشتری بدهیم. در هر جا و در هر سیستمی که هستیم و در هر موقعیت و عرصه‌ای که کار می‌کنیم، باید حکمرانانه‌تر و مبتنی‌تر بر عقلانیت و مبتنی‌تر بر آینده‌اندیشی و مرگ‌آگاهانه تصمیم بگیریم. مرگ آگاهانه یعنی آنکه بفهمیم در زمانی که تصمیمات ما اجرا می‌شود، ممکن است خودمان نباشیم؛ پس با نگاه به آینده برای آیندگان باید حکمرانی برتری داشته باشیم.

[ Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23 ]