

مصاحبه سوم:

## «حکمرانی مطلوب از منظر آموزش هدفمند»

( - جناب آقای دکتر مهدی عبدالحمید؛ عضو هیئت علمی دانشگاه علم و صنعت  
مصاحبه کننده: افسانه عباسیان و دکتر علی مهدی



مطالعات فرهنگی، مطالعات اجتماعی، مطالعات حقوقی، مطالعات سیاسی، مطالعات مدیریت و دفتر مطالعات بنیادین حکمرانی هست که متناظر دفتر مطالعات مدیریت در دولت، سازمان اداری و استخدامی است. لایحه ارائه شده از سوی سازمان اداری، استخدامی و یا طرحی نظیر طرح ساماندهی کارکنان دولت، توسط این دفتر مطالعات مدیریت، پشتیبانی پژوهشی می‌شود. در این میان، مقرر شده است که دفتر مطالعات بنیادین حکمرانی از روزمرگی‌هایی که در دولت، مجلس و مرکز می‌تواند وجود داشته باشد، حتی‌الامکان فاصله بگیرد و کمی بنیادی‌تر بیندیشد.

اگر بخواهم در مورد بحث حکمرانی صحبت کنم، چون ما ادبیات مدیریت دولتی را داریم، این ادبیات مربوط به حدود ۱۳۰ یا ۱۴۰ سال پیش است. در حدود ۲۰ یا ۳۰ سال اخیر، ادبیاتی به نام گاورننس<sup>۱</sup> در جهان خیلی برجسته و جدی شده است، البته پیش از این، مباحث علمی و با سابقه زیادی در حوزه گاورنمنت<sup>۲</sup> به معنای حکومت وجود داشته است.

**ضمن تشکر از قبول زحمت حضرت‌عالی برای انجام مصاحبه برای این شماره از فصلنامه تخصصی آموزش مدیریت دولتی، از نظر شما آیا در نظام آموزشی کشور (در سطوح مختلف دانشجویی، دانش‌آموزی و کارمندی)، مقوله حکمرانی و تفکر حکمرانی مطلوب به‌عنوان مباحث آموزشی و یادگیری وجود دارد؟ چالش‌های موجود در این حوزه با توجه به تقابل طبقه، عموماً جوان و نوجوان، مطالبات خاص آنان و کیفیت و نوع حکمرانی حاضر چگونه و در چه مسیری قابل تحلیل و تبیین است؟**

ابتدا مناسب است که معرفی مختصری از مرکز پژوهش‌ها و مشخصاً دفاتر مطالعاتی مدیریت و مطالعات بنیادین حکمرانی ارائه دهم. به‌طور کلی، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، دارای ۱۰ دفتر مطالعاتی است که ۹ دفتر آن، دارای کمیسیون‌های متناظر است. این دفاتر شامل: مطالعات اقتصادی، مطالعات زیربنایی، مطالعات تولیدی، مطالعات بخش عمومی،



سازمان‌های دولتی است. همان وظیفه‌ای که در دولت، سازمان اداری، استخدامی متولی آن است؛ اما در حکمرانی، فضای ما فراتر از ساختارهای سازمان‌های دولتی است، می‌خواهیم حکم برانیم، حالا از چه طریقی حکمرانی کنیم؟ در مدیریت دولتی فرض بر این است که از طریق سازمان‌های دولتی حکم می‌رانیم؛ مثلاً قانونی

این در حالی است که در فضای مدیریت دولتی، عمدتاً مباحث حول نظام اداری می‌چرخد، یعنی به عبارت دیگر موضوع علم مدیریت دولتی نظام اداری است. اگر بخواهم تفاوت حکمرانی و مدیریت دولتی را تشریح کنم، باید بگویم که مدیریت دولتی عمدتاً متمرکز بر سازمان‌های دولتی و ساختارها و منابع انسانی

حکمرانی حزبی است. اثبات‌گرایان<sup>۱</sup> می‌گویند که علم و حتی مقوله حکمرانی نباید ارزش‌محور<sup>۲</sup> باشد؛ ولی خود اندیشمندان غربی در فضای سیاست عمومی، آن را تخصیص ارزش‌ها تعریف می‌کنند و می‌گویند که کاملاً ارزشی است. در حکمرانی، شما نمی‌توانید فارغ از ارزش<sup>۳</sup> رفتار کنید؛ فضای مدارس حکمرانی به همین صورت است. به‌عنوان مثال، ایجاد مدرسه حکمرانی در آمریکا به نام «بوش» که آن را بوش پدر دایر کرده و متعلق به جمهوری خواهان است؛ همچنین مدرسه حکمرانی «کندی» که متعلق به دموکرات‌هاست. آنها این‌گونه فضاها را به‌وجود می‌آورند و می‌گویند که ما یک حزبی به نام دموکرات داریم و می‌خواهیم برای آن آدم تربیت کنیم که بتواند اهدافش را پیش‌ببرد؛ از این‌رو، مدارس حکمرانی، پیرو آن حزب عمل کرده و حتماً احزاب به عنوان پشتوانه ارزشی و جهت‌گیری سیاسی به حساب می‌آیند. ما در فضای آموزش مدیریت دولتی، تئوری دیگری را مطرح و بیان می‌کنیم که مدیران دولتی و بوروکرات‌ها، افرادی هستند که ارزش‌محور نیستند؛ یعنی می‌گویند که هر کسی با هر جناح و مقامی به‌عنوان مثال، آقای رئیسی یا آقای روحانی، جناح چپ یا جناح راست؛ هر کسی که باشد، من کار خود را انجام می‌دهم و کاری به کسی ندارم، که اصطلاحاً بی‌تفاوت<sup>۴</sup> هستند.

در آموزش مدیریت دولتی، شما باید مشخص کنید که از این جنس مدارس حکمرانی می‌خواهید تربیت کنید، جهت‌دار، ارزش‌محور و سیاسی یا خیر. قصد دارید تا مدیران میانی تربیت کنید که در خدمات کشوری، شامل مدیرکل تا سمت‌های پایین می‌شود که اینها بوروکرات به حساب می‌آیند؛ یعنی افرادی که خیلی جهت‌گیری سیاسی ندارند، حالا اینکه این مطلوب است یا خیر، بحث دیگری هست؛ ولی این باید مشخص شود که آموزش شما می‌خواهد به کدام سمت برود؟ سمت این افراد یا سمت افرادی که موضوعات ماده ۷۱ قانون مدیریت خدمات کشوری می‌خواهند بشود که سیاسیون هستند؛ از این‌رو، این تعارضی که گاهی در مدارس حکمرانی، در دانشکده حکمرانی و در مدیریت دولتی پیش می‌آید، از این نوع است؛ یعنی گروه هدف مشخص نیست که می‌خواهیم کدام مقام سیاسی را جلو ببریم؟ اگر رویکرد مرکز آموزش مدیریت دولتی، مهارت‌افزایی است که گاهی شنیده می‌شود، در این حالت گروه هدف، یحتمل سطح مدیرکل به پایین را شامل می‌شود که در این صورت، در حوزه مهارت‌افزایی خیلی به دنبال جهت‌گیری سیاسی نیستیم. ما افراد را از طریق مهارتی توانمند می‌کنیم، ولی در فضای جهت‌گیری سیاسی بعضی موارد، مثلاً مباحث سیاسی را باید اضافه کنید. در واقع، این تفاوت دو

در مجلس شورای اسلامی تصویب می‌شود، مقرر و آیین‌نامه آن در سازمان اداری، استخدامی و یا سازمان برنامه و بودجه و نظایر آن در دولت تدوین می‌شود و از سوی وزیر و بوروکرات‌ها این حکم رانده می‌شود؛ ولی ما در حکمرانی چنین فرضی برای خودمان نداریم. فرض بر این است که این حکم رانده شود و این اعمال قدرت صورت پذیرد؛ حال اینکه چگونه این حکم را انجام دهیم، تفاوت حکمرانی‌هاست. برخی حکمرانی را سلسله‌مراتبی می‌دانند که این قالب سلسله‌مراتبی، بسیار به مدیریت دولتی نزدیک می‌شود. در حکمرانی سلسله‌مراتبی - که در این حالت به مفهوم گاورنمنت و حکومت نزدیک می‌شویم - رویکرد تدوین و اجرا، بالا به پایین است، یعنی سیاست‌هایی در بالای سلسله مراتب تدوین می‌شود و بوروکرات‌ها بدون دخالت در تدوین سیاست، موظف به اجرای سیاست‌ها هستند. برخی دیگر، حکمرانی را مبتنی بر بازار و برخی دیگر حکمرانی را شبکه‌ای می‌دانند. حکمرانی شبکه‌ای یعنی رویکرد پایین به بالا در تدوین و اجرای سیاست‌ها. در این سبک از حکمرانی می‌گوییم که ذی‌نفعان پایین سلسله‌مراتب که می‌خواهند سیاست‌ها را اجرا کنند، به چه صورت به گونه‌ای نرم با سیاست‌ها ارتباط برقرار می‌کنند و به اصطلاح درگیر<sup>۱</sup> می‌شوند تا از این طریق حکم جاری و رانده شود. در اروپا که چند کشور می‌خواستند شبکه‌ای کار کنند و قرار نبود که در این مدل هیچ‌یک از کشورها در راس هرم قرار گیرد، اتحادیه اروپا تشکیل شد و رویکرد گاورننس<sup>۲</sup> را برگزیدند. شاید نظریه پشتیبان آن، عقلانیت ارتباطی «هابرماس» باشد؛ یعنی می‌گویند به جای عقلانیت ابزاری «وبر»، براساس عقلانیت ارتباطی «هابرماس» کنش‌گری سیاسی کنیم. به این معنا که با گفتگو و ارتباطات بتوانیم حکم‌مان را برانیم، این فضایی است که وجود دارد.

حال درخصوص سؤال شما که آیا مباحث حکمرانی و حکمرانی مطلوب در آموزش‌ها وجود دارد و یا چگونه باید در آموزش‌ها مدنظر قرار گیرد، باید بگوییم که کتابی تحت عنوان: دانشکده حکمرانی در سال ۱۳۹۶ توسط بنده و آقای دکتر عبدالحسین‌زاده تدوین شده است که در آن، حدود ۲۰ مدرسه حکمرانی در جهان بررسی شده است. ۷ مورد از آنها صاحب سبک بودند و مابقی از یکی از این سبک‌ها تقلید کردند. سرآمد آنها، مدرسه حکمرانی «کندی» دانشگاه هاروارد است؛ یا به‌عنوان مثال، مدرسه حکمرانی «بلاوتنیک» در دانشگاه آکسفورد در سال ۲۰۱۰ تاسیس گردیده و «هرتی» هم در آلمان. خلاصه نتایج کتاب به صورت فارسی و لاتین در قالب مقاله چاپ شده است.

در جهان، مدارس حکمرانی که ساخته می‌شود از نوع مدارس

1. engage  
2. Governace1.  
3. The positivists  
4. Value-laden  
5. Value free  
6. No sence

فضاست که باید مشخص شود.

همچنین در دنیا، آزمایشگاه‌های حکمرانی وجود دارد. به عنوان مثال، مدرسه حکمرانی «کندی»، آزمایشگاه عملکرد حکمرانی دارد. کارکرد آزمایشگاه حکمرانی این است که ارزیابی‌های پیش از اجراست؛ بدین معنی که قبل از اینکه ما جامعه را به آزمایشگاه خودمان تبدیل کنیم، ابتدا مداخلات سیاسی خودمان را آزمون و ارزیابی می‌کنیم؛ سپس اگر دیدیم نتایج مطلوب بود، ادامه می‌دهیم. آنها فضاهای شبیه‌سازی دارند که ما هم در ۳ یا ۴ مورد، این شبیه‌سازی را انجام داده‌ایم. به عنوان مثال، پروژه بزرگی که در مرکز در حال انجام است، کل فضای سیاستی را مرکز پژوهش‌ها به صورت سیستم دینامیک شبیه‌سازی کرده‌اند و به جلو می‌برند و مداخلاتی که می‌خواهیم اعمال کنیم، مشخص می‌شود؛ مثلاً در صورت تصویب طرح ساماندهی، بنده مبتنی بر این فضای سیاستی شبیه‌سازی شده، می‌توانم پیش‌بینی کنم که بعد از ۱۰ سال چه اتفاقی در دولت خواهد افتاد که مشخص می‌شود پس از ۱۰ سال، جمعیت دولت از ۲ میلیون و ۲۰۰ هزار نفر به ۳ میلیون نفر می‌رسد یا خیر.

### در مورد آموزش کارگزاران و کارکنان دولت که از عوامل اصلی حکمرانند هستند، بفرمایید که این آموزش‌ها چگونه باید باشد؟

آنچه مشخص است، آموزش‌های ضمن خدمت تاکنون موفق نبوده است. بنده این مطلب را به عنوان استفاده کننده از خدمات دولت بیان می‌کنم. به نظرم، آموزش‌های مرکز مدیریت دولتی باید فراتر از آموزش صرف و روتین دانشگاهی باشد. در این سال‌های پس از انقلاب اسلامی، بر روی عاملیت و به تبع، آموزش افراد بسیار تاکید کرده‌ایم و نسبتاً به ساختارها بی توجه بوده‌ایم. ما در جامعه‌شناسی، مبحثی تحت عنوان ساختار عاملیت داریم که در آن، در خصوص اصل بودن ساختار یا عامل بحث می‌شود. عامل، اشاره به افراد دارد و ساختار اشاره به زمینه و ساختاری دارد که بر فرد احاطه و فرد در درون آن کنشگری می‌کند. همان طور که گفتم، تاکید بیشتر بر روی عامل و افراد بوده است و افراد آموزش دیده را به درون ساختاری می‌فرستیم که کاملاً خلاف مباحثی است که آموزش دیده را از فرد طلب می‌کند. با وجود مشکلات ساختاری فراوانی که افراد در درون دولت با آن مواجه می‌شوند، با وجود بوروکراسی‌های فلج کننده، یک فرد چه کاری می‌تواند انجام دهد و این آموزش‌ها را در کجا می‌تواند به کار بگیرد؟

حال باید چه کرد؟ باید به کلی آموزش را فاکتور گرفت و رها کرد؟ خیر.

عاملیت و ساختار را می‌شود جمع کرد و اصطلاحاً به آن ساختار بندی می‌گویند. در جمهوری اسلامی ایران گفته می‌شود که کادرسازی

نماییم و افراد را تربیت کنیم. در مدرسه حکمرانی همچنین نظری که دارند، چنین است که می‌گویند: مدرسه حکمرانی را راه اندازی و کادرسازی کنیم. از طرف دیگر، طیف دیگری هم می‌گویند که نظام‌سازی و سیستم‌سازی کنیم. به نظر بنده، آموزش‌هایی که ارائه می‌شود، باید به گونه‌ای باشد که کسی را بتوانیم تربیت کنیم که سیستم‌فهم و سیستم‌ساز باشد که در نتیجه، تبدیل به مدیر متحول کننده شود.

آموزش‌های ارائه شده باید به گونه‌ای باشد که وقتی کارمندی درگیر بوروکراسی گردیده و شما به او آموزش ضمن خدمت می‌دهید، وی ابتدا بتواند سیستم را درک و مسأله را حل کند. در ابتدا باید فرد، فهم سیستم و فهم بوروکراسی را پیدا کند و ما باید متناسب با این موضوع، آموزش‌هایمان را بسازیم؛ یعنی بگوییم که یک کارمندی هست که در این سیستم گرفتار شده است و من ابتدا باید این سیستم را به او توضیح دهم. مثلاً یک گروه حرفه‌ای مانند آقای عسگری آزاد بیایند و بگوییم که شما توضیح بدهید که بوروکراسی حاضر در این سی سال، چه بلایی سر شما آورده است و شما چه کارهایی می‌کنید که از دست آن رهایی پیدا کنید؛ سپس موارد مطرح شده را بتوانیم به صورت مهارت‌افزایی و تجربه‌نگاری تعبیه کنیم.

محتوای آموزشی که غربی یا حتی شرقی باشد، دردی از من کارمند-که در این بوروکراسی ایرانی گیر افتاده‌ام- دوا نمی‌کند. نمی‌گوییم که آن محتواها غلط است؛ نه، شاید آنها در جای خود خیلی هم خوب باشد، ولی در اینجا به کار من نمی‌آید؛ اینجا یک مدل دیگری دارد؛ بنابراین، باید محتوایی که ما در آموزش تولید می‌کنیم، برآمده از تجربه زیسته خودمان باشد. شما افراد را تجربه‌نگاری کنید، مانند آقای عسگری آزاد و آقای انصاری و کسانی که در این فضای بوروکراسی ایران بودند. مسائل نظام اداری را وقتی عرضه می‌کنید، با تجربه آن فرد، دانش ضمنی او را به دانش صحیح تبدیل می‌کنید.

اکنون مرکز آموزش مدیریت صنعتی چه کار می‌کند؟ عمده کار آنها، تجربه‌نگاری است و برای آنها، این یک برند و نشان شده است. نمی‌دانم که آیا مرکز آموزش مدیریت دولتی چنین کاری می‌کند یا نه؟

### با تمام این تفاسیر، شما اعتقاد ندارید که حکمرانی به صورت آموزش هدفمند در بدنه کارکنان دولت وجود داشته باشد. بنده این گونه از سخنان شما متوجه شدم.

خیر، بنده به آموزش اعتقاد دارم، ولی نه این گونه که در حال اتفاق افتادن است. من می‌گویم که آموزش یک الزاماتی دارد. برای آموزش شما باید یک محتوای خوبی داشته باشید که برآمده از تجربه زیسته باشد. من نمی‌توانم بگویم که این محتوا را به یک

- استاد مسلط به منابع اسلامی و ارزشی؛  
- استاد با تجربه کار دولتی و حکمرانی؛  
این سه باید با هم سر کلاس بروند، و تجربه استاد با تجربه حکمرانی، توسط دو استاد علمی-دانشگاهی و استاد آشنا به منابع اسلامی، مدل سازی و پیاده شود؛ یعنی چالشی که هست باید سه استاد سر کلاس بروند؛ اگر بخواهیم جدی برگزار کنیم، ولی اگر می‌خواهیم فقط دوره‌ای برگزار کنیم و بگوییم که برگزار کردیم، این به شکل اداری می‌شود و کارمند هم با ما اداری برخورد می‌کند؛ بنابراین، عملاً می‌گویم من این دوره را گذراندم، مثلاً دو یا سه یا چهار امتیاز هم گرفتم. من در سر کلاس همیشه به خودم تشریح می‌زنم. آقای هست که اسمش را سر کلاس می‌آورم و بچه‌ها ناراحت می‌شوند. این آقای مدرس، ساعت ۸ صبح جمعه کلاس می‌گذارد و کل برج میلاد را پر می‌کند، تازه پول هم می‌گیرد. من استاد نوعی، به زور نمره، حضور و غیاب و مدرک تحصیلی، باز افراد به زحمت و منت سر کلاس می‌آیند. آن فرد به افراد آموزش گیرنده چیزی می‌دهد که از روز جمع‌هاش می‌زند و می‌آید. در ذهن من است که اگر مرکز آموزش مدیریت دولتی می‌خواهد قوی شود و قدرت خود را ببیند، باید ببیند که اگر هیچ امتیازی ندهد، چند نفر از دوره‌های آموزشی او استقبال می‌کنند؛ این محک خوبی برای تعیین میزان مرجعیت مرکز است.

استاد بیرونی داده‌ام که اصلاً در بوروکراسی ما درگیر نشده است. من استاد دانشگاه اصلاً در بوروکراسی نمی‌مانم. بوروکراسی دانشگاه با بوروکراسی اداری تفاوت می‌کند. من این را به یک استاد بیرونی بدهم و بگویم شما این کتاب را برای ما بنویسید، ایشان هم بنویسد، یعنی محتوایی که در دانشگاه درس داده می‌شود را بیاید در اینجا درس دهد؛ پس فرق شماها با دانشگاه تهران که مدیریت دولتی ارشد اجرا می‌کند، چیست؟  
بنابراین، باید فرق داشته باشد، پس محتوای شما باید برآمده از تجربه زیسته دولتی باشد. آن کسی که درس می‌دهد هم باید آدم خاصی باشد، بویژه باید انسان خودآگاهی باشد؛ یعنی کسی که مانند دوربین ۳۶۰ درجه به پیش‌فرض‌ها، مفروضات و باورهای خودش آگاه است. اگر بلایی دارد به سرش می‌آید، بداند که آن بلا از کجا به سرش آمده است. اگر کنشی انجام می‌دهد، متوجه باشد که این کنش را مبتنی بر پیش‌فرض‌ها و باورهایی انجام می‌دهد؛ از این رو، اگر در سیستم اداری بلایی به سرش آمده، سریع می‌تواند آن را حداقل در ذهنش مدل کند. این انسان می‌تواند حکیمانه دانش خود را منتقل کند، وگرنه، اگر کسی را بیاورید که خودآگاه نیست، آموزش مؤثر عملاً رخ نمی‌دهد.  
حالا آن مدلی که ما قبلاً پیشنهاد کرده بودیم، مدل سه ضلعی بود:  
- استاد علمی-دانشگاهی؛



بیفتد، سپس آنها به دوره‌های آموزشی حس می‌گیرند.

**آیا دریافت من از صحبت‌های شما صحیح است؟ برای اینکه یک حکمرانی خوبی در نظام اداری، نظام آموزشی و تعامل آنها داشته باشیم، ما باید در واقع فاکتورها و تخصص‌های مختلفی را ایجاد کنیم؟ (همان‌گونه که می‌گویید، حکمرانی یک موضوع فرارشته‌ای و میان‌رشته‌ای است و نیاز به مطالعات گسترده بین رشته‌ای دارد) آیا صحیح است که ما باید از متخصص‌های مختلف استفاده کنیم و افراد، تک‌بعدی نباشند و مفهوم حکمرانی را درست دریافت کنند؟ یعنی همان چیزی که شما فرمودید برای ایجاد انگیزه آیا نیاز است که فرهنگ‌سازی هم کار شود؟**

من کمی با این واژه‌ها مشکل دارم، فرهنگ‌سازی و آموزش. اینها به تنهایی کار نمی‌کند. وقتی ساختار و نظام اداری خراب است و تحول نظام اداری اتفاق نیفتاده است، بهترین افراد را هم آنجا بیاورید، موفق نمی‌شوید. نظام اداری، نظامی است که یک نخبه را با کلی خواهش و تمنا و بدبختی می‌آورند و بعد از سی سال، کارمندان (و بیشتر بازنشسته‌های ما)، اگر حقوق بازنشستگی‌شان قطع شود، به مشکلات عدیده‌ای برخورد خواهند کرد. فرد را می‌بینید ۵۰ سال دارد، فوق لیسانس بوده، رئیس سازمان بوده است، ولی وقتی بازنشست می‌شود، هیچ مهارتی ندارد که در عوض آن به او پول دهند. این شخص زمانی که استخدام شده، نخبه بوده است. ما در نظام اداری چه بلایی بر سرش آورده‌ایم؟ یکی از علت‌هایش این است که آموزش، خوب اتفاق نیفتاده است. آموزش نتوانسته این لوپ منفی را که من نامش را «دالان کوتولگی» می‌گذارم، از بین ببرد؛ یعنی افراد وارد یک دالان می‌شوند و به پایین می‌روند. یکی از چیزهایی که می‌تواند این دالان را باطل کند، آموزش است. «تجربه‌نگاری» را در سر کلاس باید انجام داد، همان‌طور که گفتیم، اگر سه استاد به‌سر کلاس بروند، شما می‌توانید در همانجا تجربه‌نگاری را انجام دهید. در آن بحث‌هایی که در کلاس انجام می‌شود، مرکز آموزش مدیریت دولتی، فکر کند که هیچ چیز ندارد. فکر کند که اصلاً دولتی نیست، فکر کند که من هیچ دسترسی به دولت ندارم و هیچ دسترسی به مجلس هم ندارم، یک دانشگاه غیرانتفاعی هستیم که هیچی ندارم، یعنی نه دسترسی دارم، نه آیین‌نامه در دست من است، نه ساختار دارم، هیچ چیز در دست من نیست. این‌گونه باید فرض کند که تنها یک شبکه تجربه زیسته قبلی مدیریت دولتی در دستش است، پس به‌خاطر اینکه قد آموزش در مرکز آموزش مدیریت دولتی بلند شود، باید مرکز از این لوازم اداری و بوروکراتیک دوری کند، یعنی نباید آموزش با وجهه اداری بدهد یا به‌عبارتی، به صورت اداری

ارتباطات باید دوسویه باشد و نه مبتنی بر جایگاه قدرت و به‌صورت یک‌طرفه؛ برای مثال، یک معاون منابع انسانی در هلدینگ به من زنگ می‌زند و می‌گوید که افراد در کارخانه‌های من، مرا دور می‌زنند و گزارش استخدام نیروی انسانی خود را به من نمی‌دهند. من در پاسخ گفتم برای چه به شما گزارش دهند؟

شما که به آنها زنگ می‌زنید، اصلاً برای چه گوشی را بردارند. آن شرکت زیر نظر هلدینگ، نگاهش به هلدینگ این است که معاونت منابع انسانی سر است و فقط می‌خواهد از من بکند، و نمی‌خواهد هیچ چیز به من بدهد، پس اصلاً برای چه تلفن شما را هم جواب بدهد؟

چه کمکی به من کرده است؟ گفتم چند بار به او کمک کرده‌ای؟ چه کاری برایش کرده‌ای؟ چه آورده‌ای برایش داشته‌ای؟

خوب می‌دانید که رفتار اداری، سلسله‌مراتبی است. می‌گویم، خیر من مرکز آموزش مدیریت دولتی هستم و باید در اینجا آموزش ببینید. این رفتار اداری موجب می‌شود که او هم بیاید و اداری بنشیند؛ مثلاً دانشجوی من سر کلاس که می‌گویم ساعات غیبت دانشجوی در هر درس نباید از ۱۶/۳ (سه شانزدهم) مجموع ساعات آن درس تجاوز کند، او هم می‌آید و چرت می‌زند و حسی ندارد، فقط جسم او اینجاست، ولی روحش معلوم نیست کجاست؛ یعنی می‌خواهم بگویم اگر مرکز آموزش دولتی می‌خواهد مرجعیتش را بالا ببرد، به‌نظرم باید با دوره‌های قوی و بدون هیچ گزینه بوروکراتیک، قلق‌گیری کند.

از خود بپرسید که این شبکه‌ای که من درست کرده‌ام و بالاخره مخاطب آن، کارکنان دولت است، چند نفر می‌آیند و داوطلبانه شیوه و کیفیت درس را می‌بینند؟

وقتی استقبال مناسب باشد، می‌گوییم حالا چون همه آمدند و خیلی هم استقبال می‌کنید، به این کلاس امتیاز هم می‌دهیم.

ولی اینکه ما بگوییم چون زورمان زیاد است، کارکنان سازمان‌ها باید اینجا بیایند تا در دوره‌های ما شرکت کنند که این رویه غلط است. به‌عبارتی، «مرکز هم چوب و هم پیاز را می‌خورد»؛ یعنی فراگیر در دوره شما شرکت می‌کند، سپس می‌رود، پشت سر شما هم صحبت می‌کند که این دوره چنین و چنان بود.

به نظر من بیشتر از مهارت، در دولت به انگیزه نیاز داریم. مشکل انگیزه با دولت داریم، یعنی ما افرادی داریم که بی‌حس و حال هستند؛ یعنی وقتی به‌سر کار می‌روند، نه خودشان خوششان می‌آید، نه کسی که با آنها برخورد می‌کند. می‌گویند که برویم و زودتر این چند روز عمر ما هم بگذرد و حقوقمان را هم بدهند، کی بازنشسته می‌شویم تا زودتر خلاص شویم. اگر شما می‌خواهید رفتار غیراداری از افراد ببینید، باید مرکز آموزش مدیریت دولتی رفتار غیراداری با کارمندان داشته باشد؛ یعنی باید چنین اتفاقی

نمی‌زنم، نیابید. می‌خواهم بگویم این نکته بسیار مهمی است که مرکز آموزش دولتی، به صورت اداری آموزش ندهد. مرکز آموزش مدیریت دولتی، آموزش اداری بدهد؛ ولی به صورت اداری آموزش ندهد، به صورت بوروکراتیک آموزش ندهد، این را کنار بگذارد، بعد مرجعیت پیدا می‌کند و آموزش‌ها هم موثرتر خواهد شد.

نباید آموزش دهد. دانشگاه‌های ما هم آموزش اداری می‌دهند، برای همین است که ضعف داریم. من دیروز کلاس داشتم و گفتم که اگر نمی‌خواهید، نیابید؛ اجباری که نیست، حضور و غیاب هم نمی‌کنم، می‌گویم من نمی‌خواهم قدم با لیست حضور و غیاب بلند شود. اگر حرف درست می‌زنم، سر کلاس بیابید و اگر درست حرف



فضای حکمرانی مجاهدانه بالاتر از مدیریت دولتی است. حکمرانی مجاهدانه را تحلیلی بر بیانات حضرت آقا دادیم و از روی آن سخنان درآوردیم. اکنون شما می‌گویید مطلوب است به کجا برسیم، می‌توانیم بر روی آن صحبت کنیم که چه کسی را و با چه ویژگی‌هایی تربیت کنیم؟ آن وقت مقاله به کار می‌آید. شما بگویید من این افرادی را که تربیت می‌کنم چه ویژگی‌هایی باید داشته باشند، آنجا استخراج می‌کنید که ویژگی‌هایشان این گونه باشد. از نظر بینشی، این ویژگی و از نظر نگرشی و مهارتی این ویژگی را داشته باشند؛ ولی اکنون من دقت می‌کنم که شما به عنوان مرکز آموزش مدیریت دولتی، منفصل از نظام اداری هستید؛ مثلاً در مورد وزارت نیرو، شما که نمی‌خواهید به کارکنان مرکز آموزش مدیریت دولتی آموزش دهید، می‌خواهید به کارکنان وزارت نیرو آموزش دهید، پس شما منفصل از آنها هستید و شاید این انفصال برای شما و آموزش مشکل ساز شود، مثلاً ما هم آنجا اداره آموزش داریم، احتمالاً وزارتخانه‌ها هم چیزهایی شبیه این دارند، من اکنون فکر می‌کنم که شما چگونه باید این را به آن متصل کنید. شما یک معاونت تحول نوسازی در سازمان دارید که یک مرکز

در بین صحبت‌هایتان اشاره به انگیزه کردید که محتوای آموزشی ما نه شرقی و نه غربی باید باشد، و خود حضرت آقا سال‌هاست که می‌فرمایند ادبیات علوم انسانی ما باید بومی باشد، ادبیات مدیریتی ما باید بومی باشد، همچنین حکمرانی ما باید بومی باشد. جناب عالی، مقاله‌ای با عنوان «ارائه الگوی حکمرانی مجاهدانه مبتنی بر زیست‌بوم ارزشی جمهوری اسلامی ایران» داشتید، در آن مقاله فرموده بودید: پیشرفتی که در آرمان جمهوری اسلامی ایران روی داده است با آن چیزی که در غرب و شرق رخ می‌دهد، کاملاً متفاوت است. نگاه ما به موضوع پیشرفت از منظر حکمرانی، تک‌بعدی نیست و ما به دنبال تعالی انسانی در ابعاد چندگانه هستیم. اکنون که ما موضوع حکمرانی را پیگیری می‌کنیم، آموزش هدفمند را هم به آن پیوند داده‌ایم و این مساله را به موضوع انگیزه ارتباط دهیم، آیا کارکنان دولت انگیزه دارند یا ندارند؟ اصلاً می‌آیند یا نمی‌آیند؟ همه این مسائل را با موضوع حکمرانی مجاهدانه چگونه می‌توانیم ارتباط دهیم و اساساً حکمرانی مجاهدانه چیست؟

از منظرگاه خودش می‌تواند به حکمرانی نگاه کند. دوره‌های شما را من چند بار در سایت دیده‌ام، دوره‌هایتان هم خیلی شکل «مدیریت دولتی» دارد و شکل «حکمرانی» ندارد. رشته مدیریت دولتی که در اینجا درس می‌دهید و شاید نام مرکز این خطا را ایجاد کرده است، یعنی دوره‌هایی که ما در مدیریت دولتی می‌خوانیم، بین رشته‌ای نیست، مثلاً شما دوره‌ی تصمیم‌گیری تحقیق در عملیات ندارید مثلاً دوره شبیه‌سازی سیستم‌های اجتماعی ندارید. اینها دوره‌هایی است که وجود دارد و مهندسی صنایع نیز هست، اشکال ندارد، بالاخره برای فضای حکمرانی لازم است که شخص این چیزها را بداند.

**به نظر می‌رسد که حکمرانی و مدیریت دولتی مفاهیمی هستند که در بسیاری از جاها شبهه‌برانگیز است، یعنی ما نمی‌توانیم مرز تفاوت و تمایز اینها را تشخیص دهیم. مرکز آموزش مدیریت دولتی به‌عنوان متولی آموزش کارکنان دولت چه کاری می‌تواند انجام دهد که مفهوم حکمرانی را به‌درستی در اذهان ایجاد کند و به‌درستی مرز آن را با سایر مفاهیم مشخص کند؟**

شما در پی مفاهیم نباشید، چون بین‌رشته‌ای است، ذاتش این است که مرز نداشته باشد. در مورد خود مدیریت دولتی بحث است که رشته مدیریت دولتی دچار بحران هویت است؛ همین مدیریت دولتی که ۱۳۰ سال قدمت دارد، چون مدیریت دولتی هم بین رشته‌ای است، مدام با هم آمیخته می‌شود. این اتفاق طبیعی است، ولی اینکه آموزش مدیریت دولتی بتواند روایتی اختیار کند و آن روایت را بتوانید جا بیندازید، این بحث دیگری است. بالاخره باید بپذیریم که قرائت‌ها و روایت‌های متفاوتی از حکمرانی وجود خواهد داشت.

مرکز آموزش مدیریت دولتی باید یک قرائتی را اختیار کند و بگوید که من این قرائت را حاکم می‌کنم و بگویم که من اعتقاد دارم که حکمرانی یک فضای شبکه‌ای است یا نه؟ من می‌خواهم حکمرانی سازمانی را پیگیری کنم، حکمرانی کل را نمی‌خواهم پیگیری کنم، حکمرانی شرکتی، و اینها را نمی‌خواهم پیگیری کنم. می‌خواهم حکمرانی سازمانی را پیش ببرم، در این فضا می‌خواهم جلو بروم، می‌خواهم مثلاً شبکه‌ای جلو بروم. یک نظریه را باید بگیرد و آن نظریه را به پیش ببرد، و گر نه اینکه بخواهیم تکلیف رشته را مرکز آموزش مدیریت دولتی درست و روشن کند، نمی‌تواند روشن کند.

تحول و نوسازی در وزارتخانه‌ها دایر کرده است، یعنی در اصل، آن عامل سازمان اداری-استخدامی در وزارتخانه می‌شود. شما چنین عاملی ندارید، به‌خاطر اینکه شما منفصل شده‌اید، یعنی اداری شدن آموزش شما، این مساله را تشدید می‌کند. وقتی من می‌گویم «زمینه‌ای» باید باشد، یعنی چه؟ باید وزارت نفت شما با وزارت نیرو فرق کند، وزارت نیرو هم باید با وزارت دفاع فرق کند. اگر این فرق را قائل نباشید، یعنی «زمینه» را در نظر نگرفته‌اید، حال وقتی آموزش شما «زمینه‌ای» نباشد، همان بحث غربی-شرقی مطرح می‌شود؛ به عبارت دیگر، خود لفظ غربی-شرقی معیار نیست، مراد بنده از بحث غربی-شرقی، لزوم زمینه‌محور بودن آموزش‌هاست. مجلس، وزارت نیرو و وزارت نفت اقتضات خود را دارد و هر کدام از وزارتخانه‌ها اقتضای خودشان را دارند؛ بنابراین، من می‌خواهم بگویم از لحاظ ساختاری هم باید فکری کنید. در فضاهای دولتی به عنوان اداره، به عنوان دفتر یا به عنوان چیزی مشابه اینها، باید کمی درگیر شود و گرنه، متن‌هایتان، متن‌های زمینه‌ای نمی‌شود، دوره‌هایتان هم زمینه‌ای نمی‌شود و طبیعتاً جذابیت خود را از دست می‌دهد، به همین خاطر می‌گویم باید انگیزه‌مند باشد.

یک نکته‌ای را که شما در «بین‌رشته‌ای» حکمرانی گفتید، آن را هم اشاره کنم. ببینید بین‌رشته‌ای این نیست کسی که مهندسی صنایع یا مکانیک خوانده است، در حوزه حکمرانی نظر دهد؛ چنین چیزی نیست و منظور این نیست. ما در جایی بودیم، یک استادی مهندسی صنایع خوانده بود، ولی در حوزه حکمرانی، بویژه مدیریت دولتی نظر می‌داد. من به او گفتم که آقای دکتر شما اصلاً نیاز نیست از جای خود بلند شوید و بیایید در جای من بنشینید که مدیریت دولتی خوانده‌ام و در مورد حکمرانی نظر بدهید. شما از جایگاه خودتان در مورد حکمرانی می‌توانید نظر بدهید. شما مهندسی صنایع و هوش مصنوعی خوانده‌اید، بروید از منظر هوش مصنوعی به حکمرانی نگاه کنید، کلی مطلب وجود دارد. ما نگاه‌های متفاوت را در حکمرانی می‌خواهیم، ولی اتفاقی که در ایران می‌افتد، این است که شخص از جای خودش بلند می‌شود، مثلاً من که مدیریت دولتی خوانده‌ام، از جایم بلند می‌شوم و می‌روم جای کسی که جامعه‌شناسی خوانده می‌نشینم، جامعه‌شناس می‌رود جای مهندس صنایع می‌نشیند. می‌گویم این جابه‌جایی‌ها و این اشتباهی در جای دیگران قرار گرفتن‌ها لازم نیست، میز حکمرانی؛ بین-رشته‌ای است و برای همه رشته‌ها در جای خود، جا دارد. از این باب می‌گوییم بین‌رشته‌ای که هر کسی

موضوعی بین‌رشته‌ای می‌شود، طبیعی است که هر رشته‌ای، حکمرانی را کمی به سمت خودش بکشد. اکنون روایتی که در حکمرانی در بین صاحب‌نظران وجود دارد، در ایران در حال حاضر در دست مدیریت دولتی‌ها است. به عبارتی دیگر، اکنون روایت مدیریت دولتی را پیش می‌بریم. ما روایت علوم سیاسی را هم داریم؛ روایت‌های مهندسی صنایع هم داریم. هر کسی به سمت خودش می‌کشد. این طبیعی هم هست، ولی مرکز آموزش مدیریت دولتی مشخص است که خاستگاهش مدیریت دولتی است و باید روایت حکمرانی را از منظر مدیریت دولتی به پیش ببرد.

رئیس مدرسه حکمرانی کندی<sup>۱</sup> در خاطرات خود می‌گوید: رئیس دانشگاه هاروارد مرا خواست و به من گفت یا تکلیف این دانشکده را مشخص می‌کنید یا آن را منحل می‌کنم؛ زیرا این دانشکده، آبروی دانشگاه ما را برده است. آنها یک بیزینس اسکول<sup>۲</sup> دارند که در آن مدیریت بازار می‌گویند و یک گاورننس اسکول<sup>۳</sup> که در آنجا مدیریت دولتی درس می‌دهند. ببینید بعد از ۴۰ سال، مدرسه حکمرانی کندی در آن زمان هم چنین بحران هویتی داشت؛ یعنی می‌خواهم بگویم که در حکمرانی به خاطر بین‌رشته‌ای بودن این طبیعی است. اگر یک دیسپلین بود، شما مثلاً می‌گفتید فیزیک، آنگاه اگر در آن شیمی هم بود، از آن خارج می‌کردیم؛ ولی وقتی



تجهیزات)؛ علاوه بر این، خود مردم نیز به عنوان سرمایه انسانی محسوب می‌شوند. به نظر من در حکمرانی مردمی، خود مردم باید عامل باشند، یعنی عاملیت مهم است. به نظر شما، فرق تعاونی و بخش خصوصی چیست؟ در حال حاضر، خیلی خط‌کشی آن مشخص نیست، شاید به ذهن من بیاید که در تعاونی، ما عامل داریم، یعنی می‌گوییم که همه باید پای کار بیایند، ولی در شرکت خصوصی ما می‌گوییم که پولتان را بدهید، خودتان نیازی نیست که باشید؛ زیرا ما در اینجا هیأت مدیره داریم؛ ولی در تعاونی تفاوت این است که باید در آنجا همه به هم کمک برسانند. ما در حکمرانی مردمی مشخصاً بحثی که داریم، این است که مردم خودشان به‌عنوان عامل حرکت کنند، یعنی خودشان عاملیت داشته باشند و خودشان راساً کار را اجرا کنند و بتوانند تصمیم

**اگر بخواهیم از یک الگوی مناسب حکمرانی مطلوب برای خودمان فارغ از بحث نظام اداری و کارکنان دولت سخن بگوییم که قطعاً در آن، اعتقادات اسلامی و دینی ما نیز دخیل خواهد بود، پیشنهاد شما برای اینکه بتوانیم آن الگوی حکمرانی مطلوب را به کار بندیم، چیست؟**

اکنون در دنیا چیزی که در فضای حکمرانی ترند<sup>۴</sup> است، حکمرانی مشارکتی<sup>۵</sup> است. مفاهیم مشابه حکمرانی مشارکتی Open و Shared governance هستند. البته این مفاهیم، تفاوت‌هایی هم با یکدیگر دارند. در فضای حکمرانی، آن چیزی که مدنظر من است، بحث حکمرانی مردمی است. وقتی می‌گوییم مردمی، یعنی مردم یک منابعی دارند (داده و اطلاعات، مال، پول و سرمایه و

1. Kennedy  
2. Business School  
3. Governance School  
4. Trend  
5. Participatory governance

وگرنه، کشور این اندازه نیرو برای واکنش زدن ندارد. به عبارتی، مردم را توانمند کردند و آنها رفتند خودشان وارد کار شدند.

**موضوع حکمرانی مردمی، انسان را به یاد مکتب آثار شبیست‌ها می‌اندازد که البته در نطفه هم خفه شد و این مکتب چند ماهی بیشتر در اسپانیا نبود که موافق حذف دولت بودند و دولت را خود مردم می‌دانستند. عملیاتی تحت عنوان دولت نداشتند. این موضوع را تشریح می‌فرمایید؟**

ما در این فضا نیستیم. مثلاً اکنون در مرکز پژوهش‌ها چه می‌کنیم؟ یک تئوری وجود دارد می‌گوید که به ازای هر نخبه‌ای که شما دارید، حداقل ۲۰۰ نخبه در بیرون وجود دارد؛ یعنی اگر شما در مرکز آموزش مدیریت دولتی یک کارشناس دارید، متناظر آن یا بهتر، ۲۰۰ نفر در بیرون وجود دارد. می‌گوییم بسیار خوب از ۲۰۰ نفر بیرون استفاده کنیم. در این حالت، کارشناس شما می‌گوید پس من چه کار کنم؟ در اینجا، کارکرد و نقش شما می‌شود: ساختاردهی مساله، یعنی شما مساله را صورت‌بندی می‌کنید. نقش دولت عوض می‌شود، نه اینکه دولت حذف می‌شود، با هم متفاوتند. نقش دولت عوض می‌شود و دولت دیگر پارو نمی‌زند. دولت می‌تواند جهت دهد، می‌تواند تنظیم کند؛ ولی اکنون دولت دارد پارو می‌زند و شرکت‌داری می‌کند. این متفاوت می‌شود. ما نگفتیم دولت حذف می‌شود، ولی می‌گوییم مردم مشارکت کنند، مردم را بتوانیم بیاوریم که کنشگری کنند. مردم دوست دارند کنشگری کنند، در جاهایی که راه برایشان باز است به‌میان می‌آیند، مواقعی که اثرش را می‌بینند؛ اما وقتی می‌گویند که رفتیم و کسی ما را تحویل نگرفت و نظر ما را نخواست، این مشارکت فعالانه رخ نمی‌دهد. ما ۱۰ ایده برتر ورودی رویداد نوآیندمان را نزد آقای دکتر قالیباف بردیم و هر کدام از آنها ۱۵ دقیقه ارائه کردند، یعنی افرادی که هیچ ارتباطی با مرکز پژوهش‌ها نداشتند؛ مثلاً از شهرستان‌های دور یک ایده خوبی داده بود و در اینجا برنده شده بود و ما ایده را پیش آقای قالیباف بردیم و ۱۵ دقیقه ارائه کردند. ایشان هم خیلی استقبال کردند که برخی از آن ایده‌ها، به عنوان پیش‌طرح به مجلس برود و مطرح شود. نخبه ما همین را می‌خواهد، مشکل ما این است که فکر می‌کنیم نخبه ما پول می‌خواهد، در حالی که او اثر می‌خواهد و می‌گوید من که در اینجا اثر ندارم، بروم جایی که اثر داشته باشم؛ بنابراین، اگر ما بتوانیم اثرگذاری مردم و نخبگان را در نظام اداری و حکمرانی درست کنیم، به‌نظر من، آن انگیزه هم به آن بیرونی‌ها منتقل می‌شود؛ لازمه‌اش این است که اول داخلی‌های سازمان انگیزه داشته باشند تا بعد بیرونی‌ها هم انگیزه پیدا کنند.

بگیرند. آن چیزی که در غرب تاکنون پیش‌رفته است و حالا در حکمرانی مشارکتی، چیزهای دیگری را می‌گویند، این است که بیشتر سرمایه یا داده و اطلاعات را از مردم می‌گیرند؛ بنابراین، شفافیت در این فضا به‌وجود می‌آید. به‌نظر من، چیزی که نظام جمهوری اسلامی دنبال آن است، اینکه عامل، مردم باشند؛ یعنی ما خود مردم را می‌خواهیم، پول هم اگر نداشت، ما خود نیروی انسانی را می‌خواهیم. مدل‌هایی که قبلاً داشتیم، مثل جهاد، سپاه، بنیاد مسکن و... که قبلاً بوده است، در همه اینها مردم عامل بودند. مثلاً اگر به‌لحاظ تاریخی بررسی کنید، می‌بینید در کمیته امداد، مسأله پول مطرح نبوده است؛ بلکه موضوع، کار و کیفیت و کمیت آن است. به عبارتی، افراد از پول صحبتی نمی‌کنند؛ بلکه کار، داوطلبانه و فی‌سبیل‌الله است. ما داریم این مساله را مدل می‌کنیم، یعنی در ذهن ما این است که این نظریه را که نظریه حکمرانی مردمی است، بتوانیم مدل کنیم. البته کار سختی است، ولی این را هم نباید بگوییم که چون مدل، مشخص نشده است، حرکت را متوقف کنیم. اینکه اینجا بنشینیم، مدل ساخته نمی‌شود، به‌همین دلیل، مرکز آموزش مدیریت دولتی باید تجربه‌نگاری‌اش را در حین عمل انجام دهد، نه اینکه بگوید آموزش ما، فعلاً تعطیل شود. ما تجربه‌نگاری و تولید متن کنیم و پس از سه سال، دوباره آموزش را شروع کنیم؛ خیر، چنین فضایی نیست، در حکمرانی، ما هوایم‌ای در حال حرکتیم و همانجا باید درستش کنیم. در مدل هم، همین روال است و ما نمی‌توانیم بگوییم فعلاً حکمرانی متوقف شود تا من مدل حکمرانی‌ام را بدهم، سپس تازه شما شروع کنید، چنین چیزی نیست. به عنوان مثال در مرکز پژوهش‌ها، رویدادهای متعددی داریم که جمع‌سپاری می‌کنیم (مرکز آموزش مدیریت دولتی هم حامی یکی از این رویدادها است). رویدادهای دیگری هم داریم از جمله: اقدام، ارتقاء و قابلیت‌های دولت از طریق مردمی‌سازی.

۴ سوال نظام اداری دادیم و گفتیم ما این را جمع‌سپاری و اعلام کردیم.

تا الان ۸۰۰ نفر شرکت کرده‌اند که از میان آنها، ۴۴ تیم برگزیده شده‌اند؛ یعنی ما کلی راهنمایی کرده‌ایم و ۴۴ تیم-کسانی که اداری هم نیستند، مردم کوچه، بازار و نخبگان بیرون که دوست دارند در فضای اداری نظر بدهند- این یکی از راه‌های مردمی‌سازی است؛ یعنی ما آمده‌ایم از اطلاعات شما استفاده کنیم. پول شما را نمی‌خواهیم، بلکه اطلاعات شما را می‌خواهیم، فکرت را بیاور و ببین که ما چه می‌گوییم. در بحث کرونا، هم خودِ عاملیت بود و هم نظر خواست. هنگام ورود در طرح شهید سلیمانی که راه‌اندازی شد، همین عاملیت بسیج را برای واکنش‌زدن استفاده کردند؛



**موضوع آینده‌پژوهی، یکی از مباحث جذاب و مورد نیاز تمام دستگاه‌ها و دولت‌هاست که حتماً باید آینده را در نظر بگیرند. در ارتباط با اهمیت آن هم صحبت‌های زیادی شده است، از آنجا که بخش مهمی از موضوع حکمرانی در ارتباط با مطالبات مردم است و حتماً با کمک مردم باید حکمرانی صورت بگیرد، این موضوع را در ارتباط با مطالعات آینده‌پژوهی چگونه باید تحلیل کرد؟**

ده ساعت دارد بازی می‌کند، او دیگر به ظاهر ایرانی است، او به جای دیگری مهاجرت کرده، یعنی عضو فرهنگ کشور دیگری شده است، فقط خودش اینجا نشسته است. برای این شخص، کدام یک از سیاست‌های آموزشی وجود دارد؟ هیچ. پس از ۱۰ سال این شخص دیگر ملیت خودش را ایرانی نمی‌بیند، بعد تازه می‌گویند که برویم بازی ایرانی بسازیم. می‌خواهم بگویم آینده‌پژوهی یکی از کارکردهایش در حکمرانی این است که قبل از اینکه یک مساله‌ای متاستاز کند و بعد حکمران را منفعل کند و حکمران منفعل شده و بعد سراغ راهکارهای کوتاه‌مدت و مثلاً امنیتی می‌رود و می‌گوید که مثلاً شما سروصدا نکن، خرابکاری شده، بحران شده، بیایید سر جای‌تان بنشینید. من هم باشم، همین کار را می‌کنم و وقتی بحران شود، می‌گویم سر جای‌تان بنشینید و کسی فعلاً حرکتی نکند تا کلاس ساکت شود و من بعداً کار را درست می‌کنم؛ بنابراین، برای اینکه این اتفاق نیفتد، می‌آیم سراغ رویکرد آینده‌پژوهی. مشخصاً الان در دفتر حکمرانی به سمت موضوعات نوظهور رفتیم و به نظر من، فضای حکمرانی ما باید به سمت پیدا کردن مسائل برود. فرایند خط‌مشی‌گذاری با مساله آغاز می‌شود؛ از این‌رو، اگر کسی بتواند مساله را در دستور کار جایی قرار بدهد، دیگر تمام است. دیر یا زود شما به جوابش می‌رسید، کاری که غربی‌ها برای ما می‌کنند، مسائل ما را درست می‌کنند، مسائلی که مال خودمان نیست و برای ما مساله‌سازی می‌کنند. من می‌روم دنبال مساله که آن را حل کنم و او هم می‌گوید که او دیگر رفت، فعلاً ده سال سر کار است، معلوم هم نیست که چه کار دارد می‌کند. یک مساله دیگری هم اینجا ایجاد می‌کند. اینجا ما می‌گوییم برای اینکه این اتفاق نیفتد و دچار روزمرگی نشویم، باید سراغ آینده‌پژوهی برویم؛ آینده‌پژوهانه با یک رویکرد خلاقانه، مسائل نوپدیدآینده را به دست بیاوریم و آن را در دستور کار حکمرانان قرار دهیم.

ما در اینجا گروهی به نام آینده‌پژوهی داریم. رویداد نوآیند، رویدادی است که ما مسائل نوپدیدآینده را در آن رویداد از طریق مشارکت نخبگان شناسایی می‌کنیم. اتفاقی که ما در رویداد نوآیند به سمتش می‌رویم، دقیقاً ارتباط با آینده‌پژوهی دارد. جالب است سیاست‌گذاران ما، مسائل را از رسانه‌ها می‌گیرند، یعنی مسائل برجسته‌شده و رسانه به سراغ آنها رفته، بعد اینها می‌گویند که بیایید در هیأت دولت برای آن یک کاری کنیم. در اصل، این مانند بیمار سرطانی است که متاستاز کرده و دیگر شما روی این مساله کاری نمی‌توانید انجام دهید. عموماً می‌آید و التیامش می‌دهید، خاکی رویش می‌پاشید، ولی ما اینجا گفته‌ایم که سراغ مسائل نوپدیدآینده یعنی مسائل و موضوعات نوظهور برویم، فقط مسائل آینده‌اش را بگوییم، مسائلی که ده سال جلوتر از ما؛ افرادی دیده‌اند. حالا چه کسانی این مسائل را می‌بینند؟ من که در دولت و مجلس هستم، ذهنم قالب‌اندیش شده و حواسم نیست، مسموم شدم و حواسم نیست که مساله چیست؟ این را از کجا داریم می‌گیریم؟ از بیرون می‌گیریم، از افرادی که دولتی و مجلسی نیستند. این افراد خلاقیتشان بالاست و چیزهایی را می‌بینند که من سیاست‌گذار نمی‌بینم. به عنوان مثال، یکی از مسائلی که در این رویداد مطرح شده، مهاجرت نوع سوم است، مساله مهاجرت نوع سوم یعنی چه؟ یعنی اینکه الان کسی که ۱۰ سال است روزی