

## پشت صحنه تصمیم‌گیری در دولت

● تصمیم‌گیری در سامانه نانوشته شکل می‌گیرد  
نه کمیسیون‌های دولت

● برطیل شادانه بکوب!

● چین چگونه با عبور از بحران قدرت جهانی شد؟

● ریشه‌های فساد در ایران

# اندیشه‌سره‌ور



انجمن بهرهوری ایران

■ ماهنامه اقتصادی مدیریتی

■ بهمن و اسفند ۱۴۰۳ ■ شماره ۱۲

■ ۵۴ صفحه ■ ۱۲۰ هزار تومان

با گفتارهایی از:

علینقی مشایخی

کیومرث اشترینان

علی نصیری‌اقدام

مسعود حجاریان

علی ربیعی

ابوعلی گلزاری

و...

## بحران‌های درهم‌تنیده حالا چه کنیم؟

هوش مصنوعی پاسخ می‌دهد



راه‌حل‌های مشخص  
و تصمیم‌هایی  
برای گرفته نشدن!



# کیفیت تعهد ماست

روز دارو

تاسیس: ۱۳۴۲

شرکت روزدارو (سهامی عام)  
به اهتمام جمعی از فارغ التحصیلان  
دانشکده داروسازی دانشگاه تهران در  
راستای ایفای رسالت حرفه ای و ملی نظام سلامت و با  
تاکید بر کیفیت دارو در سال ۱۳۴۲ تاسیس گردید.  
در حال حاضر با بیش از شش دهه تجربه مستمر یکی  
از بزرگترین و معتبرترین شرکت های دارویی کشور  
محسوب شده و در تولید و تامین نیاز جامعه به اشکال  
و گروه های مختلف دارویی از جمله قرص، کپسول،  
ساشه، جوشان و سوسپانسیون خشک نقش قابل  
توجهی دارد.

[www.rouzdarou.com](http://www.rouzdarou.com)





# فهرست



اندیشه بهر هوری

ماهنامه اقتصادی - مدیریتی

شماره ۱۲، بهمن و اسفند ۱۴۰۳

صاحب امتیاز و مدیر مسئول:

سید حمید کلانتری همت آبادی

سر دبیر:

سید عمار کلانتری

با تشکر از:

لطیف نکویی

مجتبی اخوان حجازی

لیلیات

سید عادل کلانتری

بنت الهدی دهقانی

احسان رشیدی

سینا اسحق

به همت انجمن بهر هوری ایران

نشانی:

تهران، جلال آل احمد، نرسیده به خروجی چمران،

مقابل دانشگاه تربیت مدرس، خیابان پروانه، شماره ۲،

طبقه ۵، واحد ۱۵

تلفن: ۸۸۰۱۶۲۰۴

نمابر: ۸۸۰۱۶۳۱۳

وبسایت: [www.irpa.ir](http://www.irpa.ir)

پست الکترونیک: [info@irpa.ir](mailto:info@irpa.ir)

مطالب مطرح شده در مقالات و یادداشت‌ها لزوماً

دیدگاه «انجمن بهر هوری ایران» و نشریه «اندیشه

بهر هوری» نیست.

چاپ: ایران کهن / خیابان مطهری، نرسیده به چهارراه

سهرودی، کوچه سنندج، پلاک ۶ تلفن: ۸۸۳۴۴۳۸۷

عبور از بحران‌ها با تدبیر و اراده ..... ۴

اخبار بهر هوری ..... ۶

دیدگاه

بر طبل شادانه بکوب! ..... ۸

آینده ایران، انتخاب ماست ..... ۱۰

راه حل‌های مشخص و تصمیم‌هایی برای «گرفته نشدن!» ..... ۱۲

راه اصلاح دولت و ایستگاه شفافیت ..... ۱۴

پرونده ویژه: در هم تنیدگی بحران‌ها

هوش مصنوعی پاسخ می‌دهد ..... ۱۵

بحران‌های در هم تنیده: حالا چه کنیم؟ ..... ۱۹

راهی که باعث بحران شده، دیگر نمی‌تواند مساله را حل کند ..... ۱۹

بادوگانگی هدف در سطح کلان کشور، به جایی نمی‌رسیم ..... ۲۰

رفع تحریم و تورم، بقیه بحران‌ها را حل می‌کند ..... ۲۲

گفت‌وگو

چین چگونه با عبور از بحران، قدرت جهانی شد؟ ..... ۲۴

گفتمان بهر هوری

«مسئولیت اجتماعی» را به «باج دادن» تنزل ندهیم ..... ۲۹

پایداری و بهر هوری در چرخه عمر کالا و خدمات ..... ۳۰

تکنیک‌های بهر هوری

صرفه جویی در مصرف انرژی خانگی: راهکارها و تأثیرات ..... ۳۴

باشگاه بهر هوری

فساد، ریشه‌ها و راهکارهای کاهش آن در ایران ..... ۳۶

اندازه‌گیری آنچه مهم است با OKR ..... ۴۹

قدرت سادگی ..... ۵۰





## عبور از بحران‌ها با تدبیر و اراده



سید حمید کلاتری  
مدیر مسئول



همه صاحب نظران، کارشناسان، مدیران بخش خصوصی و مدیران دولتی بر این باورند که کشور دچار چالش‌ها و بحران‌های بزرگی در عرصه‌های مختلف به ویژه در حوزه اقتصاد شده و متأسفانه این بحران‌ها در ۸ سال گذشته مستمر و گسترده‌تر و در هم تنیده‌تر شده است. نمونه‌هایی از این بحران‌ها برای یادآوری ذکر می‌شود:

- ❖ تورم بالای ۴۰ درصد و مستمر همراه با افت ارزش پول ملی و پایین آمدن قدرت خرید مردم و افزایش مشکلات معیشتی.
- ❖ ناترازی انرژی در زمستان و تابستان و تبعات آن در تعطیلی صنایع، افت تولید و صادرات و به تبع آن افت درآمد ارزی و افزایش بیکاری و اضافه بر آن، تعطیلی ادارات و مدارس.
- ❖ فرسودگی صنعت حمل و نقل به عنوان زیرساخت اساسی در فعالیت‌های اقتصادی در همه حوزه‌های حمل و نقل هوایی، ریلی، دریایی و زمینی.
- ❖ ناترازی بودجه و اعتبارات دولتی برای ارائه خدمات جاری و عمرانی همراه با بالا رفتن میزان کسری بودجه که تأثیرات خود را بر تورم، کاهش بهره‌وری و افزایش حجم پروژه‌های نیمه تمام عمرانی و خواب سرمایه و عدم امکان پرداخت حقوق و مزایای کارکنان دولت متناسب با رشد هزینه‌ها می‌گذارد.
- ❖ مشکلات فراوان در حوزه نظام تعلیم و تربیت به ویژه آموزش و پرورش که علاوه بر مشکلات ساختاری، باعث افت تحصیلی زیاد در سال‌های اخیر شده است.
- ❖ در حوزه محیط زیست و منابع طبیعی با چالش بزرگ آب و افت سفره‌های زیرزمینی، فرسایش شدید خاک، رانش و فرونشست زمین، پیدایش سیلاب‌های مخرب با تخریب منابع طبیعی و آلودگی شدید هوا به ویژه در شهرهای بزرگ و صنعتی روبرو هستیم.
- ❖ در حوزه فرهنگی اجتماعی با مسائل متعدد از جمله بالا رفتن خط فقر، افت سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی، افزایش سن ازدواج، افزایش طلاق، تضعیف نهاد خانواده، مهاجرت و گسست نسلی روبرو هستیم.



❖ در حوزه حکمرانی و اداره امور کشور با مشکلات ساختاری، بروکراسی شکننده، حجیم شدن دولت، قوانین غیر ضروری یا ضعیف و تداخل قوای سه گانه مواجهیم که مجموعاً باعث ناکارآمدی و ناپره‌وری مجموعه نظام به ویژه دولت و نظام اداری و فراگیر شدن فساد و افزایش نارضایتی مردم شده است.

علاوه بر موارد بالا، با مشکلات و چالش‌های متعدد دیگر در سایر عرصه‌ها و حوزه‌ها روبرو هستیم که تاثیر مستقیمی بر سخت شدن بحران‌ها و اتخاذ راهکارهای ثمربخش برای خروج از آنها می‌شوند.

#### حال برای عبور از این بحران‌ها چند سوال اساسی قابل طرح است:

- چه باید کرد؟
- از کجا آغاز کنیم؟
- اقدامات دارای اولویت کدامند؟
- چه موانعی برای مقابله با این همه بحران وجود دارد؟
- در چه شرایطی و با استفاده از چه امکاناتی می‌توان بر این بحران‌ها غلبه کرد؟

ذیلاً راهکارهایی به عنوان پاسخ به سوالات بالا که قابل طرح و بررسی و پیشنهاد است، اشاره می‌شود:

- ❖ گام اول، پذیرفتن این واقعیت است که اولاً این چالش‌ها وجود دارند، ثانیاً در هم تنیده شده‌اند و ثالثاً به روش‌های متعارف قابل حل نیستند، از طرف نظام، رهبری، سران سه قوه، نهادهای عمومی، نیروهای نظامی و مجموعه مدیران ارشد.
- ❖ وجود عزم و اراده راسخ برای اتخاذ تصمیمات سرنوشت‌ساز که هر یک از این تصمیمات نیازمند اقدامات مهم و اساسی است که با تبعات زیادی هم ممکن است همراه باشد.
- ❖ بازسازی نظام تدبیر در اداره امور کشور با اصلاحات ساختاری و برخورداری قوه مجریه و شخص رئیس جمهور به عنوان محور اصلاحات و اقدامات از اختیارات لازم برای تصمیم‌گیری و اقدام، البته با جلب مشارکت همه صاحب نظران و دلسوزان کشور، مستقل از هر گونه گرایش سیاسی.
- ❖ عزم قاطع برای برداشتن سایه شوم تحریم‌های شکننده از اقتصاد کشور با کارآمدسازی مذاکرات در همه سطوح و با همه کشورها به جز رژیم صهیونیستی با توانمندسازی نهاد دیپلماسی و با در نظر گرفتن منافع ملی و بهبود شرایط کشور و مردم به عنوان اصلی ترین رویکرد.
- ❖ توسعه گفتگو در جامعه با اتخاذ سیاست جذب حداکثری و همراه سازی اقشار مختلف جامعه به ویژه جمعیت ۵۰ درصدی که در انتخابات شرکت نکرده‌اند، با تاکید بر جذب نخبگان، صاحب نظران و گروه‌های مرجع، مبتنی بر بسط صداقت و راستگویی و طرح صادقانه مسائل و مشکلات و جلب همراهی آنها.
- ❖ ایجاد دلگرمی و امید در دل سرمایه‌گذاران و صنعتگران بخش خصوصی برای مشارکت فعال و موثر در بهبود شرایط اقتصادی و رونق بخشیدن به تولید و صادرات و همکاری در رفع همه محدودیت‌ها و موانع و ایجاد شرایط لازم و کاملاً مساعد برای ایرانیان خارج از کشور.
- ❖ اتخاذ تصمیم و ابلاغ سیاست راهبردی در پرهیز از هر گونه اختلاف افکنی و مانع تراشی از سوی صاحبان تریبون‌ها به ویژه صداوسیما و دفاع از سیاست‌ها و برنامه‌های مهم و اولویت‌دار دولت برای خروج از بحران‌ها.

در این شماره نشریه اندیشه بهره‌وری به طور خاص به گفتگو پیرامون مباحث و مطالبی که در موضوع عبور از بحران‌ها ارائه شده، می‌پردازیم؛ باشد که مورد توجه مسئولین علاقمند و دغدغه‌مندان قرار گیرد و با نقد و اصلاح نظرات در رسیدن به راهکارهای موثر و پاسخ به سوالات پنج‌گانه این یادداشت کمک موثر نمایند.

گام اول، پذیرفتن این واقعیت است که اولاً این چالش‌ها وجود دارند، ثانیاً در هم تنیده شده‌اند و ثالثاً به روش‌های متعارف قابل حل نیستند، از طرف نظام، رهبری، سران سه قوه، نهادهای عمومی، نیروهای نظامی و مجموعه مدیران ارشد.







## تفاهم‌نامه همکاری انجمن بهره‌وری ایران و سازمان بورس انرژی

انجمن بهره‌وری ایران با سازمان بورس انرژی تفاهم‌نامه همکاری امضا کرد. براساس این تفاهم‌نامه که به امضای نقوی، مدیرعامل سازمان بورس انرژی و کلانتری، مدیرعامل انجمن بهره‌وری ایران رسید، صنایع بزرگ و پر مصرف، تشویق به بهبود و صرفه‌جویی در مصرف انرژی می‌شوند. این صنایع می‌توانند اوراق صرفه‌جویی را در بورس انرژی معامله کنند تا مدیریت صحیح مصرف انرژی از تعطیلی صنایع در زمان پیک مصرف جلوگیری کند. در مراسم امضای تفاهم، داودی رئیس کارگروه بهره‌وری انرژی انجمن و کریمی معاون توسعه بازار بورس انرژی نیز حضور داشتند.





## امضای تفاهم همکاری سازمان ملی بهره‌وری و انجمن بهره‌وری ایران

ظرفیت آنها استفاده کند. در ادامه سید حمید کلاتری، مدیرعامل انجمن بهره‌وری ایران، شبکه متخصصان حوزه بهره‌وری انجمن را سرمایه این انجمن یاد کرد و افزود: این شبکه وسیع در یک پروسه ۱۰-۱۵ ساله شکل گرفته است.

ارتباط سازمان با شبکه‌های فکری دارد و نیاز است سازمان برخی از فعالیت‌ها نظیر پروژه‌های پژوهشی، آموزشی، مدیریت دانش و جمع‌آوری تجربیات موفق کشور را به واسطه انجمن بهره‌وری ایران به افراد، متخصصان و انجمن‌ها برون‌سپاری و از

بهره‌وری ایران بین سازمان ملی بهره‌وری ایران و شبکه متخصصان تبیین شده است. دکتر محمد صالح اولیاء رئیس جدید سازمان ملی بهره‌وری در جلسه امضای این تفاهم‌نامه گفت: انجمن بهره‌وری ایران یک نقش‌نظارتی و واسطه‌ای در خصوص

تفاهم‌نامه همکاری سازمان ملی بهره‌وری ایران و انجمن بهره‌وری ایران به عنوان بازوی مشورتی حرکت ملی بهره‌وری و تحقق اهداف و سیاست‌های ارتقای سهم بهره‌وری در رشد اقتصادی کشور به امضا رسید. در این تفاهم‌نامه نقش واسطه‌ای انجمن

# ارائه طرح کمک به حل ناترازی برق با ارتقاء بهره‌وری

قدمهای موثری را در این زمینه بر خواهد داشت. کلیه این پروژه‌ها بدون ایجاد بار مالی برای دولت و بدون افزایش هزینه برای عموم مردم در یک دوره ۴ ساله قابل اجراست.

### «اندیشه بهره‌وری» در دستان پزشکيان

گفتنی است در حاشیه این دیدار، نسخه‌های شماره ۱۰ و ۱۱ نشریه اندیشه بهره‌وری به دکتر پزشکيان تقدیم شد.

داشت و مدیرعامل و اعضای انجمن هنگام بازدید رئیس جمهور، توضیحاتی را درباره طرح‌های این انجمن در این زمینه ارائه کردند.

انجمن بهره‌وری در راستای وظیفه ملی خود در کمک به رفع ناترازی برق و گاز، با هماهنگی و همکاری تولید کنندگان و سرمایه‌گذاران بزرگی همچون شرکت مینا و توسن به کمک دولت آمده و در صورت موافقت با اجرای پروژه‌های پیشنهادی و صدور مجوزهای لازم برای حصول اطمینان از برگشت سرمایه گذاری،

رئیس جمهور صبح پنجشنبه ۲۲ آذر ماه، بیش از سه ساعت از نمايشگاه «توانمندی‌های بخش صنعت و معدن در رشد اقتصادی ۸ درصد»، بازدید و ضمن گفتگو با صاحبان صنایع، تولید کنندگان و تشکلهای بخش خصوصی از مشکلات و موانع آنان برای تحقق رشد ۸ درصدی مطلع شد.

در این نمايشگاه، انجمن بهره‌وری ایران به عنوان نماینده بخش خصوصی جهت کمک به حل ناترازی از طریق ارتقاء بهره‌وری و بهینه‌سازی انرژی حضور





پنجاه سال است با حبس قیمت انرژی و عدم اصلاح آن با شاخص تورم، تعرفه برق خانگی را یک هشتم پاکستان و قیمت بنزین را یک چهارم بطری آب (معدنی) کرده و با این شیرین کاری، سرمایه گذاری در توسعه زیرساخت های انرژی را به محاق برده ایم، عادت ناخوشایند بدمصرفی را نهادینه کرده و مصرف انرژی (برق و گاز) به ازای هر متر مربع در ساختمان های مان را ۵ برابر کشورهای با اقلیم مشابه (پرتغال و اسپانیا) کرده ایم، مصرف (واقاچاق) بنزین و گازوئیل را به عدد نجومی روزانه ۲۴۰ میلیون لیتر رسانده ایم، روزهای هوای پاک مان را در پایتخت و ام القرای اسلامی به ۱۰ روز (در سال ۱۴۰۲) کاهش داده ایم و حالا که دامنه خاموشی از کارخانه های مان فراتر رفته و به خانه شهروندان رسیده، کاسه چه کنیم چه کنیم در دست گرفته و از بیم پیامدهای پردامنه اجتماعی احتمالی، مستاصل شده ایم.



حمید آشتیانی

عضو هیئت مدیره انجمن بهره‌وری ایران



## بر طبل شادانه بکوب!

چرا با وجود ده ها مساله در هم تنیده، اینقدر سر شده ایم؟

مین نگارنده سطرهای بالا، ۵۰ سال از عمرم می گذرد و تمام این نیم قرن را (به جز پنج سال!) با تورم سالانه دو رقمی و رشد اقتصادی ناچیز (کمتر از ۲ درصد در سال) سپری کرده ام؛ حال آن که به من و هم نسلان من وعده داده بودند که اقتصاد ایران، پس از جنگ سالانه ۸ درصد رشد کرده و اوضاع به سامان می شود. راستی می دانستید اگر در ۳۵ سال پیشین رشد ۸ درصدی مان محقق می شد، اقتصاد ایران امروز پنجمین اقتصاد بزرگ دنیا و بزرگتر از اقتصادهای هند و انگلستان بود؟



بازی های باشگاهی در اروپا به نیمه فصل رسید و در فاصله تعطیلی دو هفته ای آنها، عربستان در همسایگی ما میزبان سوپر کاپ ایتالیا و اسپانیا بود و فینال این دو تورنمنت را با دو دربی هیجان انگیز دلا مادنیا (۱۷ دی میان اینترمیلان و آث میلان در ریاض) و آل کلاسیکو (۲۳ دی میان بارسلونا و رئال مادرید در جدّه) برگزار کرد و تصویر روتوش شده ای از خود را برای ۶۰۰ میلیون بیننده زنده تلوزیون در ۱۸۵ کشور جهان مخابره کرد. خب ما چه می کنیم؟ ما نیز با شور و شوق فراوان و پس از ۲ سال ورزشگاه پیر شهرمان را نونوار کرده و مشتاقانه منتظریم تا بازی استقلال و شمس آذر را در آن برگزار کنیم و سرمست از این توفیق، بر طبل شادانه بکوبیم!



منابع آب شیرین تجدیدپذیر کشور در مقایسه با سه دهه پیشین، کاهش چشم گیری داشته و به کمی بیش از ۱۰۰ میلیارد متر مکعب در سال رسیده است. با توجه به افزایش دو برابری جمعیت، در سال های اخیر بین ۸۰ تا ۹۰ درصد آب تجدیدپذیر را برداشت کرده و این حجم از برداشت آب، ایران را در زمره کشورهای با تنش آبی بسیار بالا قرار داده است. شوربختانه آن که با تقسیم تولید ناخالص داخلی به حجم کل مصرف آب کشور، به این نتیجه می رسیم که اقتصاد ما در قبال هر متر مکعب آب، کمی بیش از ۴ دلار ارزش ایجاد کرده و همین عدد در عراق و قطر بیش از ۷ دلار و ۵۳۰ دلار است. اعداد در ستند، اشتباه تایپی در کار نیست!





## سخن پایانی

ناترازی و ابرچالشی، کلیدواژه این روزهای ما هستند و از آنها بسیار می‌گوییم و می‌شنویم. از فهرست بلندبالای آنها گرفته تا دلایل ریشه‌ای ظهور و بروزشان و در پاره‌ای از موارد، راهکارهای برون‌رفت از آنها. این یادداشت به هیچ یک از این موارد نپرداخته و بیشتر در تلاش بود به این پرسش پاسخ دهد که چرا حکمرانی ما در سطح کلان، مسائل را بازتولید می‌کند؟ چرا حل مسائل مان به تعویق می‌افتد؟ و چرا با این فهرست بلندبالا از مسائل، به راحتی کنار آمده و به زیست خود ادامه می‌دهیم؟!

به زعم اینجانب ما همگی بخشی از مسائل و مشکلات مان بوده‌ایم و باید بخشی از راه حل نیز باشیم. در این مسیر باید باور کنیم ریشه مسائل، در کارها و تصمیم‌های پیشین خود ماست و ما بد کرده‌ایم. دشمن جایی آن بیرون نیست و نسبت دادن کوتاهی‌ها و مسائل مان به دشمنی سرپنجه در آن بیرون، آدرس غلط است و نتیجه‌ای جز بیراهه رفتن ندارد. از ماست، که بر ماست!

**منابع آب شیرین  
تجدیدپذیر کشور با  
کاهش چشم‌گیر، به  
کمی بیش از ۱۰۰ میلیارد  
متر مکعب در سال  
رسیده است. با توجه  
به افزایش دو برابری  
جمعیت، در سال‌های  
آخر بین ۸۰ تا ۹۰  
درصد آب تجدیدپذیر  
را برداشت کرده و  
این حجم از برداشت  
آب، ایران را در زمره  
کشورهای با تنش آبی  
بسیار بالا قرار داده  
است**

گزاره‌های ناخوشایند بالا را می‌توان به حوزه‌های دیگری چون دارایی (و نه موجودی) ۱۶۲ میلیارد دلاری صندوق توسعه ملی کشور در مقایسه با صندوق کشورهای امارات (۲۳۰۴)، نروژ (۱۸۳۵)، عربستان (۱۰۷۰)، کویت (۹۷۸) و قطر (۵۱۰) بسط داد. و یا در بخش‌های دیگری چون مقایسه کیفیت آموزش در مدارس و رتبه ۵۳ ما میان ۵۸ کشور مورد بررسی موسسه تیمز، میل به مهاجرت گسترده جوانان، زیرساخت ناکافی و فرسوده حمل ریلی، هوایی، جاده‌ای و دریایی کشور، پهنای باند اینترنت، جنگل‌زدایی، نرخ پایین پذیرش گردشگر خارجی و ... ادامه داد؛ ولی پرسش اساسی این است که با وجود این همه مساله و چالش، چرا این قدر بی‌خیالیم و به گذر عمر مشغولیم؟

در پاسخ باید عنوان داشت که جامعه ما در مقیاس گسترده دچار «کورم‌شکلی» شده و همه ما با مسائل مان به زیستی مسالمت‌آمیز دست‌یافته‌ایم. از جمله مهمترین دلایل بروز این پدیده نامبارک می‌توان به موارد زیر اشاره داشت:

■ بیشتر ما در جایگاه صاحب مساله، به هنگام ارائه گزارش به مقام بالادست خود، مماشات کرده، صراحت و قاطعیت لازم را نداشته و به گونه‌ای گزارش می‌کنیم که آب در دل رییس مان تکان نخورد. چرا این گونه‌ایم؟ چون حفظ صندلی و سمت مان، بر واکاوی و حل ریشه‌ای مسایل مان اولویت داشته و حاضر نیستیم آنها را به خطر اندازیم.

■ موضوع دوم که خود به خود به مورد بالادامن می‌زند، رواج پدیده شوم مناسک‌گرایی یا Ritualism است؛ وقتی ما پوسته خوش آب‌ورنگی به مسائل و چالش‌های مان داده و تنها ظاهر آنها را بزک می‌کنیم و به جوهر و باطن ناخوشایند آنها کم‌توجهیم. قانون و مشوق جوانی جمعیت داریم، ولی جمعیت مان رو به پیری است؛ سه دهه سازمانی عریض و طویل برای توسعه انرژی‌های تجدیدپذیر (سانا و به تازگی ساتبا) داریم ولی تنها هزار مگاوات نیروگاه تجدیدپذیر نصب کرده‌ایم، ستاد مبارزه با قاچاق سوخت داریم ولی روزانه دست کم ۲۰ میلیون لیتر هم قاچاق سوخت داریم و ...

■ مورد سوم آن که فکر می‌کنیم با پیگیری لحظه‌ای اخبار و گزارش‌ها، در جریان ریز مسائل و مشکلات کشور و سازمان خود قرار داریم، حال آن که نمی‌دانیم گاه ماه‌ها نرمان را با موضوعات حاشیه‌ای (ریزش ساختمان متروپل اهواز، سیلی نماینده مجلس به گوش سرباز نیروی انتظامی و ...) گرم کرده و ما تنها توهم توجه داریم؛ و صد البته این توهم، مخدر خوشایندی برای نپرداختن به مسائل و گرفتاری‌های مان است.

■ و در نهایت آن که در معدود مواردی که از سه بلیه مورد اشاره در بالا گذر کرده و کمر همت برای حل مسائل مان می‌بندیم، وقتی به ده‌ها دلیل (جابجایی پر تکرار مدیران، کمبود بودجه، تحریم، نوسان ارز و ...) توفیقی کسب نمی‌کنم، به جای ریشه‌یابی دلایل عدم توفیق، اهداف مان را روی کاغذ اصلاح کرده و به خود و نزدیکان مان تلقین می‌کنیم که برنامه ما از ابتدا نیز رسیدن به همین نقطه و شرایط بود! دنیای دینامیک سیستم‌ها برای این عارضه، کهن الگویی با عنوان عقب‌نشینی از اهداف دارد؛ وقتی دارت‌های مان به صفحه و تخته دارت اصابت نکرده و ما نه تنها ناراحت و سرخورده نیستیم، بلکه صفحه دارت را به جایی که تیرمان اصابت کرده منتقل می‌کنیم و به همگان یادآوری می‌کنیم که از ابتدا بنا داشتیم همین نقطه را بزنیم!

▲ 2,559,654

▲ 2,559,654

▲ 934,432

▲ 10,435

▲ 1,159,390





سید آرش و کیلیان  
دکترای سیاست گذاری فرهنگی



## آینده ایران، انتخاب ماست

### چالش انسانی-جمعیتی ناشی از وضعیت آموزش و مهاجرت

این چالش دو بعد متفاوت دارد. یک بعد آن ضعف نظام آموزش عمومی و تخصصی در پرورش استعدادها و تولید سرمایه انسانی است و بعد دیگر چالش نگهداشت سرمایه انسانی ناشی از خروج سرمایه انسانی کیفی یعنی نیروی متخصص از کشور در طلب زندگی بهتر و رفاه بیشتر و فرصت شغلی مناسب تر. علاوه بر آن، افت باروری در کشور و همزمان ورود گسترده نیروی کار افغان می تواند باعث تغییر بافت جمعیتی کشور گردد.

وجه اول توان کشور در خلق ارزش افزوده و مدیریت پیشرفته را کاهش می دهد و وجه دوم کشور را به سمت ایجاد یک طبقه اجتماعی اقتصادی جدید، یعنی مهاجران افغان سوق می دهد که ۱۰ تا ۲۰ درصد جمعیت کشور را تشکیل خواهند داد. به نظر می رسد تا وقتی بخش دولتی و خصوصی قدر اقتصادی اجتماعی عامل انسانی ایرانی را شناسد، مشکل پیوسته بدتر خواهد شد.

### ضعف در باز تولید هویت ملی و واگرایی و گسست ارزشی و اجتماعی

هویت ملی به عنوان یک فراروایت تضعیف شده یا حتی زوال یافته است و گفتمان های ارزشی گذشته یعنی ایران گرایی، اسلام گرایی و توسعه گرایی دیگر هژمونی ندارند، در نتیجه کشور وارد وضعیت تکثر و تشتت هویتی و واگرایی گفتارهای سیاسی اجتماعی شده است. بخشی از جمعیت ایران گرا، بخشی امت گرا، بخشی جهان گرا هستند. بخش از مردم نوگرا و برخی سنتی هستند. همچنین افزایش شکاف اقتصادی میان اقلیت برخوردار و اکثریت محروم، نوع دیگری از شکاف ارزشی را رقم زده است. در این وضعیت حکومت نمی تواند هیچ تصمیم سیاسی کلان و مهمی را اتخاذ و آن را در مقام عمل به طور موفق پیاده کند. ایجاد ائتلاف گسترده تر اجتماعی حول موضوعات حیاتی و تشکیل دولت قوی ملی با پشتوانه گسترده نیروی سیاسی اجتماعی تنها راه گذر از این وضعیت است. تعبیر «وفاق» تنها زمانی سودمند می افتد که از شعار تبدیل به برنامه عملی در این جهت بشود.

در آستانه پایان دوره چشم انداز بیست ساله و عدم تحقق اهداف آن، در حالی که بگومگوهای سیاسی روزمره در داخل حکومت، بین طرفداران حکومت و مخالفان آن و... را شاهدیم، مستقیماً در حال ورود به بحران های بزرگی هستیم: بحران هایی که در صورت عدم تدبیر می تواند در آینده نه چندان دور، نه فقط نظام سیاسی بلکه کل کشور را ویران کند. در این نوشتار برخی از مهمترین این بحران ها ذکر می شود، باشد که مفید افتد:

### عقب ماندگی فناوری

جهان در آستانه انقلاب جدید فناوری است که با اسامی مختلفی نامیده شده است. در نظام جهانی سرمایه داری، هر انقلاب فناوری میتواند آرایش قدرت اقتصادی سیاسی جهان را تغییر دهد. انقلاب جدید مبتنی بر پردازنده های کوانتومی، هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و نانو تکنولوژی و بیو تکنولوژی است. کشورهای پیشرو و مرکزی به طور تصاعدی رشد اقتصادی خواهند داشت و کشورهای عقب افتاده و پیرامونی دچار فقر فناوری و متعاقباً فقر اقتصادی می شوند. در کشور ما علی رغم تأکیدات مکرر مسئولان، عملاً نه دولت، نه صنعت و نه دانشگاه عزم مواجهه فعال با این تحول را نکرده اند.

### ناآرامی در منابع طبیعی

به علت مصرف بی رویه، بهره وری کم، ضعف سرمایه گذاری، قاچاق و... مصرف منابع طبیعی شامل آب، سوخت، برق،... از ظرفیت تولید و استحصال آنها پیشی گرفته است و کشور در روزهای بسیار گرم و یا سرد سال بحران را تجربه می کند. به زودی این بحران به همه روزهای سال توسعه می یابد و بعد اقصا اجتماعی و مناطق جغرافیایی بر سر تصاحب منابع کمیاب به نزاع برخوانند خواست. این چالش در آینده با گرم و خشک شدن اقلیم تشدید می شود. اصلاح این وضعیت مستلزم تصمیمات سختی نظیر اصلاح نحوه قیمت گذاری و برداشت از منابع است که مقامات کشور جرأت و مردم پذیرش آن را ندارند.

گفتمان های ارزشی گذشته یعنی ایران گرایی، اسلام گرایی و توسعه گرایی دیگر هژمونی ندارند، در نتیجه کشور وارد وضعیت تکثر و تشتت هویتی و واگرایی گفتارهای سیاسی اجتماعی شده است. بخشی از جمعیت ایران گرا، بخشی امت گرا، بخشی جهان گرا هستند



عکس فوق دو  
تصویر فرضی از  
تهران ۲۰۵۰ است که  
با هوش مصنوعی  
easy-peasy.ai  
ساخته شده است.



#### تشدید تهدیدات خارجی نسبت به ظرفیت کشور:

در سال‌های اخیر توازن بین قدرت منطقه‌ای کشور و تهدیدات خارجی بر هم خورده است و ترکیبی از تحریم‌های اقتصادی، دشمنی‌های سیاسی، تهدیدات نظامی، تقابل‌های مذهبی-قومی و منازعات سرزمینی امنیت کشور را در حوزه‌های مختلف نظیر قفقاز، شامات، بلوچستان و ... تهدید می‌کند. تهدیدات مرکب و چندگانه از اسلام سلفی تا قوم‌گرایی ضدایرانی برآمده و با نیروی اقتصادی و نظامی تجهیز گشته است. در چنین شرایطی نظام سیاسی نمی‌تواند انبوه مسایل منطقه‌ای را همزمان حل کند و در نتیجه مجبور می‌شود درون مرزهای ملی با آن مقابله کند. بازطراحی استراتژی امنیت فراملی جهت مواجهه با تهدیدات جدید و سپس آرایش هماهنگ سیاسی، نظامی، اقتصادی و رسانه‌ای برای پیشبرد آن ضرورت دارد.

#### تغییر نقشه جغرافیای سیاسی اقتصادی جهان سرمایه‌داری و ابهام در جایگاه ایران:

گذار جهان از نظم ترانس آتلانتیک به نظم ترانس پاسیفیک، افول اروپا و صعود چین و هند، وضعیت جدیدی را در آرایش قدرت‌های نظام جهانی سرمایه‌داری رقم زده است. در این وضعیت جدید، ایران به سازمان همکاری شانگهای و مجموعه کشورهای بریکس پیوسته است و در نتیجه از منظر ناتو، آمریکا و اروپا بیش از پیش به منزله یک تهدید نگریسته می‌شود. اما در عمل، ایران چندان از حیث اقتصادی و امنیتی از این اتحادها بهره‌مند نشده است که بخشی از آن، ناشی از ناآمادگی درونی کشور برای تغییر جهت‌گیری است و بخش دیگر ناشی از شدت فشارهای بیرونی است. اگر کشور نتواند کریدور شمال-جنوب را فعال کند و به جزء مهمی در پروژه راه ابریشم جدید تبدیل شود، در رقابت کریدورهای اقتصادی که از سوی عربستان، ترکیه و اسرائیل و در سطحی جهانی تر از سوو چین، هند و آمریکا دنبال می‌شود، به حاشیه رانده شده و دچار تهدیدات شدید اقتصادی و امنیتی می‌شود. تدوین نقش جدید ایران در نقشه جهانی توزیع قدرت اقتصادی سیاسی و نحوه تعامل و بهره‌برداری از فرصت‌های این وضعیت جدید به جای گذشته‌نگری و گیرافتادن در نظم سه دهه گذشته جهانی ضرورت دارد.

پ.ن. فقط بخشی از مسأله به «جمهوری اسلامی» و ماهیت آن مربوط است؛ اما بخش بزرگ‌تر به ابهام در جایگاه‌یابی ایران در نظام جهانی طی دو سده اخیر و عدم تطابق امکانات و انتظارات و شرایط مربوط می‌شود. راه حل بخشی از بحران‌ها می‌تواند درون جمهوری اسلامی با قدری عزم و تدبیر محقق شود، اما بخشی از مشکلات در سطح عمیق‌تر اجتماعی و ملی و حتی بین‌المللی باید تدبیر گردد.





# راه حل های مشخص و تصمیم های برای گرفته نشدن!

چرا مدیران، بی تصمیمی را بر گرفتن تصمیم های سخت ترجیح می دهند؟



فواد صادقی

دکترای مدیریت و مدرس دانشگاه علامه طباطبائی

## سند چشم انداز ۲۰ ساله و چشم انداز سایه

به طور نمونه در کشور ما بحث توسعه یکی از سرفصل های مهم استراتژی رسمی کشور است که ذیل سند چشم انداز تعیین شد. سند چشم انداز در واقع به دنبال ایجاد توسعه در کشور بود که از سال ۱۳۸۴ تا اقی ۱۴۰۴ یعنی پایان امسال، قرار بود کشور ایران به قطب اول صنعتی تکنولوژی و علمی منطقه تبدیل شود.

این یک استراتژی رسمی بود و اگر قرار بود اجرا شود، باید ملزومات آن و هدف گذاری که در سند چشم انداز صورت گرفته و همچنین منابع مورد نیاز این استراتژی فراهم و مانعش برطرف می شد تا این اهداف محقق شود. برنامه های توسعه ۵ ساله که قرار بود در ذیل این سند چشم انداز تدوین شوند نیز دچار همین سردرگمی شد زیرا ما در کنار چشم انداز رسمی کشور یک «چشم انداز سایه» یا اهداف سایه داریم که در عمل تحقق آنها مهمتر از تحقق اهداف و چشم انداز رسمی است.

به طور مثال، ما هم زمان با سند چشم انداز که اواخر دولت اصلاحات تدوین آن به پایان رسید، تصویب و ابلاغ فعالیت های هسته ای کشور را هم در دستور کار قرار دادیم تا به سطح بالایی از غنی سازی برسیم. این یک مسیر موازی با مسیر توسعه اقتصادی و صنعتی بود و مغایرت این دو مسیر موجب می شد ما به انتخاب هایی دست بزنیم و تقریباً در این دوره ۲۰ ساله، منهای دو سه سالی که برجام در آن اتفاق افتاد، انتخاب ها در راستای استراتژی سایه بود؛ استراتژی که هیچ جا نوشته یا اعلام نشده بود، اهدافی که هیچ جا تصویب رسمی

این یک مسیر موازی با مسیر توسعه اقتصادی و صنعتی بود و مغایرت این دو مسیر موجب می شد ما به انتخاب هایی دست بزنیم و تقریباً در این دوره ۲۰ ساله، منهای دو سه سالی که برجام در آن اتفاق افتاد، انتخاب ها در راستای استراتژی سایه بود

حل مساله و روش تصمیم گیری یکی از مباحث مهم در مدیریت استراتژیک است. اینکه در فرایند اجرای یک استراتژی، چگونه مسائل را تشخیص دهیم، راه حلش را تعیین کنیم و با اجرای راه حل، مساله را حل کنیم. طبعاً در کشور ما یکی از مهمترین بحران های موجود، «بحران تصمیم گیری» است و عدم تصمیم گیری یکی از چالش های عمومی مدیران کشور است که دلایل مختلف و متعددی دارد.

در بعد استراتژیک می توانیم دلیل عدم تصمیم گیری و بحران تصمیم گیری در کشور را با فقدان انسجام استراتژیک مرتبط بدانیم. وقتی یک سازمان یا کشور دارای استراتژی و راهبرد مشخصی است، طبعاً تصمیم ها باید در چهارچوب اهداف آن راهبرد گرفته و چالش ها در آن راهبرد دیده شود؛ منابع دیده شده و مسیرها تعیین شود.

طبعاً تصمیم گیری در یک فضای روشن و مشخص خیلی دشوار و پیچیده و سخت نیست و مدیران موظفند به سرعت و در زمان لازم خود، تصمیم گیری را انجام دهند اما وقتی یک سازمان یا کشور با ابهام در استراتژی یا سردرگمی استراتژیک و یا به تعبیر دیگری، استراتژی های موازی و متناقض مواجه است، مدیران و تصمیم گیرندگان به بحران تصمیم گیری کشیده می شوند و نمی توانند بین اهداف مغایر انتخاب کنند؛ نمی توانند هزینه فایده تصمیم ها را به درستی تشخیص دهند؛ نمی توانند مسئولیت تصمیم ها را بر عهده بگیرند و طبعاً عدم تصمیم گیری را به تصمیم های به موقع ترجیح می دهند.



## با اینکه راه حل ها و تصمیم های درست مشخص است؛ اما چون جسارت، پرداخت هزینه و لوازم و مقدمات اجرای این تصمیمات فراهم نمی شود، مدیران بی تصمیمی را به گرفتن تصمیمات سخت ترجیح می دهند.

ایجاد کارآمدی در اقتصاد شکل نگیرد و در عمل کشور به جای استراتژی اصلی، به سمت یک بروکراسی ناکارآمد و اقتصاد انحصاری دولت زده و حاکمیت زده حرکت کند.

این سه نمونه از چالش ها و برنامه های موازی موجب شد تصمیم های درست و به موقع و مناسب در حوزه مدیریت و اقتصاد کشور گرفته نشود. مدیران دولتی، نمایندگان مجلس و دیگر تصمیم گیرندگان حوزه های عمومی کشور وقتی می خواهند تصمیمی بگیرند، با تعارض منافع میان قوانین و برنامه های رسمی با منافع و خطوط قرمز و چارچوب های سیاستی موازی مواجه می شوند و در نتیجه در این دوراهی مصلحت شخصی، منافع و بقای آنها اقتضا می کند به سمت اهداف غیررسمی سیستم تمایل پیدا کنند. بنابراین تصمیم هایی که در این چهارچوب گرفته می شود، بسیار پررنگ تر، قوی تر و سریع تر از تصمیم ها در چارچوب سیاست های رسمی گرفته می شود.

اکثون در این حوزه می توانید ده ها نمونه را مشاهده کنید. حتی در حوزه مناسکی مانند مراسم اربعین که همه امکانات کشور بسیج می شود، اما در حوزه های رسمی که با چالش های جدی مواجهیم، این امکانات وجود ندارد. مبه طور نمونه در بخش آموزش، بهداشت، حمل و نقل عمومی و عمرانی، فقدان منابع و ناکارآمدی شدید دیده می شود، اما در مواردی همچون مساله اربعین یا محور مقاومت، یک دفعه همه امکانات بسیج می شود تا هدفی را که در سیاست های غیررسمی درج شده و بر آن اصرار می شود، تأمین کند. مدیران نیز ترجیح می دهند با تأمین منافع هسته سخت، موقعیت شان را حفظ کنند. به همین دلیل تصمیم های اصلی کشور در ۲۰ سال گذشته عملاً گرفته نشده است.

به طور نمونه، در حوزه اصلاح نظام انرژی، آزادسازی قیمت ها و اصلاح زیرساخت، تصمیمی که توسط مجلس ششم یعنی حدود ۲۲ سال قبل گرفته شد، اجرا نشد زیرا بخشی با پیامدهای این اقدام احساس ناامنی و تضاد می کرد و اجرای آن را به تأخیر انداخت. در نتیجه در شرایط کنونی نیز هیچ مدیری در کشور در موقعیتی نیست که بخواهد این ریسک را بپذیرد و به سمت اصلاح ساختار مصرف انرژی کشور برود و این یکی از تصمیم هایی است که همیشه برای «گرفته نشدن» روی میز مدیران هست.

مسائل بسیار دیگری از این دست را هم می توانیم ببینیم. به طور مثال در حوزه نان، دارو، حمل و نقل و خودروسازی. این ها همه چالش های اصلی هستند که مدیران برای مدیر بعدی به میراث می گذارند و در سه دهه گذشته در عمل این چالش ها فقط منتقل شده، با اینکه راه حل ها و تصمیم ها درست مشخص است؛ اما چون جسارت، پرداخت هزینه و لوازم و مقدمات اجرای این تصمیمات فراهم نمی شود، مدیران بی تصمیمی را به گرفتن تصمیمات سخت ترجیح می دهند.

نشده بود، اما در عمل از چشم انداز رسمی و برنامه های توسعه کشور برای تصمیم گیرندگان اهمیت بیشتری داشت.

به همین دلیل شاهد بودیم کشور در طول چالش هسته ای در ۲۰ سال گذشته، به سمت تحریم و کاهش منابع ورودی حاصل از فروش نفت و صادرات کالا و همچنین صفر شدن سرمایه گذاری خارجی رفت. برنامه ای که ما نوشتیم اما در عمل آن را اجرا کردیم، باعث شد آسیب بزرگی به برنامه رسمی کشور و سند چشم انداز وارد شود.

دومین برنامه مهمی که ما دنبال کردیم، در حوزه برون مرزی بود. محور مقاومت شعار و ایده ای بود که هیچ جا در قانون اساسی، قوانین عادی، برنامه های توسعه و حتی دکترین رسمی دفاعی کشور تدوین و تصویب نشده بود، اما اولویت آن برای تصمیم گیرندگان، به مراتب بالاتر از برنامه های رسمی کشور بود. به همین دلیل شاهد بودیم در ۲۰ سال گذشته، به ویژه از سال ۱۳۸۵ به بعد، یعنی آغاز جنگ سال ۲۰۰۶ در لبنان، این مساله به چالش اصلی سیاست خارجی ما منجر شد و الزاماتی هم داشت؛ مانند عدم پذیرش افای تی اف، عدم امکان استفاده از سوئیفت، عدم ملحق شدن به پالرمو و اتفاقات دیگری که خودش باعث شد تحریم هایی هم از طرف کشورهای غربی مثل آمریکا و اروپا و مراجع بین المللی علیه ایران تصویب شود. مساله مهم در حوزه اقتصاد در طول سال های اخیر، به ویژه در این یکی دو سال که عملیات طوفان الاقصی (هفتم اکتبر/ ۱۵ مهرماه) و وقایع بعد از آن اتفاق افتاد، در چارچوب محور مقاومت تعریف می شود، طبعاً بخش زیادی از اهدافی که ما در چشم انداز، برنامه های پنج ساله و بودجه ها دنبال می کردیم، محقق نشد و در عوض، پیامدهای سنگینی برای اقتصاد کشور به دنبال داشت که از دلایل اصلی کاهش ارزش پول ملی، کسری بودجه دولت و افزایش تورم در سال های اخیر بوده است. بنابراین ما دومین ضربه را در حوزه برنامه ریزی درازمدت، از این ناحیه دریافت کردیم.

مساله سوم در بحران تصمیم گیری کشور برنامه ها و سیاست های ترجیحی بود که از خصوصی سازی واقعی و آزادسازی بخش هایی از اقتصاد جلوگیری کرد و با انحصار در بخش های مهمی از اقتصاد کشور، جذابیت حوزه های اقتصادی را بسیار کاهش و دخالت های دولت را افزایش داد و در نهایت سرمایه گذاری خارجی را در کشور عملاً به صفر نزدیک کرد.

این سیاست های ترجیحی نانوشته که در کشور در حال اعمال است، در عمل مغایر سیاست های کلی اصل ۴۴، ابلاغی مقام معظم رهبری است که به لغو انحصارها و خصوصی سازی اقتصاد مربوط می شد. به طور نمونه، در سیاست های رسمی می خواستیم مخابرات و حوزه ارتباطات را لغو انحصار، آزادسازی و برون سپاری کنیم اما در عمل صندوق های وابسته به نهادهای نظامی و امنیتی در حوزه ارتباطات جایگزین دولت شدند و این باعث شد مزیت های اقتصادی و توانمندی آن، حتی نسبت به دوره دولتی بودن این سیستم، کاهش پیدا کند.

در بانکداری و حتی حوزه ساختمانی و راه سازی نیز به همین ترتیب و در شرایط کنونی مشاهده می کنیم که اگر ما ۲۰ سال پیش با یک بخش فربه دولتی مواجه بودیم و دولتی بودن حدود ۷۰ درصد اقتصاد یک چالش برای ما بود، امروزه آن بخش دولتی اگر چه شاید نسبت به مقدار قبل خود، به یک سوم اقتصاد کاهش پیدا کرده اما یک بخش خصولتی و نهادیزه شده وابسته به بخش های حاکمیتی با ظاهر بخش خصوصی وجود دارد به نام ستاد اجرایی، بنیاد مستضعفان، بنیادها و بخش های مختلف اقتصاد که این ها باعث می شوند آزادسازی، رقابت و





✦ در یک نگاه کلی بسیاری از یافته‌های مؤسسه گالوپ در رابطه با «اشتقاق شغلی کارکنان» را می‌توان در رابطه با «اشتقاق ملت به دولت» هم جستجو کرد، «۱- شفافیت، صداقت و پاسخگویی دولت نزد ملت»، «۲- مشارکت مردم و بخش خصوصی واقعی در اقتصاد و اداره امور»، «۳- فراهم شدن امکان جستجوی مسیر شغلی و زندگی شایسته برای تمام مردم» و «۴- باور و اهتمام دولت به رشد و پیشرفت عادلانه آحاد ملت به دور از روابط و مناسبات سیاسی و اجتماعی».

به گمانم در جمهوری اسلامی ایران، مسیر درست تحول دولت هم به همین ترتیب ۱ تا ۴ است و دولت باید در گام اول به سمت افزایش شفافیت و پاسخگویی زمامداران گام بردارد و اصل بدیهی اما به محاق رفته «مسئولیت» را از نو صرف کند تا انشاءالله راه پیش رو در گام‌های بعدی خود رخ نمایان کند، و می‌دانیم که احیا و بازسازی کامل اصل رو به فراموشی «مسئولیت پذیری زمامداران» نیاز به یک دوره تا دو دولت مصمم و کاردان دارد.



حمیدرضا نابیی  
دکترای مهندسی صنایع، عضو هیئت  
مدیره انجمن توسعه بهره‌وری ایران



## راه اصلاح دولت و ایستگاه شفافیت

مؤسسه گالوپ، پس از مصاحبه با ۱۰ میلیون کارمند در سراسر جهان، ۱۲ کشف مهم را شناسایی کرده که رهبران سازمان‌ها برای افزایش دل‌بستگی و اشتیاق شغلی کارکنان و بهبود بهره‌وری باید به آن‌ها توجه کنند. این کشفیات بر چهار عامل اصلی تأکید دارند:

**۱ شفافیت انتظارات:** انتظارات متقابل بین کارکنان و سازمان باید روشن، منطقی و متناسب باشد.

**۲ مشارکت کارکنان:** کارکنان باید احساس کنند که ایده‌ها و نظرات آن‌ها ارزشمند است و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند.

**۳ تناسب شخص و شغل:** هر فرد باید در جایگاهی قرار گیرد که با ویژگی‌ها، مهارت‌ها و علایق او سازگار باشد.

**۴ فرصت رشد و پیشرفت:** کارکنان باید احساس کنند سازمان به رشد و پیشرفت آن‌ها اهمیت می‌دهد و برای آن برنامه‌ریزی می‌کند.

✦ هم اکنون «برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم» توسط معاون اول محترم رئیس‌جمهور ابلاغ شده است، بگردید اگر در آن یک هدف کمی و یا انتظار واضح برای ملت یافتید آنگاه می‌توان امید داشت که دولت در مسیر اصلاح قرار گرفته است، در غیر این صورت از معاون اول محترم رئیس‌جمهور انتظار می‌رود و تقاضای گردد قبل از هدف‌گذاری امید بخش، روشن و قابل فهم برای مردم و یا لایق برای امکان‌پذیری راهبری رئیس‌جمهور در اجرای آن برنامه عجله نکنید تا انشاءالله پیامد نهایی واضح و جهت‌گیری‌های مورد تحقق در اجرای برنامه روشن شود.

“

موضوعاتی همچون «اثر بخشی دولت (رتبه ۱۴ درصد پایینی جهان در سال ۲۰۲۳)»، «کیفیت مقررات گذاری (رتبه ۵ درصد پایینی جهان)»، «فساد اداری (رتبه ۱۴ درصد پایینی جهان)»، «ثبات و پایداری سیاسی و اقتصادی (رتبه ۹ درصد پایینی جهان و نامساعدترین عامل در پیمایش ملی محیط کسب و کار)»، «رشد درازمدت بهره‌وری و پیشرفت فناورانه (در ردیف کشورهای ضعیف آسیا)» و «رضایت مردم و سرمایه اجتماعی (رضایت شغلی ۴۰، رضایت از اوضاع سیاسی ۲۰ و رضایت از اوضاع اقتصادی ۶ درصد زیاد و خیلی زیاد به موجب سومین پیمایش ملی ارزش‌ها و نگرش‌های ایرانیان در سال ۱۳۹۵ و بهتر است به نتایج چهارمین پیمایش ملی رجوع فرمایید که تا کنون رسماً منتشر نشده است)» و به حق این شاخص‌ها خواسته مردم و دولت بوده و در ادبیات جهانی حکمرانی واجد جاهت و اعتبار است و متأسفانه به هیچ وجه زینده انقلاب اسلامی ایران نیست، انشاءالله در گام دوم انقلاب، خشت اول را دولت چهاردهم درست بنا خواهد گذاشت و دولت‌های بعدی ادامه دهنده راه می‌گردند.





# بحران‌های مهم امروز ایران کدامند و چگونه باید به جنگشان رفت؟ هوش مصنوعی پاسخ می‌دهد

شرایط کنونی کشور در زمینه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی متأثر از عواملی است که سبب شده جامعه شاهد بحران‌های مختلف باشد. در این زمینه، به سراغ هوش مصنوعی رفتیم و از او درباره مهمترین بحران‌های کنونی کشور پرسیدیم. پاسخ‌های هوش مصنوعی، همان مواردی است که در این سال‌ها، بارها به آن اشاره شده، اما اقدامات لازم برای رفع آن، انجام نشده و یا اینکه نتیجه‌بخش نبوده است. ممکن است این پاسخ‌ها جدید و نو نباشد، اما از آنجا که دسته‌بندی مرتبی از بحران‌های کشور به دست داده، در ادامه توجه شما را به این گفت‌وگو جلب می‌کنیم:







هوش مصنوعی برای اولین بار یک پرتره از خود ترسیم کرده است که نشان می‌دهد ظاهر آن چگونه است؛ پرتره‌ای که با الهام از چهره ۴۰ هنرمند برای خود انتخاب کرده است

مهمترین بحران‌هایی که کشور با آن مواجه است، شامل چه مواردی است؟

**بحران اقتصادی:** افزایش تورم، کسری بودجه، و بیکاری بالا  
**بحران سیاسی:** ناامنی سیاسی، اختلاف‌های داخلی و تحریم‌های بین‌المللی  
**بحران اجتماعی:** مشکلات اجتماعی مانند تبعیض، نابرابری در دسترسی به خدمات و مشکلات اقتصادی  
**بحران انرژی:** مشکلات در صنعت نفت و گاز و کمبود منابع انرژی  
**بحران سلامت:** مشکلات در سیستم بهداشت و محدودیت‌ها در دسترسی به داروها و خدمات پزشکی

هر کدام از این بحران‌ها علت‌های مختلفی دارند؛ از جمله تغییرات اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و تغییرات جهانی. هر بحران نیز معلولان و مشکلات خاصی دارد که برای حل آن‌ها به راه‌حل‌های متنوع و مداوم نیاز دارد.

**بحران اقتصادی**  
**علت:** تحریم‌های بین‌المللی، فساد اقتصادی و مدیریت ناکارآمد.  
**معلول:** افزایش تورم، بیکاری و کاهش قدرت خرید مردم.

**بحران سیاسی**  
**علت:** اختلاف‌های داخلی، ناامنی سیاسی و نبود اعتماد عمومی.  
**معلول:** بی‌ثباتی سیاسی، کاهش مشارکت سیاسی و ضعف در اجرای سیاست‌ها.

**بحران اجتماعی**  
**علت:** نابرابری‌های اقتصادی و اجتماعی، تبعیض و فقر.  
**معلول:** افزایش آسیب‌های اجتماعی، نارضایتی عمومی و کاهش کیفیت زندگی.

**بحران سلامت**  
**علت:** عدم دسترسی به منابع بهداشتی کافی و مشکلات در سیستم بهداشت.  
**معلول:** افزایش بیماری‌ها، کاهش امید به زندگی و نارضایتی از خدمات بهداشتی.

**بحران انرژی**  
**علت:** مشکلات در تولید و توزیع منابع انرژی و عدم سرمایه‌گذاری کافی.  
**معلول:** کمبود منابع انرژی، افزایش قیمت انرژی و مشکلات در توسعه صنعتی.

این اولویت‌بندی بر اساس تأثیرگذاری و اهمیت بحران‌ها بر زندگی مردم و ثبات کشور انجام شده است. هر یک از این بحران‌ها به علت و معلول‌های مختلفی وابسته بوده و به راهکارهای جامع و مستمر نیاز دارد.

چه راهکارهای پیشنهادی برای حل بحران‌های مهم ایران دارید؟

راه‌حل برای بحران اقتصادی  
**اصلاحات اقتصادی:** اجرای سیاست‌های اقتصادی منسجم و پایدار برای کاهش تورم، افزایش اشتغال و جذب سرمایه‌گذاری  
**مبارزه با فساد:** شفافیت مالی و مبارزه جدی با فساد اقتصادی.  
**رفع تحریم‌ها:** مذاکرات دیپلماتیک برای کاهش تحریم‌ها و بهبود روابط بین‌المللی.



برای حل بحران  
اقتصادی چه  
راهکاری ارائه  
می‌دهید؟

#### الف\_ تشخیص بحران

- انجام مطالعات دقیق در زمینه تورم، بیکاری و کسری بودجه.
- جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات اقتصادی.

#### ب\_ تدوین سیاست‌ها

- تشکیل کارگروه‌های تخصصی اقتصادی.
- تدوین سیاست‌های اقتصادی پایدار برای کاهش تورم و افزایش اشتغال.

#### ج\_ اجرای برنامه‌ها

- اجرای اصلاحات اقتصادی مانند افزایش شفافیت مالی و مبارزه با فساد.
- جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی.

#### د\_ نظارت و ارزیابی

- ایجاد سیستم‌های نظارتی برای پیگیری اجرای اصلاحات.
- ارزیابی مستمر عملکرد برنامه‌ها و استفاده از نتایج برای بهبود سیاست‌ها.

با پیروی از این مراحل، می‌توان به تدریج بحران‌های مختلف را شناسایی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی کرد تا به نتایج مطلوب دست یافت.

گام‌های اصلی  
برای آغاز فرآیند  
حل بحران‌ها  
کدامند؟

- تدوین سیاست‌ها و راهکارها
- **تشکیل کارگروه‌های تخصصی:** ایجاد کارگروه‌های تخصصی برای هر بحران با حضور کارشناسان و متخصصان مربوطه.
  - **تدوین راهکارها:** تدوین راهکارهای اجرایی بر اساس نتایج تحقیقات و مطالعات.

- نظارت و ارزیابی
- **سیستم‌های نظارتی:** ایجاد سیستم‌های نظارتی برای پیگیری و ارزیابی عملکرد برنامه‌ها.
  - **ارزیابی مستمر:** انجام ارزیابی‌های مستمر و استفاده از بازخوردها برای بهبود فرآیندها.

- تشخیص دقیق بحران‌ها
- **مطالعات و تحقیقات:** انجام مطالعات دقیق و جامع برای شناخت بهتر بحران‌ها و تأثیرات آن‌ها بر جامعه.
  - **ایجاد بانک اطلاعاتی:** جمع‌آوری و سازماندهی داده‌ها و اطلاعات مرتبط با هر بحران.

- اجرای برنامه‌ها
- **برنامه‌ریزی استراتژیک:** تهیه برنامه‌های استراتژیک کوتاه‌مدت و بلندمدت برای هر بحران.
  - **تخصیص منابع:** تخصیص منابع مالی، انسانی و فنی برای اجرای برنامه‌ها.

با اجرای این راهکارها و توجه به جنبه‌های مختلف هر بحران، می‌توان به تدریج مشکلات را کاهش داد و شرایط بهتری برای جامعه فراهم کرد. برای شروع به حل بحران‌ها در ایران، به یک برنامه جامع و مرحله‌بندی شده نیاز است.

راه‌حل برای بحران انرژی  
**سرمایه‌گذاری در انرژی‌های تجدیدپذیر:** توسعه انرژی‌های تجدیدپذیر مانند انرژی خورشیدی و بادی.  
**بهبود بهره‌وری انرژی:** افزایش کارایی و بهره‌وری در تولید و مصرف انرژی.  
**تنوع بخشی به منابع انرژی:** کاهش وابستگی به نفت و گاز و توسعه منابع جایگزین.

راه‌حل برای بحران سلامت  
**بهبود سیستم بهداشت:** افزایش سرمایه‌گذاری در بخش بهداشت و دسترسی به خدمات درمانی.  
**آموزش بهداشت عمومی:** افزایش آگاهی عمومی در مورد بهداشت و پیشگیری از بیماری‌ها.  
**توسعه زیرساخت‌های بهداشتی:** بهبود زیرساخت‌های بهداشتی و دارویی.

راه‌حل برای بحران اجتماعی  
**کاهش نابرابری‌ها:** ارائه خدمات اجتماعی و بهبود شرایط زندگی برای گروه‌های ضعیف و محروم.  
**آموزش و توانمندسازی:** افزایش دسترسی به آموزش و فرصت‌های شغلی برای همه اقشار جامعه.  
**حمایت از خانواده:** ارائه برنامه‌های حمایتی برای خانواده‌ها و تقویت نهاد خانواده.

راه‌حل برای بحران سیاسی  
**تقویت نهادها:** افزایش شفافیت و پاسخگویی در نهادهای حکومتی و اجرای اصلاحات سیاسی.  
**تقویت جامعه مدنی:** حمایت از سازمان‌های غیردولتی و مشارکت مردمی در تصمیم‌گیری‌ها.  
**ایجاد اعتماد:** افزایش اعتماد عمومی از طریق اجرای عدالت و احترام به حقوق شهروندان.



مهمترین  
پیامدهای تحریم  
اقتصادی ایران  
چیست؟

تحریم می‌تواند مجموعه‌ای از مشکلات اقتصادی و اجتماعی را به همراه داشته باشد. برخی از آثار تخریبی این تحریم‌ها عبارتند از:

- **تضعیف اقتصاد محلی:** محدودیت‌های مالی می‌تواند به کاهش سرمایه‌گذاری و فعالیت‌های اقتصادی منجر شود.
- **افزایش نرخ بیکاری:** با کاهش فرصت‌های شغلی، نرخ بیکاری می‌تواند افزایش یابد.
- **آثار منفی بر سلامت روان:** محدودیت‌های مالی می‌تواند به افزایش استرس و مشکلات روانی منجر شود.
- **تحریم‌های اجتماعی:** افزایش تحریم‌ها می‌تواند به افزایش ناآرامی و تحریم‌های اجتماعی منجر شود.
- **تأثیرات منفی بر توسعه اقتصادی:** محدودیت‌های مالی می‌تواند به کاهش رشد اقتصادی و توسعه کشور کمک کند.

در واقع، حل مشکل تحریم‌های اقتصادی و سیاسی نیازمند یک رویکرد چندوجهی و جامع است که شامل اقدامات دیپلماتیک، اصلاحات داخلی و همکاری‌های بین‌المللی می‌شود.

راهکار پیشنهادی  
برای کاهش و رفع  
اثرات تحریم‌ها  
چیست؟

**تقویت دیپلماسی و مذاکرات بین‌المللی**

- **تلاش برای مذاکره و توافق‌های دیپلماتیک:** مذاکره با کشورهای تحریم‌کننده و سازمان‌های بین‌المللی با هدف رسیدن به توافق‌های سازنده و کاهش تحریم‌ها.
- **تقویت روابط با کشورهای دوست:** افزایش همکاری‌ها و تقویت روابط اقتصادی و سیاسی با کشورهای دوست و متحد که می‌توانند در کاهش اثرات تحریم‌ها کمک کنند.

**تنوع بخشی به اقتصاد و کاهش وابستگی به نفت**

- **توسعه صنایع غیرنفتی:** سرمایه‌گذاری در صنایع مختلف از جمله کشاورزی، فناوری اطلاعات، تولیدی و خدماتی به منظور کاهش وابستگی به درآمدهای نفتی.
- **تشویق به کارآفرینی و نوآوری:** حمایت از استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط که می‌توانند اقتصاد کشور را متنوع‌تر و مقاوم‌تر کنند.

**افزایش توانمندی‌های داخلی**

- **توسعه تولید داخلی:** افزایش تولیدات داخلی با هدف کاهش وابستگی به واردات و تأمین نیازهای اساسی کشور.
- **تقویت فناوری و تحقیق و توسعه:** سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه و پذیرش نوآوری‌ها به منظور افزایش توانمندی‌های فناورانه و کاهش وابستگی به فناوری‌های خارجی.

ایجاد روابط  
تجاری متنوع

■ **توسعه صادرات غیرنفتی:** تشویق به صادرات محصولات غیرنفتی و افزایش تنوع صادراتی با هدف افزایش درآمدهای ارزی.

**تقویت زیرساخت‌ها و سیستم مالی**

■ **بهبود زیرساخت‌های اقتصادی:** سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های حمل‌ونقل، ارتباطات و انرژی به منظور افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های تولید.

■ **توسعه سیستم مالی داخلی:** تقویت سیستم مالی و بانکی داخلی با هدف افزایش توانمندی‌های مالی کشور و کاهش وابستگی به سیستم مالی بین‌المللی.

**افزایش شفافیت و حاکمیت شرکتی**

■ **بهبود شفافیت مالی:** افزایش شفافیت در عملکرد مالی و اقتصادی کشور به منظور جذب سرمایه‌گذاری خارجی و افزایش اعتماد به اقتصاد کشور.

■ **تقویت حاکمیت شرکتی:** بهبود حاکمیت شرکتی و مدیریت سازمانی با هدف افزایش کارایی و بهره‌وری.

**حمایت از معیشت مردم و کاهش فقر**

■ **توزیع عادلانه منابع:** اطمینان از توزیع عادلانه منابع و کاهش نابرابری‌ها به منظور کاهش فقر و افزایش رفاه عمومی.

■ **حمایت از اقشار آسیب‌پذیر:** اجرای برنامه‌های حمایتی و اجتماعی برای حمایت از اقشار آسیب‌پذیر و کاهش تأثیرات منفی تحریم‌ها بر زندگی مردم.

افزایش تجارت با  
کشورهای منطقه و  
شرق آسیا

تنوع بخشی به روابط تجاری با کشورهای منطقه، آسیا، آفریقا و آمریکای لاتین به منظور کاهش وابستگی به بازارهای غربی.



## نتیجه‌گیری

هوش مصنوعی برای مقابله با تحریم‌ها و کاهش اثرات منفی آن‌ها نتیجه‌گیری کرده به یک رویکرد جامع و چندجانبه نیاز است که شامل اقدامات داخلی و بین‌المللی، تنوع بخشی به اقتصاد و تقویت توانمندی‌های داخلی می‌شود. با اجرای این اقدامات، می‌توان به تدریج اثرات تحریم‌ها را کاهش داد و بهبود شرایط اقتصادی و اجتماعی کشور را فراهم کرد. همان گونه که مشاهده می‌شود، تقریباً می‌توان گفت هم مسائل و هم راه حل‌ها روشن است؛ طوری که هوش غیرانسانی و مصنوعی هم از آن مطلع است. حالا سوال اینجاست که چرا این راه حل‌های روشن اجرایی نمی‌شود؟!



## بحران‌های در هم تنیده؛ حالا چه کنیم؟

این روزها بابت توجهی چندین ساله به هشدارهای نخبگان و کارشناسان درباره معضلات کشور، نه تنها این معضلات به بحران تبدیل شده بلکه در هم تنیدگی این بحران‌ها راه عبور از آنها و حل معضلات را بسیار دشوار و پیچیده و چه بسا ناممکن کرده است. از بحران ناترازی انرژی که باعث قطع برق این بار در زمستان شده تا بحران آب، سرمایه اجتماعی، تولید، رشد قیمت ارز و... کلافی سردرگم ایجاد کرده که سرریز هر بحران باعث ایجاد معضلات تازه می‌شود و اگر مثلاً قرار باشد تصمیمی برای تغییر قیمت سوخت گرفته شود، کاهش بودجه و سرمایه اجتماعی دولت امکان آن را نمی‌دهد. اما منشأ اصلی نباشت این بحران‌ها چیست؟ اولویت‌ها برای عبور از این وضعیت چه مواردی است؟ چگونه می‌توان به جای دمیدن بر آتش بحران‌ها بخشی از راه حل بود؟ دولت، نخبگان و مردم چه نقشی در این زمینه می‌توانند ایفا کنند؟ اینها محورهای عصرانه بیست و هشتم انجمن بهره‌وری ایران در ۳۰ دی ماه بود که اکنون محتوای آن، پیش روی شماست:



نصرت‌الله جهانگرد

رئیس پیشین سازمان فناوری اطلاعات و عضو هیئت مدیره انجمن بهره‌وری ایران



### قبول کنیم راهی که باعث بحران شده دیگر نمی‌تواند مساله را حل کند

مدتی است همه ما به تامل افتاده‌ایم برای اینکه چرا اینقدر بحران در کشور ماست و اکنون آنقدر پیچیده شده که از هر منظری به صحنه اداره کشور نگاه کنیم، این در هم تنیدگی، پیچیدگی، ابهام، غیر قابل پیش‌بینی و نامتعادل بودن را در بخش‌های مختلف می‌بینیم. یعنی عملاً در چهار بُعد اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی به هر مساله و بخشی که نگاه کنیم، به وضعیت بحرانی رسیده‌ایم یا می‌رسیم یا عمیقاً در آن فرو رفته‌ایم. تصورم این است که در ذات نظام فرهنگی اجتماعی و تربیتی مان، نقص‌هایی وجود دارد که ما عناصر اجتماعی همگرا و هم‌افزا، تربیت نشده‌ایم. تقریباً هر مساله‌ای دست‌مان می‌دهند، برای حل آن اقدامی بحرانی کرده و سپس شروع به حل آن می‌کنیم.

#### هیچ کاری برای موفقیت تیمی نمی‌کنیم

تا مساله‌ای عادی است، به تعاون، همکاری، همدلی و همزیستی مقید نیستیم. تعلیم و تربیت ما به گونه‌ای است که موفقیت را فردی می‌داند و در تربیت، هیچ کاری برای موفقیت تیمی نمی‌کنیم؛ هیچ تمرینی نداریم. از ابتدا، فردی تشویق می‌شویم و هر کسی می‌خواهد گلیم خود را به تنهایی بالا بکشد. به این ترتیب وقتی در جامعه قرار می‌گیریم، موضوعاتی که کم‌کم اشکال پیدا می‌شود، توجه کمتری به حل آن می‌کنیم؛ تا اینکه به موضوع پیچیده‌ای تبدیل می‌شود و بعد همه نسبت به آن نگران می‌شویم.

ساختار حکمرانی در ایران، چه پیش و چه بعد از انقلاب، ویژگی مولد بحران داشته؛ ساختار ما در قدرت، دوقطبی بوده است. آنهایی که به یک قطب وصل هستند، از همه مواهب و فرصت‌ها استفاده می‌کنند، اما پاسخگو نیستند؛ یعنی بنگاهش را درست می‌کند، اما در مورد مسائل اجتماعی و توسعه‌ای، مسئولیتی برای خود قائل نیست. در طرف مقابل، مثلاً در شرایط بعد از انقلاب می‌بینیم که دولتی وجود دارد با منابع محدود؛ این نکته را به گذشته ارجاع می‌دهم. ساختار سیاسی و حاکمیتی در کشور ما چه پیش و چه بعد از انقلاب، مولد بحران است. یعنی مجموعه‌هایی در اقتصاد ایران حضور دارند که در نهادها هستند و از همه امکانات، مواهب و فرصت‌ها استفاده می‌کنند، اما هیچ‌گونه قیدی برای پاسخگویی به نیازهای اجتماعی و حل مسائل ندارند. در مقابل، دولت با منابع محدود، تعهدات بزرگی بر دوش دارد و طبیعتاً بار و هزینه‌اش افزایش می‌یابد؛ درآمدش در منابع،







علینقی مشایخی

استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه شریف



## بادوگانگی هدف در سطح کلان کشور به جایی نمی‌رسیم

در سه یا چهار سطح درباره راهکارها می‌توان صحبت کرد. یکی سطح کلان است که می‌توان به سطح حاکمیت و دولت تقسیم کرد؛ دیگری سطح بخش‌هاست، مثل نزاع بین کلان و بنگاه و سطح بنگاه. زمینه‌ساز بهره‌وری پایین، از همان بالا شروع می‌شود و اگر آنجا زمینه افزایش بهره‌وری شکل نگیرد، اصلاً معلوم نیست در پایین نیز هر چه تلاش کنید، اتفاقی رخ دهد.

### رئیس‌جمهور اهداف اساسی را با سطح بالاتر از خود هماهنگ کند

در سطح کلان اگر رئیس‌جمهوری بگوید باید چه کار کنیم، می‌گویم هدف‌های اساسی خود را با سطح بالاتر از خودتان هماهنگ کنید که یک‌جور هدف را دنبال می‌کنید. شما ممکن است در مورد این صحبت می‌کنید که می‌خواهید ناترازی انرژی را برطرف و رشد اقتصادی ایجاد کنید، می‌خواهید بیکاری را کم کنید، اما شاید هدف آن بالا چیز دیگری است. می‌خواهد سوره تغییر جهت دهد، حزب‌الله نجات پیدا کند، تسلط در منطقه گسترش پیدا کند. اصلاً دو فضای مختلف فکری دارید. بگویید اولویت این است که وضع مملکت را درست و رفاه را بیشتر کنیم، اقتصاد را روبه‌راه کنیم. در باور کمی همخوانی عمیق به وجود آوریم. هر چقدر در این زمینه با هم صحبت و بحث کنید، بهتر است. دوگانگی هدف‌ها در سطح کلان جامعه، تنش و ناهم‌سویی ایجاد می‌کند و این ناهم‌سویی سبب اتلاف منابع می‌شود.

### حذف زمینه رانت‌جویی

مساله دیگر حذف زمینه رانت‌جویی از جامعه است تا جامعه به راه بهره‌وری و تولید ارزش بیافشد. رانت‌ها یعنی یارانه‌های عمومی به جای یارانه هدفمند را جمع کنید. وقتی ارز دو نرخی دارید، طبعاً ثروت‌های زیادی در آنجا خفته است. هر کس استعداد و رابطه دارد، دنبال آن می‌رود که آن ثروت و پتانسیل را جذب کند. کسی دنبال تولید، رشد بهره‌وری و صادرات نمی‌رود، ممکن است با پروژه جای دیش، به اندازه چند فولاد مبار که سود ببرید. چه تولیدی می‌خواهد این سود را برای شما ایجاد کند؟ بنابراین استعدادهای راه‌های هدر دادن منابع می‌برید. پس زمینه‌های کسب رانت را حذف کنید. یعنی قیمت‌گذاری و ارز دو نرخی. یارانه‌های عمومی را حذف کنید و جای آن، یارانه‌های هدفمند برای اقشار کم‌درآمد بگذارید؛ به آنها کالا دهید و معیشت آنها را درست کنید. سوم، سیاست‌های خارجی را که زمینه تعامل است، با قوت دنبال کنید. بالاخره ما باید با دنیایی که فناوری و سرمایه دارد تعامل داشته باشیم؛ وگرنه عقب می‌مانیم؛ هم از نظر فناوری سخت‌افزاری و هم نرم‌افزاری. بنابراین زمینه‌سازی ارتباط با دنیا، بستری را فراهم می‌کند تا بنگاه‌ها و بخش‌ها اقدامات زیادی بتوانند انجام دهند. این از رئیس‌جمهور برمی‌آید؛ در سطح بخش و بنگاه نمی‌تواند کاری کنند.

### کادر مدیریتی دولت ضعیف است

برای مدیریت در قوه مجریه، واقعا از آدم‌های توانمند خواهش و دعوت کنید بیایند. حالا حرکتی هم ابتدا کردند و کمیته‌هایی تشکیل دادند و برخی را دعوت کردند، بالاخره از آنهایی که حاضر به کار در سیستم هستند، بهتر نشان را انتخاب کنند. به نظر من آنها این ایده را نصفه و نیمه اجرا کردند و بعضی جاها اصلاً گوش نکردند. این نیروهای خوب در سطوح وزیران، معاونان وزیران و رؤیسان بنگاه‌هایی که دولت انتخاب می‌کند را بهترین‌ها را انتخاب کنید. اکنون طوری شده که باید خواهش کنند که آنها بیایند سر کار. یعنی نمی‌آیند مسئولیت بپذیرند. آنقدر چوب بازرسی و خط و خط بازی را خورده‌اند، اما باید این نیروها را بسیج کنند. الان کادر بعضی از شما ضعیف است. اینها را با سرعت دنبال کنید.

محدودتر می‌شود. این قضیه، ذاتا بحران‌زاست. موارد متعددی داریم. من در بخش‌هایی مسئولیت داشته‌ام، زمانی در یک مجموعه اقتصادی که دولت، نیمه سهمی داشت، نماینده بودم. دیدم رئیس هیأت مدیره، دنبال واسطی می‌گردد تا دنبال پولی برود و سهم مالیات را از چند صد میلیارد مثلاً به یک میلیارد برساند. به او گفتم ما که دولت و حاکمیت هستیم، چرا می‌خواهید این کار را کنید؟ گفت به من چه؟ من بنگاه خودم را دارم! یا در جای دیگر، مسئولیتی داشتم و دیدم شرکتی که مثلاً هزار میلیارد در سال سود می‌کند، خود را در کیش ثبت کرده است، در حالی که در سرزمین کار می‌کند. تلاش می‌کند هر سال، مالیاتش را ندهد.

### آجر به آجر، شکاف اقتصادی و بحران خلق کرده‌ایم

به تدریج در این ۳۰-۴۰ سال، آجر به آجر، شکاف اقتصادی و بحران را خلق کرده‌ایم. مثلاً در مساله انرژی، همه تلاش‌ها برای این است که قیمت‌گذاری انرژی معقول شود؛ در برنامه چهارم توسعه تصویب کرده بودیم قیمت بنزین پلکانی شود و در دفاتر حسابداری کشور، نفت پالایشگاه‌ها قیمت‌گذاری شود. بنزینی از سیاست و فعالان در مجلس هفتم، در اولین نشست خود گفتند که این کار خیلی به ضرر کشور است. بنزین، لیتری ۳۰ تومان بیشتر نیست. یعنی فقط دستمزد پالایشگاه در پالایش را ملاک گرفتند. این تصمیم پلکانی را برگرداندند و کشور را دچار فلاکت و بدبختی کردند که نمی‌توانیم از آن دربیاییم. چون در مدت یک سال، خودشان دیدند نمی‌توانند اداره کنند، فشار آوردند که کارت سوخت را اندازی کنیم. کارت سوخت راه انداختیم، باز نتوانستیم کنترل کنیم. هر جا اختلاف قیمت است و رانتی وجود دارد، دزدی هست. تقریباً می‌توان گفت گاهی تا ۵۰ درصد مصرف عمومی از جمله در حوزه بنزین، سرقت و سوءاستفاده داریم. بنابراین در رفتار و در کنش سیاسی و فرهنگی‌مان، خودمان مولد بحرانیم. در مقاطعی این مشکل هم در بُعد سیاسی به وجود می‌آید، هم در بعد فرهنگی-اجتماعی. حالا می‌خواهیم به آن بپردازیم، اما بحران به گونه‌ای شده که نمی‌توانیم از آن درآمده و همه ما در آن گیر کرده‌ایم.

### افراد متوسط به پایین توان حل بحران ندارند

در انتخاب راه‌حل‌ها باید ببینیم چه کنیم؟ باید به راه‌حل‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت بپردازیم. در کوتاه‌مدت نمی‌شود تیمی که می‌خواهد بحران را حل کند، از نظر بینش و دانش از آدم‌های متوسط به پایین، سطح پایین مدیریت کشور باشند. در همه جای دنیا، وقتی بحرانی به وجود می‌آید، اول شایستگان، نخبگان و متخصصان را پیدا می‌کنند، آنها را کنار هم می‌چینند، سازماندهی دوباره می‌کنند. می‌گویند آنها هر چه گفتند، مانند طبیب هستند. بیماری ما را درمان کنند اما ما این کار را نمی‌کنیم. در یک دهه‌ای که بحران‌ها، خود را خیلی نشان می‌دهند، معمولاً باز شروع می‌کنیم به آشنائیزی یا فشار بر همدیگر می‌گذاریم و با ایجاد محدودیت، مسیر دولت و دستگاه را به این سمت می‌بریم که همچنان از عناصری که قادر به حل مساله نیستند و خود بخشی از بحرانند و همان روش‌ها را به کار بگیریم.

### به افراد کاربلد اختیار دهیم

بنابر این مهم‌ترین کار این است که بتوانیم شایسته‌گزینی و نخبه‌گزینی کنیم و به افراد کاربلدی که می‌توانند این موضوع را حل کنند، اختیار دهیم. سازماندهی چابک از اعضای توانمند به وجود آوریم؛ اشتباهمان را بپذیریم و قبول کنیم راهی که آمدیم و باعث بحران شده، دیگر نمی‌تواند مساله ما را حل کند. ابزارها، روش‌ها و کارها و نیروهایی که ما را تا اینجا آورده‌اند، نمی‌توانند ما را از این چاله درآورند. اگر می‌توانستند درمی‌آوردند. بنابراین کاملاً باید قدرت تخریب خلاق داشته باشیم؛ پردازش اطلاعات کنیم؛ اطلاعات قلمرو را به صورت شفاف، بدون تملق و چاپلوسی بیاوریم و بتوانیم با پشتیبانی از ظرفیت ریسک برای تیم خیره و اختیار دادن به آنها در مدیریت منابع و نقدینگی، اجازه دهیم انگیزش بالایی در جامعه برای حل مساله و وحدت و همدلی به وجود آورند و با کاهش شدید حجم بار اضافی که هر بخش و نهادی دارد، اصلاح ساختار کنیم. درست در همین مساله بحران، باید این کار را کنیم اما اینکه به دولت یا یک دستگاه بگوییم ۵۰ درصد کارها و نیروهای شما اضافه است، کنار بگذارید، می‌گویند این اقدام به بحران منجر می‌شود. در حالی که خود جنس همین کار، بحران است. اکنون در کشور چنین شجاعتی در کار نیست. باید بتوانیم از فناوری‌ها و نوآوری‌های در دسترس استفاده کنیم تا در نهایت با فرماندهی و مدیریت واحد و وحدت رویه در کشور، از این بحران عبور کنیم. در میان‌مدت و بلندمدت نیازمند این هستیم که هم نظام تعلیم و تربیت و آموزش‌مان را اصلاح، هم سازماندهی مجدد اجرایی و هم اعلام رویه کنیم. سیاست‌های با ثبات و بدون تداخل داشته باشیم. سیاست‌های قانون‌گذاری و اداره کشور به شدت در این ۴۰ سال، تابع احساسات، روابط آدم‌ها و موضوع‌های روزانه بوده است. این برای سرمایه‌گذاری مرگ‌آور است؛ در پایان، یک حکمرانی داده‌پایه، شفاف و قانون‌مدار در کشور باید بتواند مسلط بر عرصه کل قلمرو باشد؛ در غیر این صورت اگر دولت در حوزه کارهای خودش باشد، بقیه نیز در امور خود، مستقل از دولت، هر تدبیری بخواهند انجام دهند، مسائل ایران حل نمی‌شود.

## وقتی اتفاقی می افتد که گفت و گو در کشور راه بیفتد

پنجم؛ کانال گفت و گو با مردم را از طریق مطبوعات آزاد و سازمان های مردم نهاد باز کنید. کمی مونولوگ را از کشور ما بردارید. اکنون کشور ما در حالت مونولوگ است. کسی می آید و می گوید اینگونه است. نمی توانم بگویم به نظر من این اشکال دارد، اگر هم بگویم، با رمز و اسطراب و کنایه و حاشیه و... است. تصمیمات خیلی کلان در کشور گرفته می شود، بدون اینکه به اندازه کافی در آن گفت و گو شود. ببینند مسائل کشور، چه چیزی را ایجاب می کند. گفت و گو را راه بیاندازند. الان در سطح ریاست جمهوری راه بیاندازند و بگویند می خواهیم این کارها را بکنیم؛ اگر کسی نظری دارد، به گفت و گو بنشینید. اگر صداوسیما همکاری کند، در مورد این مسایل بحث کنند. گفت و گو در جامعه ما نیست و فقط با ایما و اشاره حرف های خود را می زنند. مثلاً اینکه رابطه با آمریکا برقرار شود؛ بعضی که به هسته قدرت نزدیکند، سریع می گویند خیانت است و فلان. یا FATF و چیزهای دیگر مطرح می شود، چرا جامعه ما نتواند این مسائل بدیهی را بحث کند؟ وقتی اتفاقی می افتد که گفت و گو در کشور راه بیفتد؛ اکنون گفت و گو نداریم.

البته بعضی چیزها که می گویم را عمل می کنند. تلاش کنند جلوی تحمیل سبک زندگی و نظرهای گروه های فکری را به کل جامعه را بگیرند. تحمیل نکنند، متقاعد کنند، گفت و گو کنند، راهنمایی کنند. اما تحمیل جا نمی افتد. تجربه کردند، مدام عقب افتادند. خواستند ماهواره را تحریم کنند، نشد؛ خواستند ویدئو را منع کنند، نشد؛ در مورد فیلتر هم می خواهند کاری کنند، نمی شود. بالاخره جامعه، نیروی عظیمی است که راه خود را پیدا می کند که شما را عقب بزند و حرمت شما شکسته می شود. وقتی اینها انباشته می شود، معلوم می شود حرف بی خود و حرف بی اساس می زنید. تحمیل نکنید.

نکته دیگر اینکه، در کاهش کسر بودجه جدی تر باشید. بالاخره الان برداشت عمومی این است که در صدی هر چند کم از بودجه ها به جایی می رود که هیچ خاصیتی از خود بروز نداده اند. همه این مراکز فرهنگی و مذهبی که بودجه می گیرند، اثرشان چیست؟ چقدر در فکر، عقیده و ایمان جامعه اثر گذاشتند؟ اگر اثر منفی نگذاشته باشند. اینها را کم کنید، تخصیص ندهید، جمع شان کنید. مقداری شجاعت داشته باشید؛ از مردم بپرسید و بگویید نتیجه این کارتان چه بوده است؟

## باید ساختار دولت تغییر کند

نکته دیگری که نگاه بلندمدت یا میان مدت تری می توان به آن داشت اینک به بالاخره باید ساختار دولت

تغییر کند. یک بار یادداشتی نوشتم

زمان رضا شاه یا حتی قاجار، هر زمان قانونی آمده، وظایفی به عهده شان گذاشته شده است. شرايطی که آن وظایف را ایجاد می کرده، منتفی شده اما آن وظیفه مانده است. فناوری عوض شده، سواد مردم تغییر کرده، خیلی چیزها عوض شده، اما آنها همانطور سر جای خود است. اینها را یکی یکی نگاه کنید که وزارتخانه ها چرا هستند و چرا باید باشند؟ چه کاری لازم است انجام دهند، آن کار را با چه روشی به طور کارآمد و موثر کنند؟ چه چیز جمع و جوری می توان درست کرد که همان کار را انجام دهد؟ بقیه را جمع کنند. همین هایی که در اختیارشان است را بفروشند و بدهند، خرید خدمت کنند. آنهایی که در وزارتخانه ها هستند، پولی به آنها بدهند که بروند، خوشحال هم باشند. یعنی اینگونه بازسازی کنند. کار سنگینی هم هست، اما کار سنگین را از جایی باید شروع کرد. این آنقدر هم سنگین است که امکان دارد وزارتخانه به وزارتخانه جلو ببرند. این هم در همان جهت است که هزینه های دولت را کمتر و دولت را چالاک تر کنند تا کارهایش را انجام دهد.

می توانم فهرست دیگری تهیه کنم اما بعضی از آنها کمی فکر می خواهد. گروه زبده ای را انتخاب

کنید که طرح آن را برای شما بریزند. برخی هم خیلی چیزی نمی خواهد. ارز را تک نرخی کنید که اکنون هم کرده اید. سریع تر جلو بروید. حمایت سه لایه از خانوارهای کم درآمد را زودتر عملیاتی کنید و به آنها از این کمک های معیشتی بدهید تا بتوانند بخردند و تامین باشند که اولاً عدالت ایجاب می کند و دوم دهان عده ای که جارو جنجال می کنند را ببندید.

نکته دیگر، روابط عمومی و توجیه مردم است. یعنی این کارهایی که می کنند، تیم هایی برای مردم بیشتر توضیح دهند، توجیه کنند. از قیل و قال هایی که راه می اندازند، عقب ننشینند. فقط این نباشد که خودشان و سخنگو بخواهند توضیح دهند. اگر تصمیم اقتصادی می گیرند، عده ای بیایند در مورد منطق اقتصادی آن و منافعهش برای کشور در میان مدت و بلندمدت صحبت کنند. یکی دیگر افشای فسادهایی است که خودشان می گویند اتفاق می افتد. می گویند سوخت زیادی قاچاق می شود. البته اخیراً هم یکی را گرفتند. لوله کشی کردند. اینها کیستند؟ بالاخره

بگویند چه کسانی و از کجا هستند؟ چرا نمی گویند؟ بالاخره قوه قضائیه باید بگوید؟ باید محکوم شوند تا بگویند؟ بالاخره قوه مجریه طلبکاری کرده و قوی بر خورد کند؛ طوری که مردم احساس کنند قوه مجریه در جهت مقابله با این فسادهاست. اینکه فقط بگویم فساد می کنند، پس تقصیر ماست، کافی نیست. حالا تقصیر ماست، عرضه داشته باشیم، ببینیم کجاست؛ یقه آنها را بگیریم. بعد هم طلبکاری کنیم، خواست مردم را دنبال کنیم.

## علت بحران های درهم تنیده

می شود تحلیل کرد که این بحران های درهم تنیده به این دلیل ایجاد می شود که نیروهای شایسته ای نبودند که درست تصمیم بگیرند. تصمیم سازان، تصمیم گیران و مجریان تصمیم ها ضعیف بودند. می توان گفت آنجا هم جبهتی و همسویی بین ارکان حکومت نبوده که اینطور شده است. تا مثلاً من ساختار سیستمی بشکم که چرا اینگونه شده، می گویند حالا شده است، الان بگویید چه کار کنم؟ حرف هایی که من در تلویزیون زدم، مثل این که در دل و ذهن همه مردم به نوعی هست. منتها باید به نوعی فرموله و قالب بندی و ارائه می شد. با فیدبک هایی که گرفتم این را فهمیدم. واقعا از دانشجویان، استادان، کارشناسان، همه به نوعی حرف دل شان را زدند. منتها حرف دلی که نمی توانند. اگر بخواهند بگویند، پراکنده می گویند. واقعا جامعه تحت فشار است.

باید باب گفت و گو در جامعه باز شود

وقتی سیاست های کلی برنامه را اعلام کردند، دو ایراد به آن گرفتم. یکی رشد اقتصادی ۸ درصدی که بدون سرمایه گذاری نمی شود و امکان ندارد. یکی هم اینکه جای اینکه بگویید در تولید محصولات کشاورزی خود کفا شویم، بگویید به گونه ای حرکت کنیم که مصرف آب ما ۵ درصد در سال کم شود.

بالاخره باید باب گفت و گو در جامعه باز شود. باب گفت و گو باز نیست. به طور مثال اگر دفتر رهبری می گوید سیاست های کلی این است و چیزی می نویسند و اعلام می کنند، وقتی کسی متفاوت بگوید، انگار کفر گفته است؛ در صورتی که اگر باب گفت و گو باز شود، امکان ندارد بگویید خود کفایی در کشاورزی، باید بگویید ۵ درصد مصرف آب کم شود؛ چون ما معضل آب داریم. آقای پزشکيان که رئیس قوه است، باید کانال های بسته گفت و گو را در جامعه باز کند. مثلاً در فلان جا اعلام کنید یا فشار بیاورید تلویزیون کمی این مسائل را باز کند.







مسعود حجاربان  
فعال اقتصادی و پژوهشگر  
مدیریت استراتژیک



## رفع تحریم و تورم بقیه بحران‌ها را حل می‌کند

باید بشناسیم بحران‌ها چگونه به وجود می‌آیند، چطور رشد می‌کنند و ما در کجای فرایند رشد بحران‌ها هستیم تا بتوانیم متناسب با آن، راهکارهایی برای برون‌رفت از بحران ارائه کنیم. مسائل به دلیل اختلاف سلیقه‌ها و منافع مختلف افراد جامعه به وجود می‌آیند؛ ایجاد مسأله، چیز طبیعی است. اما باید دید آیا جامعه می‌تواند مسائل خود را در آغاز تشکیل بشناسد و برطرف کند یا نه؟

### بحران‌ها بعد از مدتی اجتماعی می‌شوند

در تفکر سیستمی، مسائل از نوع آنتروپی هستند. به مرور بزرگ می‌شوند و سیستم را تخریب می‌کنند. این باید برای حاکمان ما، مشخص شود تا پیش از اینکه آن مسائل به بحران تبدیل شود، راهکار مناسبی برای حل آن به وجود آید. مسائل رشد می‌کنند، سخت می‌شود، زایش می‌کند و روند رشد آنها هم خطی نیست، ممکن است نمایی یا سینوسی باشد و روند پیچیده است. باید دلیلش را همین درهم تنیدگی مسائل با هم در نظر گرفت. بنابراین شناخت روند حل مسائل و ایجاد بحران‌ها هم به دانش والایی نیاز دارد. مسائل ما بعد از اینکه بزرگ و پیچیده و سپس به بحران تبدیل شد، در مرحله بعد به جامعه تسری پیدا می‌کند. بحران‌ها بعد از مدتی اجتماعی شده و بحران‌های اجتماعی بعد از مدتی، شناختی و بعد، بحران‌های هستی‌شناختی می‌شوند.

نه تنها سختی آن اضافه می‌شود، بلکه ماهیت بحران عوض می‌شود. ناترازی انرژی در سال‌های پیش کاملاً برای فرهیختگان کشور و حتی عوام مشخص بود به بحران تبدیل می‌شود. چرا همان ابتدا برطرف نشد؟ طرح تثبیت قیمت‌ها توسط تفکری در کشور جا افتاد و مقبول واقع شد؛ جامعه، این تفکر تثبیت قیمت‌ها را پذیرفت.

شاید امروز بعد از ۱۲-۱۳ سال، آنهایی که این کار را کردند، هر کدام تفکرات جدیدی دارند، ولی این مشکل به بحران تبدیل شده است. بحران انرژی، امروز کل صنعت و جامعه را در بر گرفته است. بزرگ شدنش، طبیعی نیست. تولید، سرمایه‌گذاری و امید به سرمایه‌گذاری را هم از بین برده است. وقتی کسی می‌خواهد کارخانه و کارگاهی ایجاد کند، ابتدا وزیر انرژی می‌گوید انرژی ندارم که به شما بدهم تا کارگاهی درست کنید؛ پس اشتغال را هم اینجا از بین برده است.

در مورد کسری صندوق‌های بازنشستگی هم همه مطلع بودند که چقدر کسری وجود دارد. حتی در قانون برنامه نیز «تامین اجتماعی چند سطحی» را مطرح کردند. در قانون بودجه، افزایش سن بازنشستگی را البته به زیان مردم تصویب کردند، اما این اقدام‌ها دیگر نمی‌تواند آن بحران را کنترل کند. باید اقداماتی با ماهیت دیگری صورت گیرد. همین طور بحران آب و تورم و... پیچیدگی و درهم‌تنیدگی از ادغام برخی مولفه‌ها به وجود می‌آید. این مولفه‌ها را باید شناخت و این ادغام را حداقل به صورت ذهنی مدل کرد. مولفه‌هایی که باعث پیچیدگی می‌شوند، چرخه‌های مثبت و منفی به وجود می‌آورند که همدیگر را تقویت می‌کنند و مولفه‌های جدیدی به وجود می‌آورند.

کشور بزرگی داریم؛ نفت هم داشتیم، منابع خوبی بوده و توانسته‌ایم با این بحران‌ها زندگی کنیم و ادامه دهیم. بحران‌ها نتوانسته نظام ما را با چالش براندازی روبه‌رو کند اما از یک طرف، مسائل و بحران‌های ما بزرگ می‌شود و از طرفی منابع ما کوچک می‌شود. خود این افزایش بحران و کاهش منابع

در حکومت ایدئولوژیک رابطه شما مونولوگ یعنی پیروی است. حکم صادر می‌شود و باید تبعیت کنید. نمی‌شود در مسائل دنیوی و اداره جامعه با تبعیت کار را به سرانجام رساند. با ایدئولوژی‌مان را در جاهای دیگر مسلط کنیم و خودمان در سیاسی و نظامی مسلط شویم. بعد می‌خواهیم با آمریکا مبارزه کنیم، اسرائیل را محو و از گروه‌های مبارز حمایت کنیم. همه ذهنیت ما حول این چیزها شکل می‌گیرد. اصلاً متوجه این نیستیم که اگر بخواهیم توسعه پیدا کنیم، ذهن‌مان باید این باشد که چگونه روابط خارجی‌مان را درست کنیم؟ روابط تجاری‌مان را چطور برقرار کنیم؟ چطور باید توسعه انسانی‌مان را از راه آموزش و پرورش و آموزش عالی مرتب و نیروهای خوبی تربیت کنیم تا بتوانند جامعه را جلو ببرند. محیط زیست‌مان را چگونه حفظ کنیم؟ چطور مشارکت مردم در سیاست را توسعه دهیم که پشتوانه مردمی حکومت توسعه پیدا کند؟ چطور قانون را برای همه یکسان اجرا کنیم؟ بحث عدالت را می‌گوییم، اما عدالت مبهم است. به جای آن بگوییم اجرای قانون یکسان برای همه. در نتیجه ایرادات پایه‌ای، با توسعه همخوانی ندارد و ما را گیر می‌اندازد. بهره‌وری ما پایین می‌آید. عده‌ای به اینها معتقدند، عده دیگری در همین حاکمیت به آن توسعه‌ای فکر می‌کند که باید رابطه داشت، تجارت کرد، تکنولوژی گرفت و جذب سرمایه کرد. این دو در مقابل هم هستند؛ در کار هم می‌گذارند؛ در نتیجه کل مجموعه دور خودش می‌چرخد و از آنجا که هست هم پایین‌تر می‌آید و بحران‌هایش مدام شدیدتر می‌شوند.

یکی از استادان دانشکده ما می‌گفت، دانشجویان مذهبی و حزب‌اللهی، بعد از حرف‌هایی که در مناظره زد، برایشان این سؤال ایجاد شده که اصولاً رابطه انقلاب ما با توسعه چیست؟ من فکر می‌کنم اینها تحلیل‌های بنیادی است و اگر حل نشود، مقابل هم قرار می‌گیریم. مثلاً برخی مطرح می‌کنند که مثلاً با آمریکا مذاکره کنیم. این درست ضد آن است که می‌گویند (آمریکا) غلط می‌کند پایش را اینجا بگذارد. این دواگر هماهنگ نشوند، وقت و عمرمان تلف می‌شود و به جایی هم نمی‌رسیم.

### جامعه می‌تواند شفاف‌تر درباره مبانی توسعه بحث کند

به نظر من اکنون در جامعه بحث‌هایمان به جایی رسیده که مقداری شفاف‌تر روی این مبانی برویم و بگوییم این مبانی چیست. خود این مبانی می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد، هماهنگی روی این مبانی تأثیر زیادی بر بهره‌وری دارد. یعنی اصلاً بهره‌وری را تغییر اساسی می‌دهد. زمانی است که همه شما مقابل هم ایستاده‌اید، همدیگر را خنثی می‌کنید، بهره‌وری شما صفر که بماند، منفی است. منفی به این معنی که منابع هدر می‌رود، چیزی به دست نمی‌آید. اگر زمانی هم جهت می‌شوید و همدیگر را حمایت کنید که جلو روید، بهره‌وری شما زیادتر می‌شود.

چرا چشم‌انداز ۲۰ ساله، دو، سه سالش که گذشت، کسی به آن نگاه نکرد که بگوید کجا هستیم و چرا اینجا هستیم؟ برای اینکه اصلاً ذهن ما حول آن نبود و در جای دیگر بود. به نظر من آن زمان که گفتند به قله نزدیک شده‌ایم، قله آن تفکر ایدئولوژیک این است که تسلط بر منطقه پیدا کردیم. حزب‌الله، حماس و سوریه را داریم و وقتی منطقه را اختیار ماست، قله ماست. بعد عده‌ای از این طرف می‌گفتند ما ته دره‌ایم، چرا قله نمی‌بینیم؟ برای اینکه در آن قالب فکر می‌کردند. بیکاری داریم، بدبختی داریم، طلاق داریم، معتاد داریم. اینکه قله نشد.

نگران!

اینها دو تصور مختلف است. آقای پزشک‌هایمان باید به نظر من بخشی از انرژی خود را بگذارند، هم با مردم مطرح کنند که تصور از وظیفه حاکمیتی چیست که دنبال می‌کند. بگوید مولفه‌هایش چیست. همین که بگوید من هستم برای اینکه رفاه و پیشرفت شما را بیشتر کنم کافی نیست. از آن طرف هم با رهبری یا هر کسی که خودش صلاح می‌داند صحبت کند. بگوید بالاخره تکلیف ما با این چیست؟

اصلاً چرا سوریه ناگهان سقوط کرد؟ در سوریه حقوق افسران ۷۰ دلار در ماه بود. آن هم رده سرهنگ‌ها و بالاتر از آن. نیروی کادر ۲۰ تا ۳۰ دلار در ماه. زندگی آنها اصلاً نمی‌چرخید؛ کمبودهای برق و غیره داشتند. این طرف اصلاً بریده است. در نتیجه اگر فشاری بیاید، همه جا خالی می‌دهند. فرض کنید تورم ما ادامه پیدا کند و قدرت خرید حقوق‌ها همین‌طور پایین‌تر بیاید. فکر می‌کنیم نیروی انتظامی می‌تواند زندگی خود را بگذارد؟ ارتشی و سپاهی می‌تواند؟ آن نیروهایی که باید بقیه را حفظ کنند، آنها هم جا خالی می‌دهند. اینکه می‌گوییم نگرانم، نگران این وضع هستیم.

یکی از آشنایانم در سپاه می‌گوید ما نمی‌خواهیم نوکر آمریکا شویم. می‌گوییم لازم نیست نوکر آمریکا شوید. مگر همه کشورهایی که رابطه دارند و می‌فروشند نوکر آمریکا هستند؟ مثلاً ویتنام ۱۰۰ میلیارد دلار صادر می‌کند. چین ۶۰۰ میلیارد دلار صادر می‌کند. آمریکا را به نوعی می‌دوشند. چرا فکر می‌کنید اگر رابطه برقرار کنید، نوکر آمریکا هستید؟ بالاخره ریشه اصلی قضیه این است. نمی‌دانم می‌توانیم به آقای پزشک‌هایمان بگوییم اگر می‌خواهید بهره‌وری شما بالا رود، در این مسیر حرکت کنید؟



ممکن است در آینده، دیگر چنین امکانی برای نظام فراهم نکند.

#### یکی از بزرگ‌ترین منابع، حاکمان شایسته است

یکی از بزرگ‌ترین منابع ما، حاکمان شایسته است که قادر به حل مسائل هستند. متأسفانه یادآوری کنم از دوره‌ای که فرهیختگان کشور را کنار گذاشتند، سازمان برنامه را منحل کردند و کسانی که تا آن موقع توانسته بودند بحران‌ها را مدیریت کنند، خودشان بحران نامیده شدند.

ما شاید برای حفظ فرهنگ جامعه‌مان، چیزی به اسم گشت ارشاد داشتیم. آنقدر جامعه عادت کرده بود به این گشت ارشاد که متوجه نمی‌شد تغییر ذهنیت جوان‌های ما؛ تا جایی که با یک اتفاق و فوت یک خانم، این ذهنیت جوان‌ها به یک واکنش اجتماعی تبدیل شد. در نهایت حتی راه‌اندازی دوباره طرح نور هم نتوانست این بحران را حل کند. به نظرم امروز با بحران شناختی روبه‌رو هستیم که در آن، افراد و گروه‌ها با چالش جدی در درک و تفسیر پردازش دیتا مواجه می‌شوند. نمی‌توانند بفهمند کدام اطلاعات درست و کدام اشتباه است. جامعه «گیجی اطلاعاتی» پیدا می‌کند.

#### بحران هستی‌شناختی

آخرین مرحله از روند رشد بحران‌ها را بحران هستی‌شناختی می‌دانم که سیستم اجتماعی ما را به یک سیستم موهوم تبدیل می‌کند؛ جامعه قدرت تحلیل و تفکر را از دست می‌دهد و ابهام کلی به وجود می‌آید که آیا این جامعه قادر به اداره وضع خود در آینده هست؟ آیا آگاهی به اندازه کافی در جامعه وجود دارد یا ابهام و آگاهی را سیستم، بلعیده است؟ در مراحل بعد از شناختی، یک جامعه بهت زده به وجود خواهد آمد؛ این بهت، نوعی خودکشی به دنبال خواهد داشت. تلاشی شدن کلیت جامعه‌ای که نتوانسته مسائل اساسی خود را حل کند. ما نیازمند راه‌حلی هستیم که از فروپاشی اجتماعی ما جلوگیری کند.

#### راهکارها در سطح کلان

راهکارها در سطح کلان و سیاستی دو سطح است. به نظرم اول باید نظام، خودش را پیدا کند. انقلاب، منبع بسیار بزرگی روی انگیزه، شناخت پتانسیل‌های حرفه‌ای و شناخت افراد توانمند برای نظام ایجاد کرده بود. همه ما انقلاب که شد دانشجو بودیم یا تازه فارغ التحصیل شدیم. تجربه زیادی کردیم و اداره کردیم. نظام ما با ظرفیت نیروی انسانی قوی شروع کرد. با منابع نفت، انرژی و معادن فیزیکی بالا به نسبت جمعیت‌مان کار را شروع کردیم. اکنون به نسبت جمعیت، منابع فیزیکی زیادی هم نداریم. نظام و حاکمیت چون هنوز خودش را پیدا نکرده، قدرت تصمیم‌گیری ندارد. بعد هم باید موانع را بردارد و مساله را حل

کند. اما چرا نمی‌تواند خود را پیدا کند؟ حکمرانی از اساس بر مبنای ایدئولوژی و مکتب است. مکتب آقای رئیسی خیلی فرق می‌کند با مکتب آقای پزشکیان. در مورد اقوام و حتی یارانه دو جور فکر می‌کنند. تفکرات متفاوت حکمرانی در کشور داریم که کنار گذاشته شدند. دوران اصلاح‌طلبان، مهندس بازرگان، احمدی‌نژاد، اعتدال و... در صورتی که مکتب حکمرانی باید ابعاد مختلف سیاست‌گذاری و اصول حکمرانی خود را تعیین کند. اگر آقای پزشکیان بتوانند، این اصول را تعیین و به مردم ارائه کند. ما باید برای حکمرانی، مکتب کشور را به رای مردم بگذاریم؛ یک مکتب که مردم قبول کردند، اداره

بدون خونریزی جابه‌جا می‌شود. تصمیم گرفت. این تفکر که مکتب اجازه بروز آزاد خودشان را داشته باشند، باید در نظام پذیرفته و حمایت شود.

#### دو بحران کلیدی

دو بحران کلیدی است. یعنی اگر رئیس‌جمهوری روی این دو بحران متمرکز شود و آنها را حل کند، بقیه حل می‌شود. ما باید عوامل کلیدی را پیدا کنیم. نمی‌شود با منابع کم حتی مدیریتی دنبال همه چیز رفت.

من بحران اول را تحریم می‌دانم. باید با دنیا رابطه منطقی داشته باشیم. ۷,۶ میلیون نخبه، ثروتمند در دنیا داریم که خودشان خیلی علاقه‌مند هستند با ایران کار کنند. باید این ممنوعیت کار کردن و مرزها را برداریم. انرژی وارد می‌شود. این اولین مشکلی است که می‌بینم. دومین مساله تورم است که بزرگ‌ترین، موثرترین و کلیدی‌ترین بحران ماست. اگر تورم نباشد، آرامش در جامعه هست، حرکت به وجود می‌آید، سرمایه‌گذاری می‌شود، مردم رفاه پیدا می‌کنند. رفاه مردم به «ثبات دستمزد» آنهاست. حتی به کم عادت می‌کنند، اما با تورم نمی‌توانند بسازند. تورم، دو عامل اصلی دارد: اولی کسری بودجه است. دولت باید کسری بودجه‌اش را با انضباط مالی و افزایش درآمدهای رانتی که مهم‌ترینش قیمت سوخت است، حل کند. قیمت سوخت را بالا ببرند و به کسری بودجه اختصاص دهند. در این صورت تورم مهار می‌شود و از بین رفتن تورم، بقیه چیزها را حل می‌کند. ما به راحتی می‌توانیم با این دو راهکار بر همه این بحران‌ها غلبه کنیم: اول رفع تحریم، دوم رفع تورم.





# چین چگونه با عبور از بحران قدرت جهانی شد؟

## سرانجام کشتن انگیزه‌های فردی

پیشنهاد این دو نفر این بود که اگر به انگیزه‌های فردی توجه شود، بخشی از این شکاف اهداف و عملکردها را خود مردم به دلیل پیگیری منافع شخصی‌شان پر می‌کنند؛ یعنی وقتی در بخش کشاورزی، تولید گندم خیلی کاهش پیدا کرده، اگر به منفعت کشاورزان و تولیدکنندگان توجه شود، می‌توانیم کسری‌های تولید را پر کنیم. در بخش صنعت نیز همین گونه است؛ چون همه شرکت‌ها و بنگاه‌ها دولتی هستند، انگیزه آنچنانی ندارند و شکاف اهداف و عملکردها ظهور و بروز پیدا کرده است؛ همین دو نفر بحران را درک کردند. کانون شناخت‌شان هم برمی‌گشت به اینکه با تاکید مطلق کمونیسم بر اهداف اجتماعی، انگیزه‌های فردی در این ساختار مغفول مانده و از همین رو شاهد چالش‌های عمده اقتصادی هستیم.

## بر خورد با منتقدان، به جای پذیرش اشتباهات

شناخت بحران چگونه در نخبگان سیاسی رده بالای این حکومت شکل گرفت؟

هنگامی که «دنگ شیائو پنگ» و «لیو شائوچی» این نقد را به مائو و رهبری حزب وارد کردند، از سوی مائو به شدت با آنها برخورد شد. مائو و دیگر رهبران حزب آن دو را متهم کردند که تحت تفکرات ارزش‌های کاپیتالیستی، این حرف‌ها را زدند و خلاصه این دو نفوذی هستند و این تفکرات می‌تواند انقلاب کمونیستی را به انحراف ببرد. بنابراین با وجود اینکه آنها این دغدغه را داشتند و ابراز کردند، نخبگان ارشد سیاسی و به ویژه مائو، فهمی از ارزیابی این دو منتقد نداشتند و با آنها برخورد شد. لیو شائو در یک سانحه هوایی کشته شد و آن زمان مطرح بود که خود حزب او را از بین برده است. مائو «دنگ شیائو پنگ» را از کمیته مرکزی و دفتر سیاسی عزل و تبعید می‌کند. این برخورد نشان داد مائو به هیچ نقدی حتی از درون حزب، روی خوش نشان نخواهد داد و نگاه مثبتی به تفکر انتقادی ندارد.

بنابراین مائو نه تنها به نظرات اصلاحی درون حزبی توجه نکرد و با خشونت با آنها برخورد کرد، بلکه در برنامه‌های سوم و چهارم توسعه با نگرش‌های رادیکال‌تر با انگیزه‌های فردی برخورد کرد. او این برنامه‌های جدید را با عنوان جهش بزرگ مطرح کرد و آن را اجرایی ساخت. براساس گزارش‌هایی که بعد از مرگ مائو منتشر شد، در آن دوران حدود ۲۰ میلیون نفر طی برنامه‌های توسعه جان باختند. بنابراین باید گفت، نخبگان ارشد در سطح دفتر سیاسی و رهبری حزب هیچ فهمی از چالش‌ها نداشتند و بحران را آن دو نفر و اندیشه‌های نزدیک به آنها درک و نقد را ارائه کردند، اما با برخورد بسیار تند مائو و سایر رهبران حزب مواجه شدند.



دکتر حسین قریب

پژوهشگر ایرانی حوزه سیاست‌گذاری و اقتصاد

طی سالهای اخیر، متاثر از فشارهای غرب بر ایران، همواره سیاست «نگاه به شرق» مطرح بوده و بسیاری این تجویز را برای ایران انجام داده‌اند. اما آیا نگاه دقیقی به شرق داشته‌ایم؟ دکتر حسین قریب، نویسنده کتاب «عقلائییت نوین در چین»، در کتاب مهم خود، شرح داده که چگونه چین با مرگ مائو و برنامه‌های هوشمندانه اصلاحی دنگ شیائو پینگ، از بحران فاصله گرفت و در صدر اقتصاد جهان نشست؛ آموزه‌های مهمی که برای شرایط امروز کشور و چگونگی عبور از بحران‌های جاری قابل استفاده است.

## شناخت بحران در چین از چه زمانی آغاز شد؟ اصلا چه کسی بحران را فهمید؟

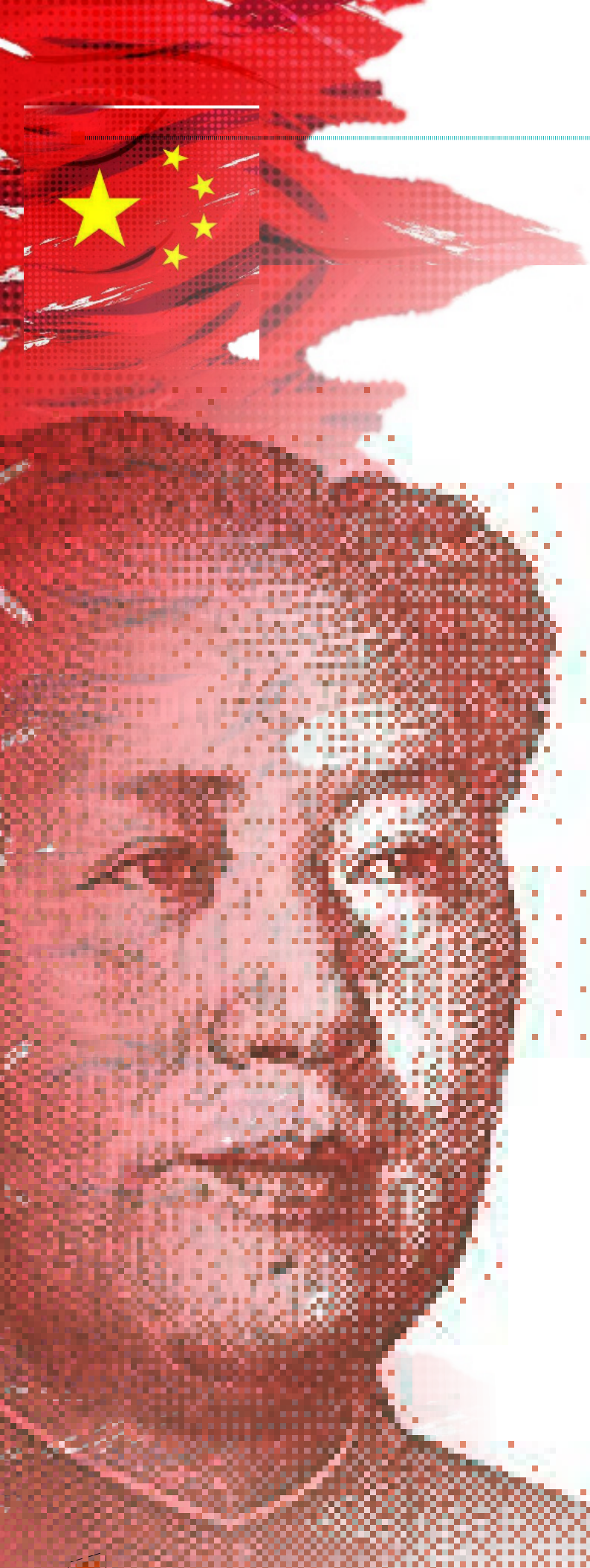
انقلاب کمونیستی چین که سال ۱۹۴۹ به رهبری مائو به پیروزی رسید و حکومت را در اختیار گرفت، طبعاً تحت تفکرات مارکسیستی بود و با مدل مائوئیستی توسعه را در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی پیگیری می‌کرد. برنامه اول توسعه چین در دهه ۱۹۵۰ تعریف شد؛ اما بعد از پایان دوره برنامه اول مشاهده شد اهداف این برنامه توسعه، با عملکردها شکاف قابل توجهی دارد. اینجا پرسش مهمی مطرح شد که چرا این شکاف ظهور و بروز پیدا کرده و این آغاز بحران در کشور چین بود؛ اما هنوز خیلی فراگیر نبود و برای بسیاری از رهبران حزب هم هنوز خیلی ابعادش آشکار نشده بود.

## مائو و رهبران حزب، مشکلات را فراقکنی می‌کردند

برنامه دوم توسعه هم از طرف حزب کمونیست و مائو بدون ارزیابی شکست برنامه اول تعریف شد و همان شکافی که بین اهداف و عملکرد برنامه اول بود، در دستور کار قرار گرفت؛ یعنی بر مبنای همان تفکرات کلاسیک مارکسیستی برنامه دوم تعریف شد، اما به ارزیابی عملکرد برنامه اول و چارهای شکاف اهداف و عملکرد توجهی نشد و در نتیجه برنامه دوم نیز دچار همان چالش‌های برنامه اول شد و بین اهداف و عملکردها در برنامه دوم هم شکاف قابل توجهی به وجود آمد. بنابراین بحران نخست در چین از فاصله اهداف و عملکردها در میان برنامه اول و دوم توسعه چین ظهور و بروز پیدا کرد. اما مائو و رهبران کمیته مرکزی حزب بدون توجه به این شکاف، مشکلات را فراقکنی می‌کردند، گویا می‌خواستند صورت مسأله را پاک کنند.

در این میان «شیائو پینگ» و «لیو شائوچی» دو نفر از رهبران عضو کمیته سیاسی حزب کمونیست این چالش‌ها را مورد ارزیابی قرار دادند. آنها در ابتدای گزارش به مائو این نکته را مطرح کردند که چون کمونیسم به انگیزه‌های فردی توجهی نمی‌کند و فقط به اهداف جمعی می‌پردازد، در یک کمبود استراتژیک به سر می‌برد و همین مسأله در اقتصاد، خود را در قالب کمبود و کاهش تولید نشان داده است؛ در نتیجه ما باید برای ایجاد انگیزه‌های شخصی در میان مردم، به این اصلاحات ساختاری توجه کنیم.





## نقشه مائو برای شناسایی منتقدان و حذف آنها

واکنش هسته سخت قدرت در نظام کمونیستی چین به این توصیف چه بود و با توصیف گران بحران برخورد شد یا تعامل؟

در دهه ۶۰ و ۷۰، هسته سخت قدرت در نظام کمونیستی، دوباره روندهای رادیکالی را ادامه داد و در یک دوره مائو اعلام کرد که سیستم کمونیست، باز است و هر انتقادی را می‌پذیرد و ما مشتاقیم اندیشه‌های منتقدان را گوش کنیم و برنامه‌ای با عنوان «بگذارید گل‌ها شکوفا شود» مطرح کرد. در آن دوران برخی نقدها را هم ارائه کردند، اما گویا فریبی بود از طرف مائو تا آنها را بشناسد و با این افراد نیز برخورد بسیار تندی کرد و در نهایت اوج اقدامات رادیکال مائو در انقلاب فرهنگی تعریف شد. در انقلاب فرهنگی اندیشه‌های مائو، با هر گونه تفکر روشنفکری و انتقادی برخورد و این اندیشه‌ها را نمادهای نفوذ دشمنان محسوب می‌کرد و فشار بر مردم، رسانه‌ها، منتقدان و روشنفکران بیشتر شد. شرایط خاص چین در این دوران این بود که تحریم‌های بین‌المللی نیز به دلیل فشارهای حزب بر مردم و منتقدان، بیشتر شد و در نهایت در دهه ۷۰ وضعیت چین بسیار بحرانی شده بود؛ به این معنا که اهداف و عملکردها همچنان شکاف داشت و وضعیت رفاه عمومی بسیار کاهش پیدا کرده بود.

## سیاستی که به ۸۵۰ میلیون فقیر منتهی شد

بر مبنای استاندارد بانک جهانی افراد با درآمد روزانه ۱.۲۵ دلار فقیر محسوب می‌شوند و طبق آمارها، در این دوران ۸۵۰ میلیون نفر از جمعیت یک میلیاردی چین زیر خط فقر بودند. اما این شرایط برای مردم قابل تحمل بود؛ چون همه در فقر برابر بودند! یعنی توضیح عادلانه فقر میان مردم اتفاق افتاده بود و مردم خود را با یکدیگر مقایسه نمی‌کردند که محل نارضایتی شود و سختی‌ها را تحمل می‌کردند و می‌گفتند، زندگی همین است و گویا باید همین وضعیت برای همه جاری باشد. بنابراین از سال ۱۹۴۹ تا ۱۹۷۶ (مرگ «چوئن لای» نخست‌وزیر چین)، در عرصه‌های اقتصادی شکاف بین اهداف وجود داشت؛ در ابعاد اجتماعی فشار بر آحاد جامعه بسیار زیاد شده بود و حزب کمونیست با سلطه، زور و تهدید، اهداف کمونیستی خود را بالا برده و در دانشگاه‌ها فشار خود را بیشتر کرد تا استادان و دانشجویان را از تفکر انتقادی دور کند و در نهایت در عرصه بین‌المللی نیز دچار تحریم‌های بسیار شدید بود.

## نجات معمار اصلاحات چین از اعدام

در دهه ۱۹۷۰ مائو در صدد برآمد که شیائوپینگ را از صفحه روزگار بردارد؛ اما در آن زمان «چوئن لای» نخست‌وزیر، رابطه خوبی هم با مائو و هم با پینگ داشت و مائو احترام قابل توجهی به «لای» داشت و او وساطت کرد مائو، پنگ را اعدام نکنند. در نهایت در این دوره زمانی نیز پنگ دوباره جان سالم به در می‌برد، اما در سال ۱۹۷۶ لای می‌میرد و شرایط برای پنگ بسیار بد می‌شود.

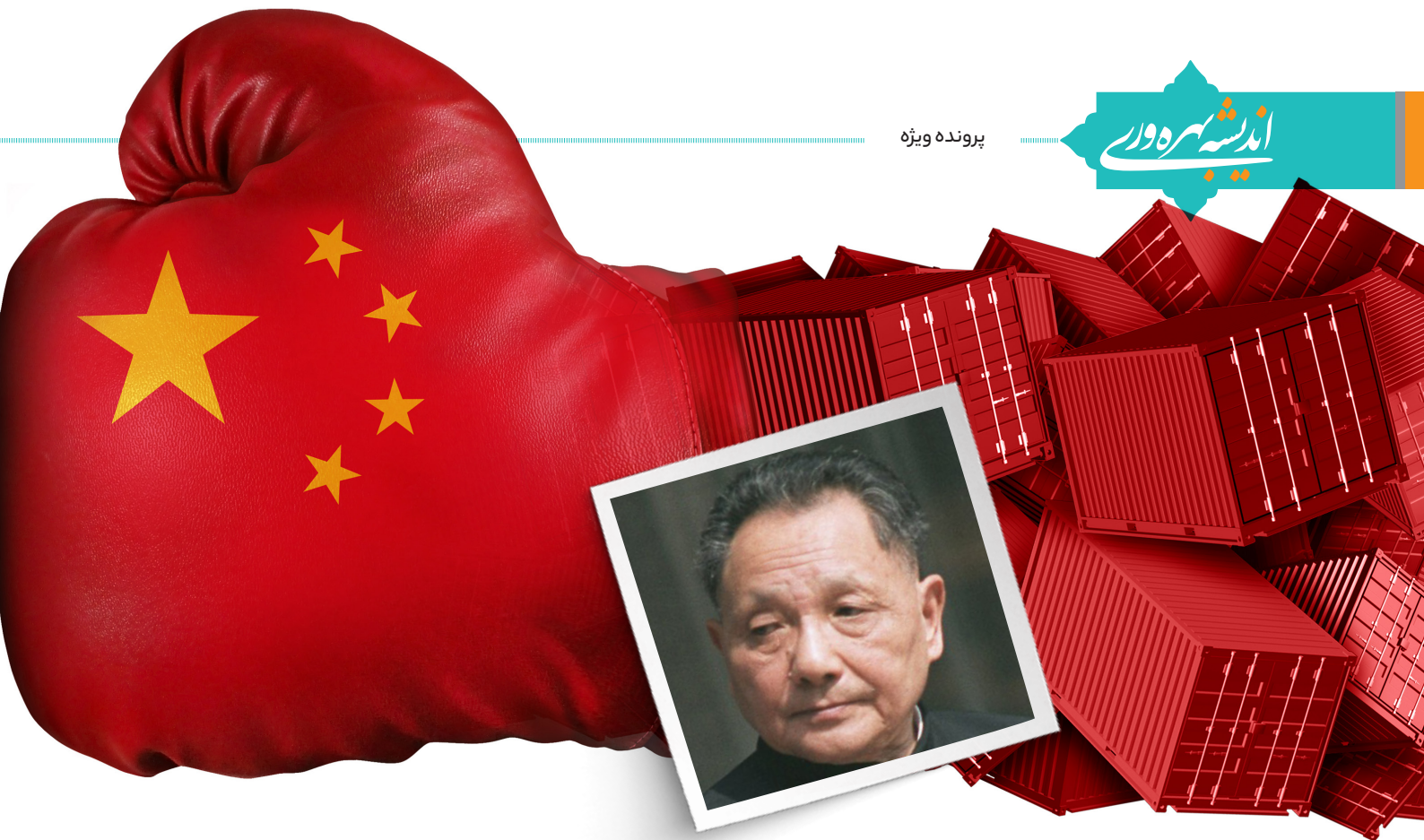
## تحول بزرگ با مرگ مائو

جریان‌های تندی که در انقلاب فرهنگی در شهرها، روستاها، کارخانجات، مزارع و دانشگاه‌ها یک‌تازی کرده و فشار بر تفکرات انتقادی وارد کرده بودند، بعد از مرگ لای، قدرت خیلی زیادی پیدا می‌کنند و می‌روند تا آخرین سنگرهای بسیار خفیف اصلاح‌گرایانه در پیکره حزب را با حذف فیزیکی این افراد فتح کنند. اما اتفاق عجیب دیگری که در این دوره رخ داد، مرگ مائو است. مرگ مائو به صورت قهری چین را در آستانه یک تحول بزرگ قرار داد؛ بنابراین واکنش هسته سخت قدرت نسبت به تفکرات اصلاح‌گرایان برخورد بسیار تندی بود و هیچ‌گونه پذیرشی به شنیدن تفکرات انتقادی، ارزیابی آنها و بازنگری برنامه‌ها و اصلاح امور نبود و حتی برخورد فیزیکی با بسیاری از این افراد، در دستور کار قرار گرفت. چگونه در نهایت کار به تعامل رسید و بر سر فهم و توصیف بحران

### اجماع صورت گرفت؟

اگر فهم و توصیف بحران در دوران مائو اتفاق می‌افتاد، چین خیلی سریع‌تر می‌توانست به مرحله توسعه دست پیدا کند؛ اما این اتفاق نیفتاد تا در دوران حیات مائو از سال ۱۹۴۹ تا ۱۹۷۶ وضعیت بحرانی در عرصه اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی در این کشور شاهد





باشیم که نماد آن، فقر جمعیت قابل توجهی از کشور بود. بعد از مرگ مائو، حزب، فردی به نام «هواکو فنگ» را به رهبری منصوب می‌کند. در نهایت در سال ۱۹۷۸ قدرت را در دست می‌گیرد و به رهبری حزب می‌رسد. پس از مدت کوتاهی حزب، فنگ را بر کنار می‌کند و با توجه به دیدگاه‌ها و توانایی‌های «دنگ شیائو پنگ»، در سال ۱۹۷۸ او به رهبری حزب می‌رسد.

### چین چگونه بدون خونریزی متحول شد؟

از این سال وضعیت چین کاملاً متحول می‌شود و وقتی پنگ قدرت را در دست می‌گیرد، استراتژی اول خود را به اصل اجماع‌سازی میان رهبران حزب معطوف می‌کند. پنگ اندیشه نو و مدرنی داشت و می‌خواست چین را متحول سازد، اما با توجه به اینکه اعضای کمیته سیاسی حزب و سایر اعضای رهبری همچنان در اندیشه‌های رادیکالی و جزمیت بودند، شرایط برای تحولات، سخت و دشوار بود. پنگ با «مدیریت حرفه‌ای» می‌خواست مسالمت‌آمیز و بدون خونریزی از این دوره عبور کند. این واقعا اوج هنر پنگ بود که اضلاع متضاد را به هم نزدیک و قانون اقداماتش را حول اجماع‌سازی تعریف کرد؛ اما بحث بعدی این بود که اجماع‌سازی باید به چه سمت و سویی باشد؟ نکته مهم دیگری که باید درباره اقدامات دنگ شیائو پنگ مطرح کنیم، این بود که او چند محور را در حزب مطرح کرد: نخست این که روی فرهنگ حزب سوار شد و گفت، بله سوسیالیسم برترین ایدئولوژی است تا حزب را به خودش نزدیک و افراد مسن حزب و دوستان نزدیک مائو را جذب خود کند. او در کنار این اقدام، موضوع دیگری را مطرح کرد و گفت، اگرچه سوسیالیسم برترین ایدئولوژی است، با این حال عملکرد آن کاستی‌های فراوانی دارد و فقر و عقب‌ماندگی در فناوری نسبت به جهان غرب، یکی دیگر از علائم این بیماری است. نکته بسیار مهم دیگر اینکه، تولید ثروت در کمونیسم از اساس تعریف نشده و این حرف کاملاً درست است؛ چون اولویت و قانون تفکرات کمونیسم مبتنی بر توزیع ثروت و برابری است؛ بنابراین در این تفکر کمونیستی تولید ثروت معنایی

ندارد. اما شما تا تولید ثروت نکنید، از اساس توزیع مناسبی نخواهید داشت. پس وقتی بیش از اندازه به توزیع ثروت توجه و تولید ثروت را فراموش کنید، خروجی آن چیزی جز تولید عادلانه فقر نخواهد بود؛ پنگ با بیان خیلی آرام و روش‌های مختلف تلاش کرد این محورها را مطرح کند. پس محور اول که «سوسیالیسم برترین ایدئولوژی است» را در راستای خواسته حزب بیان کرد؛ اما در کنار این، دو محور دیگر را نیز مطرح کرد: نخست آنکه عملکرد کمونیسم در چین به بازنگری نیاز دارد و نکته دیگر آنکه تولید ثروت بسیار شکوهمند است، اما در سوسیالیسم و کمونیسم تولید ثروت تعریف نشده؛ بنابراین تلاش کرد روی این سه محور ایجابی و سلبی، حزب را قانع کند و به نوعی اجماع‌سازی را برای اینها به وجود بیاورد و البته نزدیک به یک دهه روی این قضیه کار کرد.

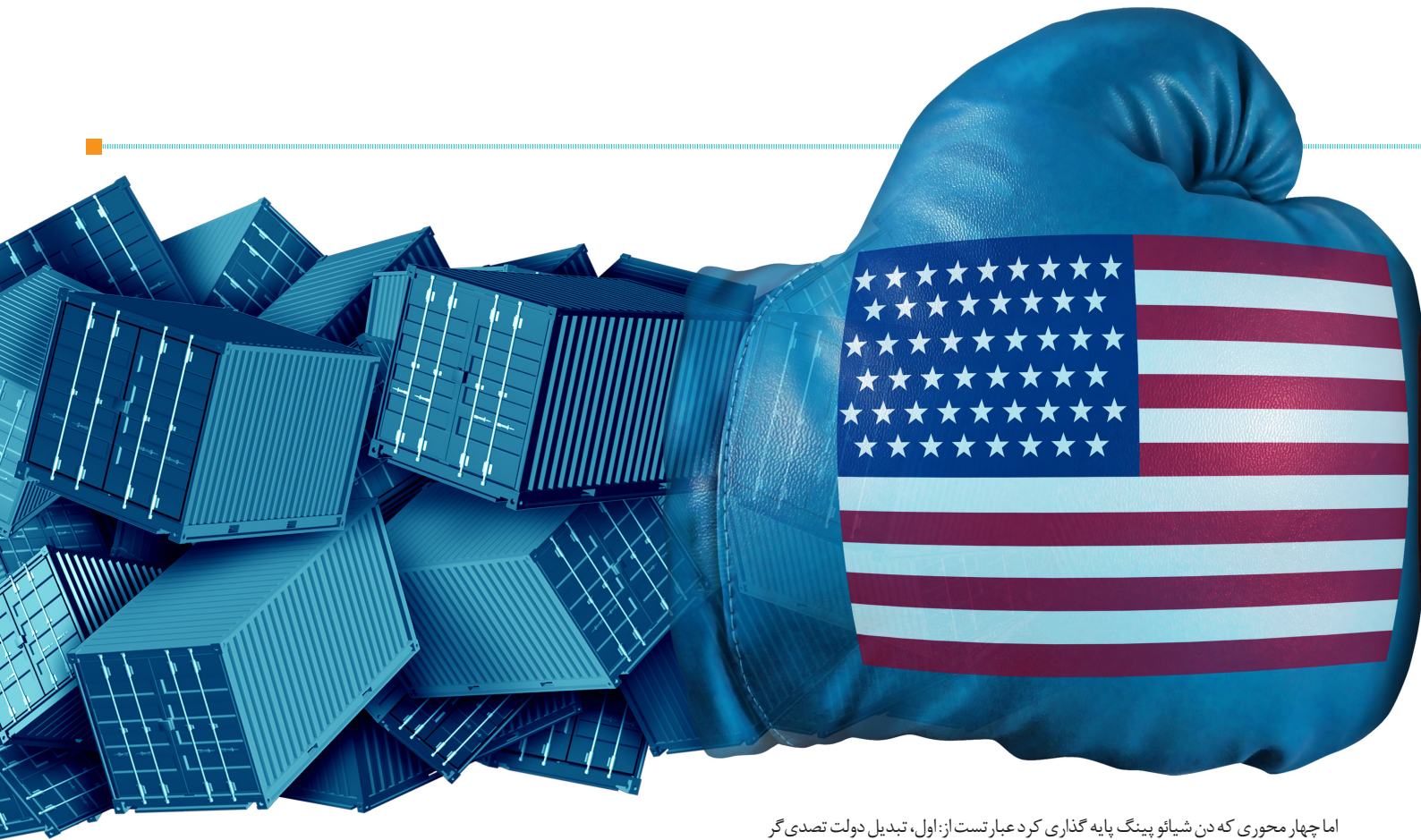
### نجات ۸۰۰ میلیون چینی از فقر، معجزه پنگ!

اولویت بندی فرایند حل بحرانها چگونه طراحی شد؟ به عبارت دیگر، محور اصلی تغییر ریل که راهکارهای بعدی براساس آنها اعمال شد، چه بود؟

دن شیائوپینگ برای حل بحران حکومتش اجماع‌سازی در رهبری حزب و کادرهای حزبی را حول چهار محور اصلی تعریف و چین جدید را پایه‌گذاری کرد که الان از لحاظ حجم تولید ناخالص داخلی دومین کشور دنیا شده و ژاپن و آلمان را پشت سر گذاشته است، هرچند از لحاظ درآمد سرانه فاصله قابل توجهی با این کشورها دارد، اما در کشوری که با ۸۵۰ میلیون نفر زیر خط فقر از دوران مائو، سال ۲۰۲۰ بر مبنای آمارهای حزب، فقرا به ۴۰ تا ۵۰ میلیون نفر کاهش پیدا کردند و در این چند سال هم روند فقر کاهش داشته است. چین اولین کشوری است که در طی این دوران، دستاورد بزرگ کاهش فقر ۸۰۰ میلیون نفری داشته که واقعاً اعجاب‌انگیز است. از طرف دیگر صادرات ۲۰ میلیارد دلاری کشاورزی و مواد خام و اولیه در دوران مائو، الان به بیش از ۳۰۰ میلیارد دلار رسیده که بخش قابل توجه آن سهم کالاهای فناوری پیشرفته است.

| دوره                             | ماهیت قدرت                              | صف‌بندی میان قدرت‌های اصلی                                                     | رابطه میان قدرت‌ها                                   | رویدادهای چرخه قدرت                                                            |
|----------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| جنگ جهانی اول و دوم (۱۹۱۴-۱۹۴۴)  | قدرت «توام با تهدید» نزد تجدیدنظر طلبان | حفاظان وضع موجود (انگلستان و فرانسه) و تجدیدنظر طلبان (آلمان، اتریش و ایتالیا) | تقابل، تعارض جنگ گرم و نبرد قهرآمیز برای انتقال قدرت | عدم انتقال قدرت                                                                |
| بعد از جنگ جهانی دوم (۱۹۴۴-۱۹۴۵) | قدرت «بدون تهدید» در نزد تازه واردان    | برتری حفاظان وضع موجود نسبت به تجدیدنظر طلبان                                  | تعامل و تفاهم بین قدرت‌های پیروز                     | انتقال مسالمت‌آمیز قدرت از انگلستان به آمریکا                                  |
| دوران جنگ سرد (۱۹۴۹-۱۹۹۲)        | قدرت «توام با تهدید» در نزد طرفین       | قطب بندی میان قدرتهای برتر (امریکا و شوروی سابق)                               | تقابل سرد میان قطب‌ها و بازدارندگی                   | تلاش بدون فرجام در انتقال قدرت - فروپاشی یک طرف و انتقال قهری قدرت به طرف دیگر |





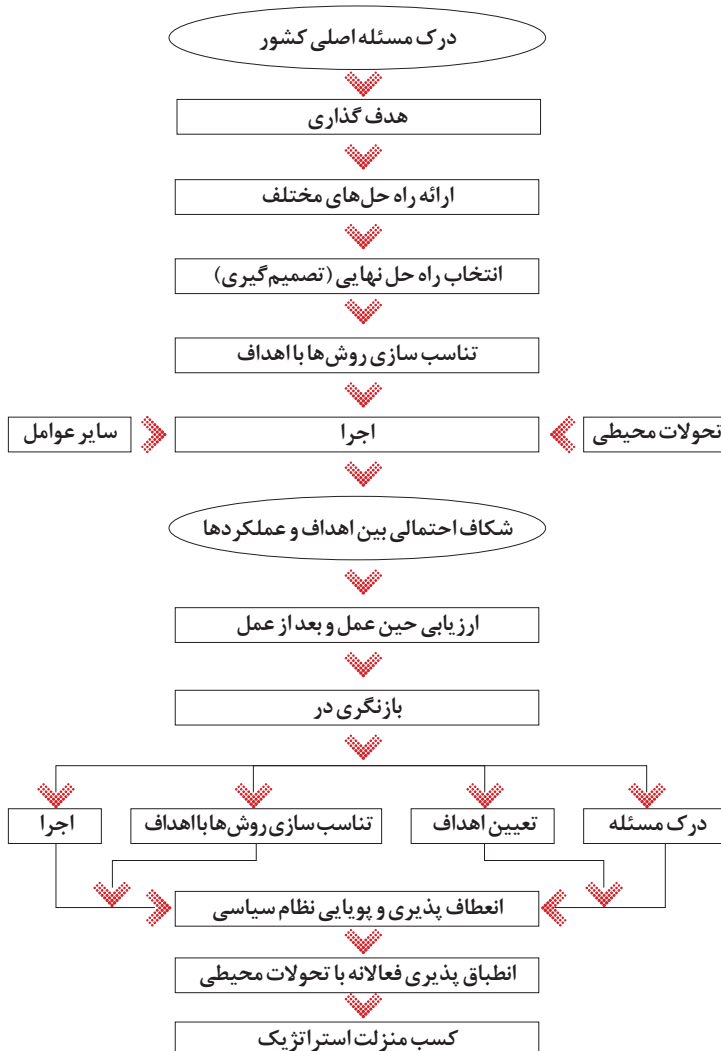
اما چهار محوری که دن شیائو پینگ پایه گذاری کرد عبارتست از: اول، تبدیل دولت تصدی گر به دولت تنظیم گر؛ یعنی دولتی را که در اقتصاد سوسیالیستی همه کاره است و هیچ نهاد خصوصی را راه نمی دهد، آرام آرام از اقتصاد و دخالت در ساز و کارهای اقتصادی خارج کرد و به نقش تنظیم گری برگرداند که این بزرگترین تحول بود. محور دوم این که وقتی دولت به تنظیم گری روی آورد، ظرفیت حمایت از رشد بخش خصوصی را هم پیدا کرد و نهایتاً شرکت های بزرگ خصوصی هم در چین شکوفا شدند و نقش قابل توجهی را الان در تولید ناخالص داخلی و صادرات کالاهای صنعتی دارند؛ اینها بودند که دروازه های جهان صنعتی را به روی چین باز کردند و توانستند فناوری های پیشرفته را آورده و سرمایه قابل توجهی را جذب کنند. محور سوم در قالب «ثروت شکوهمند است»، تولید ثروت را با به کارگیری ساز و کار بازار در دستور کار قرار داد و در حزب جانداخت که تولید ثروت با ساز و کار بازار معنا و مفهوم پیدا می کند. محور چهارم اهمیت دادن به تعاملات بین المللی بود، یعنی چین فهمید با انزوا و تحریم راه به جایی نمی برد و محصول تحریم و انزوا چیزی جز فقر نخواهد بود. بنابراین تعاملات بین المللی را هم در دستور کار قرار داد. در نسل های بعدی رهبری هم چون دن شیائو پینگ روی اجماع سازی کار و اینها را تربیت کرده بود، در گزاره های چهار گانه راه دنگ را ادامه دادند و نهایتاً با تحولات اقتصاد جهانی قرن ۲۱ رسید. چین از سال ۲۰۱۰ توانست اقتصاد دیجیتال را در چین معنا و مفهوم ببخشد و یک رقیب جدی برای کشورهای صنعتی خصوصاً آمریکا باشد و الان هم در هوش مصنوعی پیشرفت های قابل توجهی به دست آورده که حتی شرکت های بزرگ آمریکایی را هم غافلگیر کرده است.

### شکوفایی و توسعه با روی آوردن به تعاملات بین المللی

چگونه چین توانست در عین تعامل با غرب، هویت و فرهنگ ملی و حتی قدرت حزب کمونیست را حفظ کند؟

هر کشوری که با اتکا به مزیت های داخلی خود و قابلیت ها و ظرفیت هایش در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی به تعاملات بین المللی روی آورد، نه تنها هویتش تغییر نمی کند با استحاله نمی شود بلکه وضعیت ها، قابلیت ها و ظرفیت هایش شکوفایی شود. این تعامل از یک سو طبیعی بوده که از جهان صنعتی اثر می پذیرد و از طرف دیگر بر آنها نیز تاثیر می گذارد. در دوران مائو همین بدفهمی نسبت به تعاملات بین المللی در حزب و رهبری آن وجود داشت و خیالی می کردند تعاملات بین المللی موجب استحاله ارزش های چینی و کمونیستی می شود؛ اما وقتی ارزش های کمونیستی نتوانست پاسخگوی نیازهای مردم باشد، در نزد جامعه فرو ریخت و مردم فهمیدند کمونیسم و سوسیالیسم جوابگوی نیازهای آنها نیست. نماد بارز آن، فقر بود و ۸۰ درصد افراد فقیر، خود نماد شکست هویت کمونیستی و سوسیالیستی بود.

بنابر این پنگ با گامی هوشمندانه و برداشتی آگاهانه، این مفهوم را به حزب تزریق کرد که حزب با اصل توزیع ثروت که میراث اصلی سوسیالیسم و کمونیسم است به جایی نمی رسد و بدون تعامل با جهان غرب از ترس استحاله، خود از درون دچار فروپاشی ذهنی و در نهایت





۳۰٪

## جمعیت ایران زیر خط فقر؛ چه باید کرد؟

محور سوم هم این است که باید بفهمیم ثروت آفرینی اصل اساسی اقتصاد است و اگر ما به آن توجه نکنیم، حاصل عملکرد نخبگان سیاسی کشور چیزی جز توزیع فقر نخواهد بود. متأسفانه آمارها گویای این است که نرخ فقر در کشور افزایش پیدا کرده و براساس آمار وزارت رفاه در سال ۱۴۰۰ حدود ۳۰ درصد جمعیت کشور زیر خط فقر قرار دارند، این عدد بسیار بالایی است. کشورهای شرق آسیا در ۴ تا ۵ برنامۀ توسعه توانستند جمعیت فقر ۴۰ تا ۴۵ درصدی خود را به زیر ۵ درصد برسانند؛ اما متأسفانه جمعیت فقیر ما که در آغاز برنامۀهای توسعه، ۱۰ درصد بوده اکنون به ۳۰ درصد رسیده و این نشان می‌دهد که ما به تولید ثروت توجهی نداشتیم.

به تولید ثروت توجه نداشتیم، چون به الزامات آن که در سازوکار بازار خلاصه می‌شود توجه نکردیم و با بحث‌های من‌در‌آوردی و اینکه باید روش‌های خاص خودمان را انجام دهیم که یک موضوع نامفهوم است، ۴۰ سال وقت کشور را تلف کردیم؛ نه به روش خاص رسیدیم و نه توانستیم از تجارب بین‌المللی استفاده کنیم؛ بنابراین بهره‌گیری از سازوکار بازار برای تولید ثروت، محور سومی است که ما از تحولات چین یاد می‌گیریم.

نکته پایانی اینکه، چین شکوفایی اقتصادی خود را در تعاملات بین‌المللی تعریف کرد و این تعاملات بین‌المللی موجب جذب سرمایه‌گذار خارجی و فناوری‌های پیشرفته شد و در نهایت در مدت ۴۰ سال، اکنون در صدر صادرات قرار داد و همه این‌ها محصول تعاملات بین‌المللی بوده است. متأسفانه طی این دهه‌ها به‌خصوص از سال ۱۳۹۰ به این طرف، تحریم‌های بین‌المللی علیه کشورمان بسیار شدت گرفته، اما هیچ‌گونه تعامل فعالانه‌ای با جهان صنعتی نداریم؛ فناوری به کشور وارد نشده و همین‌ها هست که مشاهده می‌کنیم. بحران مصرف انرژی داریم؛ دچار بحران مباحث زیست محیطی شده‌ایم، چون از فناوری استفاده نمی‌کنیم و منابعمان تلف می‌شود.

انشاءالله بتوانیم با بحث و گفت‌وگوهای این چنینی و بهره‌گیری از مزیت‌ها، قابلیت‌ها و ظرفیت‌های داخلی و مروری بر تجارب کشورهای نوظهور که در صدر آنها چین می‌تواند برای ما درس آموز باشد، کشور را در دهه آینده به سمت رشد، توسعه و پیشرفت همه‌جانبه و پایدار رهنمون سازیم.



یعنی پیش از اصلاحات اقتصادی در چین، کشورهایی چون کره جنوبی و سنگاپور هم آن چهار محور را در نظر قرار دادند و بعدها مالزی هم این محورها را در پیش گرفت و آن چهار محور می‌تواند برای ما درس آموزی داشته باشد. متأسفانه اکنون ما با وجود اینکه ۶ برنامه توسعه را تعریف و زمان زیادی صرف کرده‌ایم، اما هنوز به شاخص‌های کلان اقتصادی، حالت تثبیت‌شده در حوزه نرخ رشد اقتصادی، تورم، بیکاری و میزان صادرات کالای صنعتی دست پیدا نکرده‌ایم؛ آن هم به این دلیل که با این چهار محور، فاصله زیادی داریم.

آن چهار محوری که واقعاً باید توجه کرد این است: اولاً دولت باید نقش تصدی‌گری خود را کنار بگذارد و به تنظیم‌گری بپردازد. دولت باید کوچک اما کارآمد شود؛ اکنون مشاهده می‌کنیم دولت خیلی بزرگ و ناکارآمد شده، یعنی مأموریت‌های اولیه خود را نمی‌تواند انجام دهد و فقط عامل هزینه‌شده و بخش قابل توجهی از درآمدهای نفتی صرف هزینه‌های جاری دولت می‌شود. در زمان‌هایی هم که درآمد دولت در عرصه نفت کاهش می‌یابد، دچار کسری بودجه شده و با استقراض، اقتصاد نسل آینده را دچار بحران می‌کند.

نکته دوم این بود که بخش خصوصی خیلی قوی و کارآمد در چین، کره جنوبی و سنگاپور بازیگر اصلی اقتصادی بودند و ما اکنون می‌بینیم که بخش خصوصی در کشورمان نقش آفرین نیست؛ در واقع بخش خصوصی ما در وضعیت نامناسب ساختارهای اقتصادی ما، حالت انگل‌وار پیدا کرده و دنبال رانت و بهره‌گیری از شکاف‌های نرخ ارز رسمی و نرخ ارز بازار و تسهیلات تکلیفی و نرخ تسهیلات رسمی است. در این شکاف، بخش خصوصی‌های ما بیشتر رانتی هستند و ما باید در وضعیت آنها یک بازنگری انجام داده و از بخش خصوصی سالم و کارآمد حمایت کنیم و به آنها تسهیلات هدفمند بدهیم و از آنها پاسخ بخواهیم.

یعنی خواهد شد؛ بنابراین بحث تولید ثروت را برای تقویت بنیان‌های اقتصادی جامعه مطرح کرد.

وقتی بنیان‌های اقتصادی جامعه تقویت شود، بازار کار نیز فراهم می‌شود و این بازار به نیروهای توانمند و ماهر نیاز دارد؛ نیروی کار وقتی شغل و درآمد خوبی داشته باشد، از فقر فاصله می‌گیرد و می‌تواند پس‌انداز کند، به اوقات فراغت بیندیشد و همه این موارد بازتولیدی بود که در فرهنگ سوسیالیسم و کمونیسم رخ داد؛ پس هویت ناب سوسیالیستی و کمونیستی بعد از مرگ مائو اصلاً وجود نداشت و شکست خورده بود، اما سوسیالیسمی که پنگ تعریف کرد که باید در تولید ثروت نقش داشته باشد، با تعاملات بین‌المللی و جذب سرمایه‌گذاری خارجی و فناوری خارجی شکوفا شد و چینی که در دهه ۲۰۲۰ به طور متوسط سالی ۳۰۰۰ میلیارد دلار صادرات دارد، یعنی هویت ملی قابل توجهی دارد و این هویت، خود را در صادرات، به‌ویژه کالاهای صنعتی با فناوری پیشرفته نشان می‌دهد.

بنابراین می‌توانیم بگوییم چین با تعاملات بین‌المللی، هویت خود را شکوفا کرد و در قالب افزایش ثروت، در حال سپری کردن روند بسیار رو به رشدی است و این قابلیت را پیدا کرده که در عصر دیجیتال، صنعت دیجیتال را در کشورش نهادینه کند.

### درسی که از چین باید بگیریم

واقعاً این نکات شفاف‌بر انگیز است، اما این تحولات چین، چه درس‌هایی برای ایران دارد؟

دستاوردهای اقتصادی چین می‌تواند برای ایران بسیار قابل توجه باشد. برای حل بحران و تثبیت دوره اصلاحات اقتصادی به چهار محور اشاره کردم. بیشتر کشورهای شرق آسیا نیز کم و بیش این چهار محور را در نظر قرار دادند؛



علی ربیعی  
دستیار اجتماعی رئیس جمهور

## «مسئولیت اجتماعی» رابه «باج دادن» تنزل ندهیم

همسویی، روی هم افتادگی و حتی رابطه علت و معلولی دارند. اگر ما کار مسئولانه انجام ندهیم، نتیجه بهره‌ورانه هم دارد. اجازه دهید رفتار مسئولانه را بالاتر از مسئولیت اجتماعی طرح کنیم. می‌تواند یک اقدام برد-برد را هم در بهره‌وری و هم مسئولیت اجتماعی برای ما به ارمغان آورد. جامعه پر از آسیب اجتماعی، جامعه پر هزینه‌ای است؛ بسیاری متاسفانه مسئولیت اجتماعی را معادل خیریه هم گرفته‌اند که درست نیست. اگر ضررهایی احتمالی به محیط را کاهش بدهی، مسئولیت در قبال کارمندان خود را افزایش دهی و مدیرانی بامسئولیت بگذاری، با این مسیر هم بهره‌وری و هم مسئولیت اجتماعی درستی خواهیم داشت.

**باید سه کار انجام دهیم:** یکی بسط مفهومی بدهیم و مفهوم «مسئولیت اجتماعی» را درست جا بیندازیم. هم مفهوم بهره‌وری و هم مفهوم رفتار مسئولانه را درست جا بیندازیم. این مفهوم را باز کنیم و کار ترویجی انجام دهیم. در بهره‌وری نیاز به کارگاه آموزشی بسیار مفصلی داریم؛ در سطوح مختلف می‌شود کارگاه آموزشی تعریف کرد و هزینه بالایی هم ندارد. کار سوم هم تاثیر در سیاستگذاری است. انجمن بهره‌وری علاوه بر کار ترویج و بسط مفهومی می‌تواند در سیاستگذاری موثر باشد.

**سخنرانی در رویداد بهره‌وری و تولید مسئولانه**

مسئولیت اجتماعی این روزها یک مفهوم خیلی شیک شده است؛ اما مسئولیت اجتماعی تنها در یک جامعه مسئول شکل می‌گیرد و در کنار بازار، دولت و جامعه هم باید هر سه مسئولانه بیندیشند تا مسئولیت اجتماعی شکل بگیرد؛ از مسئولیت فردی تا مسئولیت گروهی و مسئولیت بنگاهی تا مسئولیت نهادی، اینها همه درون جامعه هستند تا سیاست‌گذاران و دولت مسئول. اگر این مسیر اتفاق نیفتد، مسئولیت اجتماعی صرفاً یک شعار شیک و کم‌اثر شده و همین بالای امروز سرش خواهد آمد، به خصوص در بخش‌های خصولتی و دولتی.

**تعریف من از مسئولیت اجتماعی این است:** هر شخص، سازمان، نهاد یا بنگاه اگر فکر کند با اقدامش ضرری به دیگران نزند و نفعی برساند، این یک رفتار مسئولانه است. من اگر امروز در گفتگو با دوستم به کسی ضرر زدم، این کار غیرمسئولانه است. اگر تولید ما به کسی ضرر می‌زند و آثار زیان‌باری بر جامعه و افراد دارد، غیرمسئولانه است. با همین تعریف ساده می‌توانیم جامعه را «جامعه مسئول» کنیم؛ مثلاً وقتی کسی می‌خواهد مسئولیت بگیرد، از خودش بپرسد من دانش این کار را دارم؟ تصمیمات زیان‌بار نمی‌گیرم؟ دوستی تعریف می‌کرد در دولتی به یک گزینه وزارت برای دریافت رزومه زنگ زدند، گفته بود کدام را بدهم؟ رزومه برای وزارت کار یا کشاورزی؟! این فرد بیشتر از یک سال هم وزیر نبود و از خودش نپرسید این تصمیمش مسئولانه است؟

به نظر من مسئولیت اجتماعی امر دقیقی است؛ به ویژه بحث توسعه پایدار و مسئولیت اجتماعی شرکتی که امروز زیاد مورد گفتگو قرار می‌گیرد. من مطالعه زیادی کردم و متاسفم که مسئولیت اجتماعی به خصوص در بخش‌های دولتی و خصولتی، تبدیل به باج دادن به دینفعان فاقد حق شده است؛ نماینده می‌خواهد چیزی در جایی بسازد تا فردا را ایش بگیرد، فلان کار را به اسم توسعه و فرهنگ می‌کنند که نه ربطی به کاهش فقر دارد، نه ربطی به بهبود محیط و کاهش آسیب‌های اجتماعی.

انشاءالله با همکاری شما می‌خواهیم آیین نامه‌های مربوط را اصلاح کنیم. یک طرح الان در مجلس هست که خیلی نقص دارد. در سه نشست با حضور مرکز پژوهش‌های مجلس نقد کرده‌ایم و امیدوارم مسئولیت اجتماعی را به مسیر درستی بیاوریم. متاسفم که مسئولیت اجتماعی در این مباحث واقعاً تهی شده و به ایجاد رضایت برای این و آن تنزل یافته است. اما شرکت‌هایی هم هستند که مسئولیت اجتماعی را به درستی اجرا کرده‌اند و شما هم از برخی از این شرکت‌ها تقدیر می‌کنید. اولین خدمت مسئولانه به مسئولیت اجتماعی این است که آن را از جولان دینفعان به ناحق نجات دهیم.

اقدام مسئولانه در حوزه مسئولیت اجتماعی بهره‌وری هم با رفتار مسئولانه شکل می‌گیرد. بهره‌وری با مسئولیت اجتماعی هماهنگی،





# پایداری و بهره‌وری در چرخه عمر کالا و خدمات

مراسم اختتامیه رویداد تولید مسئولانه و بهره‌وری، ۲۳ مهر ماه با حضور کارشناسان، فعالان صنعت و صاحبان حوزه پایداری توسط انجمن بهره‌وری ایران، شرکت مدیریت دنیای رویداد نوین و به میزبانی اتاق ایران برگزار شد؛ رویدادی با هدف ارائه راه‌حل و پاسخ برای تسهیل در مسیر توسعه پایدار ایران. بخشی جذاب از این رویداد، برگزاری پنل‌های گفتگو محور میان کارشناسان بود. پنل اول با موضوع «پایداری و بهره‌وری در چرخه حیات کالا/خدمات» و با مدیریت امین سرتیپی برگزار شد. مباحث مطرح شده در این پنل، اکنون پیش روی شماست:



**امین سرتیپی**  
مدیر ارشد پایداری و تعامل  
با ذی‌نفعان شرکت ایرانسِل



## مسئولیت اجتماعی بهانه ذبح شرعی بنگاه‌ها

معمولاً از این همایش‌ها چیز خاصی در نمی‌آید. دلیل این که آدم سعی کردم فعال باشم، یکی حضور انجمن بهره‌وری به عنوان یک نهاد مدنی با سابقه متشکل از افراد باغدغه و البته خوشنام است، دوم دوستان جوان مجموعه رویداد نوین که ادبیات جدیدی را وارد بحث‌ها می‌کنند و سوم این که کلمه مسئولیت اجتماعی اصلاً در این همایش نبود. اگر بود، معلوم بود قرار است هر مجموعه‌ای برخی اقدام‌ها مثل ساخت مدرسه، بخش بسته غذایی، کمک به چهار نفر و اینها را به عنوان مسئولیت اجتماعی بیان کند. مسئله اصلی این پنل، موضوع چرخه عمر کالا و خدمات است. مسئولیت اجتماعی نوعاً بهانه‌ای است برای ذبح شرعی بنگاه‌ها که پولی بدهید یا مثلاً این کارها را انجام دهید یا به فلان نهاد حکومتی و دولتی کمک کنید.

در این پنل با حضور دوستانی که در جنبه علمی و عملی به ابعاد مختلف پایداری و مسئولیت‌پذیری در زنجیره و چرخه عمر کالا اشراف و تجربه‌هایی در صنایع مختلف دارند، گفت‌وگو می‌کنیم. در تمام این برنامه، هر جا صحبت از پایداری شد، دقیقاً یعنی مسئولیت‌پذیری. عملاً جریان مسئولیت‌پذیری در دنیای امروز، جریان پایداری است. گویا فعلاً تعداد کمی هستیم که به این موضوعات در کشور فکر می‌کنیم و امیدوارم این تعداد بیشتر شود. امروز بهره‌وری بدون پایداری تقریباً بی‌معنی است و هیچ بنگاهی نمی‌تواند بدون توجه به موضوع پایداری، بهره‌وری خودش را نشان دهد. کجا اینها همسو می‌شوند و کجا در ظاهر خلاف جهت هم قرار می‌گیرند؟ در ادبیات بنگاه‌های ایرانی برخی می‌گویند نمی‌توانیم. علاوه بر این که در دنیای امروز، این دو با همدیگر همپوشانی‌هایی دارند.



**سمیه رضوی**  
مشاور مرکز پایش مسئولیت اجتماعی و فرهنگی  
جهاد دانشگاهی شهید بهشتی



## بهره‌وری و پایداری و کارکرد استاندارد

حوزه توسعه پایدار که اصل مصرف و تولید مسئولانه را مطرح می‌کند، جزو برنامه‌های ۱۷ گانه است. طبق گزارشی از سازمان بین‌المللی استاندارد، تا الان ۳۵۶۱ استاندارد در کل جهان منتشر شده است. اما در کشور ما متأسفانه چون بحث توسعه پایدار خیلی مورد توجه و مورد قبول نیست، اهدافی که سازمان ملی استاندارد در نظر گرفته، تبدیل به ۲۲ گانه شده و نتوانستیم آمار مقایسه‌ای بگذاریم.

در بهره‌وری به دنبال افزایش تولید هستیم. اما پایداری، مسائل دیگری را مطرح می‌کند. این که چگونه از طریق بهره‌وری بتوانیم به سمت پایداری برویم، از جاهایی است که بین بهره‌وری و پایداری می‌توانیم خط فاصلی در نظر بگیریم. اما در بحث چرخه عمر باید چه کنیم؟ سازمان‌ها و کسب‌وکارها برای تولید مسئولانه، باید در بحث چرخه عمر چطور وارد شوند و چگونه اینها را رصد و پایش کنند؟

صنایع مختلف استانداردهای مختلفی را استقرار می‌دهند. استاندارد ایزو ۱۴۰۰۱ را در سال ۲۰۲۱ سازمان بین‌المللی ایزو منتشر و سازمان ملی استاندارد در سال ۱۴۰۰ ترجمه و منتشر کرده است. این استاندارد به سازمان‌ها کمک می‌کند در مسیر پایداری و بهره‌وری حرکت کنند. این استاندارد می‌گوید تمام استانداردهایی که استقرار دادید قرار بوده به بهره‌وری برسند. تمام استانداردهای ایزو، ابتدا تعریفشان روی کیفیت بوده است. از ۲۰۱۱ به بعد، تقریباً تمام استانداردها مسیر پایداری و مسئولیت اجتماعی و نگاه ذینفعان را به استانداردها اضافه



## چرا مسئله پایداری در نساجی اینقدر مهم شده؟



مسئله نوآوری چطور می‌تواند در چرخه عمر کالا و خدمات، ارزش‌های پایدار برای کسب و کار خلق کند؟ در صنعت نساجی بهترین نوآوری که می‌توانیم انجام دهیم این است که سعی کنیم از حالت هر روز یک مد جدید بودن فاصله بگیریم. به‌نظر من فقط می‌تواند با آگاهی اتفاق افتد. یعنی ابتدا از مدارس آموزش داده شود که این که هر روز دنبال یک مد جدید هستیم چقدر می‌تواند ضرر برساند. پوشاکی تولید کنیم با پارچه‌های باکیفیت که مجبور نباشیم خیلی سریع کالای جدیدی جایگزین آن کنیم.

پژوهش‌های متعددی در بحث زنجیره تامین پایدار به‌خصوص در صنعت نساجی داشته‌ام. در چرخه عمر یک محصول نساجی، ابتدای زنجیره تامین، کارکنان یک تامین‌کننده هستند که آن تولیدکننده می‌تواند تامین‌کننده سازمان دیگری باشد تا آن محصول به دست مشتری برسد. متأسفانه در حوزه پایداری، خیلی از دنیا فاصله داریم. چه اتفاقی‌هایی افتاده که پایداری برای آنها خیلی حائز اهمیت شده است؟ چرا مسئله پایداری در نساجی اینقدر بولد شده است؟ علتش برون‌سپاری تولید کالاهای نساجی است. به‌خاطر همین آسیب‌ها به محیط زیست و اجتماع در تولید یک محصول، کشورهای توسعه‌یافته محصولات خود را به کشورهای جهان سوم برون‌سپاری می‌کنند. چون هم هزینه خیلی کمتری برای آنها دارد و هم کشورشان آلوده نمی‌شود. در هر کدام از سه حوزه جامع اجتماعی، اقتصادی و محیط زیست اگر کوچک‌ترین خطایی انجام شود، خیلی مستقیم تحت نظر و فشار ذی‌نفعان شامل مشتریان، سازمان‌های غیردولتی، NGO ها، قانون‌گذاران و سرمایه‌گذاران قرار می‌گیرند. برای مثال، شرکت نایک در یک بازه زمانی از کودکان کار استفاده می‌کرد، برای این که هزینه کمتر و سودآوری بیشتری داشته باشد. خیلی سریع مورد فشار ذی‌نفعان قرار گرفت و ضرر کلانی به آن وارد شد، چون کسی حاضر به خرید از آن نشد. مثال بعدی سال ۲۰۲۰ در بریتانیاست: کارخانه پوشاکی که کمتر از حقوق قانونی پرداخت می‌کرد، شدیداً مورد انتقاد قرار گرفت. طبق تحقیقاتی که در یکی دو ماه اخیر انجام دادم، به‌شدت در این بازه چهار ساله، تحقیقات‌شان در زمینه انتخاب تامین‌کننده پایدار زیاد شده است. یعنی بودجه کلانی در دانشگاه‌ها در نظر گرفتند و محققان را استخدام می‌کنند برای این که فقط این موضوع را بررسی کنند.

### در ایران کدام قسمت چرخه عمر صنعت نساجی، بحرانی شده؟

ابتدای این چرخه عمر یا زنجیره تامین، بحث شرایط کاری و حقوق کارکنان است که گلوگاه خیلی بزرگی است. در کشور ما باید قرارداد کار و ساعت کار مشخص وجود داشته باشد. ولی در شرکت‌های خصوصی کوچک که هر کدام از ما فارغ التحصیلان، ابتدا از آنها شروع می‌کنیم، قرارداد کاری وجود ندارد و این یکی از مسئله‌سازترین موضوعات است.

کردند. این استاندارد خیلی خوبی است که چک لیست و شاخص گذاشته و راهنمایی‌هایش آنقدر ساده است که هر سازمانی می‌تواند انجام دهد. این استاندارد شاخص می‌گذارد که آیا تمام استانداردهای سازمان‌ها، منجر به منافع مالی و اقتصادی شده است؟ آیا توانسته‌اید سازمان را به مسیر مالی و اقتصادی برسانید؟ آیا توانسته‌اید بحث پایداری را هم رعایت کنید؟ هر جا به شکافی برخوردید، یک بار چرخه عمر را چک کنید. آنجا هم بحث چرخه عمر و استانداردها را توضیح داده است. سه استاندارد برای چرخه عمر است که در بحث ارزیابی چرخه حیات، اصول و چارچوب‌ها را می‌گوید. بعدی هم با ارزیابی چرخه حیات، الزامات و راهنمایی و بحث استراتژی‌ها را مطرح می‌کند.

استاندارد بعدی که کمیسیون خدمات سازمان ملی استاندارد ارائه داد، هزینه یابی چرخه عمر بود. می‌گوید وقتی سازمانی می‌خواهد در مسیر به‌ره‌وری قرار گیرد، باید هزینه یابی چرخه عمرش را مشخص کند. چون می‌خواهیم هم به‌ره‌ور باشیم و هم پایداری را حفظ کنیم. سازمان جهانی استاندارد سه استاندارد جدید منتشر کرده که هنوز سازمان ملی استاندارد آن را ترجمه نکرده است: استاندارد ۵۰۰۴ و ۵۰۱۰ و ۵۹۰۲۰. در خلاصه‌اش اعلام می‌کند کامل‌ترین استاندارد در حوزه پایداری است.

### ارزیابی موشکافانه

یکی از کاربرترین واژه‌ها در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، تکنیک due diligence است. سازمان ملی استاندارد در تمام استانداردهایی که از سال ۲۰۱۱ به بعد منتشر کرده، در حوزه‌های پایداری، مسئولیت اجتماعی، ذی‌نفعان، متغیرها و کلیدواژه‌هایی گذاشته است. سازمان ملی استاندارد آن را «ارزیابی دقیق» ترجمه کرده و ما ترجمه «ارزیابی بایسته» را برایش در نظر گرفتیم. این تکنیک می‌گوید سازمان در هر قسمت و فرایند باید تأثیر پیامدهای منفی بالقوه و بالفعل اقدام را در نظر بگیرد. هم در بخش محیط زیستی و هم اجتماعی و اقتصادی و اقداماتی را برای اجتناب یا کاهش این اثرات در نظر بگیرد.

در بحث چرخه عمر از ابتدا باید به کاربران نهایی توجه شود. وقتی می‌خواهیم محصولی را طراحی کنیم، باید تمام ابعادش را از همان ابتدا ببینیم. تقریباً مدل ارزیابی بایسته مانند مدل فرایند مدیریت ریسک است. گاهی در بحث مدیریت ریسک، می‌پذیریم که مجبوریم این اقدام را انجام دهیم و تاجایی که می‌توانیم سعی می‌کنیم احتمال این که پیامدهای منفی داشته باشیم را کاهش دهیم. نمی‌توانیم آن پیامد منفی را در مرحله اول به صفر برسانیم. اما هر شرکتی می‌تواند شاخص‌ها را به‌صورت تخصصی بگذارد.





دکتر ابوالی  
متخصص مدیریت پسماند و اقتصاد چرخشی



## پسماند باید وارد بازار بورس شود

دوستانی که الان دور هم جمع شده‌اند، در این شرایط کشور، راجع به یکی از پیشروترین مسائل دنیا صحبت می‌کنند، در حالی که هیچ چیز ما شبیه به دنیا نیست و واقعا به‌نظم از سرمایه‌های کشور، همین دوستان هستند. ما داخل کشوری به نام ایران زندگی می‌کنیم که وجب به وجبش را خیلی دوست داریم و در آن مانده‌ایم. همه هم وطن پرستانه برایش کار می‌کنیم. ولی واقعیت این است که بالاترین فرسایش خاک دنیا را داریم. با آلودگی هوا، شهری ساخته‌ایم که خودمان نمی‌توانیم نفس بکشیم. دریاچه‌هایی که روز به روز خشک می‌شوند. هشتاد درصد ۲۴ تالاب معروف مان در حال خشک شدن است. ذکر مصیبت‌هایی شبیه به این چرا اتفاق می‌افتد؟

### تمدن را محیط زیست از بین برده، نه اقتصاد

شاید در دورانی وقتی می‌گفتند دریاچه ارومیه خشک می‌شود، همه می‌گفتند این حرف‌ها چیست؟ زاینده رود خشک می‌شود، می‌گفتند از زمان شاه آب بوده است. ولی به جرئت می‌گویم ما آخرین نسلی هستیم که می‌توانیم تمدن ایرانی را حفظ کنیم. اطراف یزد و اراک، روستاهای مختلفی را برای بازدید می‌رفتم که کل روستا شاید نزدیک به ۲۰۰-۳۰۰ روستا کلاً همه چیزش تعطیل شده بود. روستایی که دار قالی، تنور و خانه داشت، ولی خالی از سکنه بود. برای تشکیل آن روستاها هزاران سال طی شده است. اطراف یزد لباس، گویش، فرهنگ و شیرینی مخصوص خودشان را داشتند. ولی در عرض چند سال از بین رفتند. تمدن را هیچ‌وقت اقتصاد از بین نبرده است؛ محیط زیست از بین برده است. مثل تمدن‌هایی که در بین النهرین یا کنار رود نیل بودند. انتظار ندارم با دو، سه ساعت افزایش آگاهی، دانش تبدیل به رفتار شود. دانستن مهم نیست، عادت مهم است. خیلی از بحث‌های محیط زیستی، عادت است. من وضعیت مدیریت پسماند کشور را می‌دانستم. ما هر روز ۵۸ هزار تن پسماند عادی شهری تولید می‌کنیم. این ۵۸ هزار تن، سالی حدود ۲۰ میلیون تن می‌شود؛ هر روز ۱،۵ میلیون لیتر شیرابه تولید می‌کند. کل این ۱،۵ میلیون لیتر وارد آب‌های سطحی و زیرزمینی می‌شود. روزی حدود ۶۰۰ هزار لیتر فقط وارد دریای خزر می‌شود. روز به روز بیماری‌های اینها در کشور گسترش پیدا می‌کند. یک بار حساب کردیم و دیدیم حدود ۱۰ میلیارد دلار قیمت همین پسماند است. بانک جهانی می‌گوید هر ۹ هزار دلار، یک شغل است. یعنی با همین پسماند می‌توانیم برای یک میلیون و ۲۶۰ هزار نفر شغل ایجاد کنیم. خدارحم کند آقای رئیس‌ی از ما پرسید، بحث پسماند را چه کار می‌توانید کنید؟ گفتم ۱۵ میلیون دانش آموز، ۶،۵ میلیون کارمند و ۳،۵ میلیون دانشجو داریم. هر خانواده یک کارمند، یک دانش آموز و یک دانشجو دارد. از همین فردا می‌توانیم تفکیک پسماند را در کشور پیاده‌سازی کنیم.

### چرا مردم زباله را تفکیک نمی‌کنند؟

همیشه برایم سوال بود که چرا مردم زباله را تفکیک نمی‌کنند؟ چرا الان در هیچ دانشگاه و مدرسه و سازمانی پسماند به‌صورت جدی نهادینه نشده است؟ دنبال داستان رفتم و در سازمان برنامه و بودجه، زمان آقای نوبخت خیلی پیگیری و پول تزریق کردیم، دیدم اتفاقی نیفتاد. گفتم دنبال قانون برویم. به مرکز پژوهش‌های مجلس رفتم و عضو کارگروه محیط زیست شدم تا قانون مدیریت پسماند را اصلاح کنیم. دیدم قانون مدیریت پسماند ایران، نزدیک فرانسه است. اما ضمانت اجرایی در این داستان نداریم. عده‌ای گفتند به‌خاطر آموزش است. شروع به آموزش کردیم. در یکی از ارگان‌های معروف دولتی آموزش می‌دادم و مدام می‌گفتم آب و برق را کم مصرف کنید. مدیرشان که آدم خیلی معروفی بود، گفت هر چقدر اینجا صرفه‌جویی کنیم، آخر یکی اختلاس می‌کند و همه را می‌برد. چه کاری است که صرفه‌جویی کنیم؟ شاید آن حرف منطقی نباشد، اما در واقعیت، خیلی به فکر فرو رفتم که چرا این اتفاق می‌افتد؟ به جاهای مختلف کشور رفتم تا بدانم چرا مردم تفکیک نمی‌کنند؟ خیلی جاها مردم می‌گفتند رها کنید، دولت برمی‌دارد. برایم از نظر روانشناسی خیلی سوال بود که چرا مردم مدام دولت می‌گویند؟ خودم قبلاً در ژاپن درس خواندم، در هلند کار کردم. اینها را هم از نزدیک دیده بودم. واقعیت این است که آنقدر دولت ما در همه چیز مردم دخالت می‌کند، مردم به این نقطه می‌رسند که هیچ اختیاری ندارند. یعنی می‌گویند من تأثیری ندارم. تمامیت خواهی باعث شده تا فرد، خودش را بدون نقش در اجتماع بداند و بگوید من تفکیک کنم یا نکنم، بازیافت کنم یا نکنم، آب را کم مصرف کنم یا نکنم، چقدر می‌تواند تأثیر بگذارد؟ الان به‌شدت پیگیر هستیم روانشناسی محیط زیست را بیاوریم و آموزش دهیم. چون خیلی از داستان‌های محیط زیست، اصلاً بحث‌های فنی نیستند. خیلی از اینها بحث‌های رفتاری، اجتماعی و روانی هستند. به خیلی از صنایع آلاینده که می‌رفتیم، مدیرش فارغ التحصیل قدیمی دانشکده فنی بود، آدم خیلی وطن پرستی هم

بود. امانی دانست آب یا هوا را که آلوده می‌کند، واقعا چقدر آسیب می‌زند. به سوئد رفته بودم برای سالمندان، آموزش تفکیک پسماند می‌دادند. گفتم اینها را رها کنید چون چند سال دیگر می‌میرند. حالا چند روزی هم اشغال بریزند. گفتند نه، برای اینها دیر شروع کردیم، باید مدام به اینها آموزش دهیم. همیشه می‌پرسند به آینده مدیریت پسماند کشور را می‌بینم که چیپس و پفک می‌خورند، همان‌جا در جوی می‌اندازند. این بچه وقتی بیست سالش شد، می‌خواهد تغییر رفتار دهد؟ با تمام توان باید در کودکانها و مدارس این کار را شروع کنیم.

### اقتصاد چرخشی یعنی چه؟

اقتصاد چرخشی یعنی چه؟ خروجی یک کارخانه، ورودی کارخانه دیگری باشد و همه اینها به‌همدیگر وصل شده باشند. اصلاً لجستیک معکوس آمریکا را دو ایرانی سال ۲۰۰۲ در لس آنجلس شروع کردند. بازارشان ۵ میلیارد دلار بود و الان به حدود ۳۶۰ میلیارد می‌رسد. پیش‌بینی کردند به ۱۸۰۰ میلیارد دلار برسد. حتی به آنها ایمیل زدم که هر کاری فکر کنید می‌توانیم برای کشور انجام دهیم، در هر قسمتش بخواهیم کمک کنیم هستیم تا این اتفاق مثبت در ایران بیفتد. گفت مزیت رقابتی آمریکا به چین در این ساختار، فقط لجستیک معکوس ماست که ما در این چرخه این داستان را وارد می‌کنیم.

### هر اتفاق مثبتی در مدیریت پسماند دنیا افتاده، صنایع شروع کرده‌اند

برای همین بحث مدیریت پسماند، شاید داستان هفتاد کشور را چک کردم. هر اتفاق مثبتی در دنیا در بحث‌های محیط زیستی و مدیریت پسماندی افتاده، صنایع شروع کرده‌اند. یعنی یکی دو، سه یا پنج یا بیست صنعت شروع کردند و در نهایت توانسته‌اند اتفاق‌های مثبتی رقم بزنند. دوست ژاپنی دارم که سی سال است مدیرعامل یکی از شرکت‌های معروف در ایران است. فارسی هم خیلی خوب بلد است. یک بار از او پرسیدم نظرت در مورد ایرانی‌ها چیست؟ گفت: «کلاً قوانین فیزیکی را زیر پا می‌گذارید! همه ما ژاپنی‌ها، هر کدام برادرهای مثبتی هستیم که وقتی با هم جمع می‌شویم در نهایت برادر برابندش، برادر مثبت بزرگی می‌شود. گفت سال‌هاست با شما کار می‌کنم. شما تک تک خیلی خوب هستید، برادر برابند شما مطمئناً از تک تک ما ژاپنی‌ها بالاتر است. ولی وقتی جمع می‌شوید نمی‌دانم چرا برادرش صفر یا منفی می‌شود. اصلاً برخی جاها مجبورم برای کار کردن با نیروهای خودم که می‌خواهم این فرهنگ ژاپنی را به آنها یاد دهم، مجبورم تک تک با شما کار کنم.»

### عمر ۸۰ درصد محصولات تولیدی، زیر ۶ ماهه!

دلیل کلی که الان اینقدر اقتصاد چرخشی مطرح شده چیست؟ چون نه فقط ایران، کلاً دنیا فیمید حدود ۸۰ درصد از محصولاتی که تولید می‌کند، عمر کمتر از شش ماه دارند. این زنگ خطری بود برای این که منابع ما محدود است و مدام استفاده می‌کنیم. به‌خاطر همین بحث بهره‌وری و کنار آن بحث پایداری پیش آمد که قرار است این منابع را برای آینده هم منتقل کنیم. البته همیشه





نیلوفر رئیس  
مدیر پایداری گروه سن ایچ



## تولید کننده باید حتی به بعد از مصرف محصولش فکر کند

خیلی از تجربه‌ام به کار در حوزه محیط زیست و پروژه‌های حفاظت از تنوع زیستی برمی‌گشت و با این فضا وارد صنایع غذایی شدم. سوال آنجا از من، این بود که به عنوان یک شرکت تولیدکننده غذا و نوشیدنی، چطور می‌توانیم مسائل پایداری را وارد استراتژی خودمان کنیم؟ از کمی عقب‌تر این چرخه عمر را نگاه کنیم: از لحظه‌ای که ایده و طرح تکوین و توسعه یک محصول را در حوزه غذا و نوشیدنی یا هر صنعت دیگر دارید، تا زمانی که آن طرح و ایده را به مرحله تولید می‌رسانید و در اختیار مصرف کننده قرار می‌دهید. از توزیع و فروش فیزیکی محصول تا زمان استفاده و همین طور بعد از آن، این چرخه کامل آن کالا یا خدمات است. بنابراین نمی‌توانیم بگوییم تنها تا زمانی که دست خودمان به عنوان تولیدکننده است، مسئولیت نسبت به آن داریم. ما به عنوان تولیدکننده باید حتی برای زمان مصرف، فکر کرده باشیم که بعد از مصرف، چه اثرات اجتماعی و محیط زیستی و حتی اقتصادی می‌تواند ایجاد کند و ما کجا می‌توانیم ورود کنیم و این اثرات را کاهش دهیم؟ برای همین با توجه به شرایط الان حوزه غذا و نوشیدنی در ایران، به بخش طراحی و حتی ایده‌پردازی توسعه محصولات برگشتم. چون این نقطه‌ای است که خیلی از مادر شرکت‌هایی که در آنها مشغول به کاریم، درگیرش هستیم. این فقط مربوط به صنعت غذا و نوشیدنی نیست، در صنایع نفت و گاز، معدن و هر چه فکرش را کنیم، این هست. در بخش اول توجه به زمینه‌ای که در آن هستید و عواقب ایده می‌تواند به شما کمک کند که به نقاط پایداری، ورود دهید. ما مصرف کننده اصلی فراورده‌های کشاورزی هستیم. در تیم تحقیق و توسعه یک شرکت غذا و نوشیدنی اگر بخواهیم توجه به بازه‌های زمانی بلندمدتی در حوزه پایداری کنیم، می‌تواند ما را به سمت توسعه محصولاتی سوق دهد که مثلاً با فراورده‌های کشاورزی کم‌آب‌تر به وجود آیند. به نظر می‌رسد شرایط محیط زیستی و منابع طبیعی در ۱۰ سال آینده دچار بحران است. پس از الان می‌توانیم سراغ توسعه محصولاتی برویم که در بازه زمانی پیش رو هم برای مادر آن بازار، مزیت رقابتی ایجاد کنند و ما این را با فشار کمتری در حوزه محیط زیستی و اجتماعی توسعه دهیم.

### بسته بندی‌هایی با امکان بازیافت

مثال‌های خیلی جالب آن، در صنعت غذا و نوشیدنی توجه به بسته بندی‌های محصول است، این که جنس این بسته بندی چگونه خواهد بود و بعد از مصرف، چه برنامه‌ای می‌توانیم برای بازگرداندنش به چرخه عمر کالا داشته باشیم. ما همان اقتصاد چرخشی. اینجا دوباره آن وجه تمایز را ایجاد می‌کند که شرکتی به سمت استفاده از بسته بندی‌هایی می‌رود که دست کم امکان بازیافت را در مرحله اول دارند، بعد این امکان بازیافت به آنها این قدرت و توانایی را می‌دهد که برنامه‌ریزی کنند برای جمع آوری آنها که خود این نیاز به زیرساخت‌های دیگر و تعامل و ارتباط بیشتری با مشتری به عنوان ذی‌نفع اصلی دارد. این که تولیدکننده چطور می‌تواند مصرف کننده را درگیر این موضوع کند که اگر پاکت آبمیوه چند لایه خود را مصرف کرد، چطور دوباره آن را به من برساند و این تضمین را به او بدهم که با تعامل با سازمان‌های دیگر، کارگاه‌های بازیافت یا حتی زیرساخت‌های تکنولوژیکی که خودم آن را توسعه داده‌ام، این را تبدیل به چیز دیگری می‌کنم و دوباره استفاده می‌کنم. یکی از مثال‌های جالب در حوزه ما، شرکت تتراپاک است که یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان پاکت‌های چندلایه در دنیاست و تقریباً از دو دهه پیش شروع کرده به ایجاد فوکل پوینت‌ها، یعنی تامین کننده نوشیدنی را موظف کرده تا درصد قابل توجهی از این پاکت‌ها را بعد از مصرف باید بازیافت کنند. این تولیدکننده را در آن چرخه می‌اندازد تا بتواند تعامل با مشتری یا ذی‌نفعش را ایجاد کند، برنامه‌های تشویقی برای کامل کردن این زنجیره به وجود آورد و ضمن تداوم چرخه عمر آن محصول، خلق ارزش مشترک در مراحل مختلف با ذی‌نفعان داشته باشد.

بهره‌وری با پایداری همسو نیست. خیلی جاها هم غیر همسو هستند. مثلاً در صنعت پوشاک، معلوم است هر چقدر بیشتر تولید کنیم، بهره‌وری ما بالاتر می‌رود. یا مثلاً در بحث کشاورزی اگر از کود و سموم استفاده کنیم، معلوم است بهره‌وری ما بالا می‌رود. اما آسیب‌های ما به خاک و تنوع زیستی و آب و... مطرح است.

### سه اصل اقتصاد چرخشی

اقتصاد چرخشی، سه اصل بیشتر ندارد: اولاً مالکیت محصول را دیگر سعی می‌کنند به جای مشتری دست شرکت‌ها باشد. مثلاً می‌شنویم فیلیپس، به جای لامپ روشنایی می‌فروشد و لامپ خودش را آنجا می‌گذارد و براساس میزان روشنایی که بوده، پول می‌گیرد. یا خیلی جاها، لباس مجلسی را فقط یک یا دو شب می‌پوشند. به همین خاطر مالکیت دست شرکت‌هاست. دوم طراحی برای بازیافت است. چه زمانی می‌توانیم در ایران، طراحی برای بازیافت داشته باشیم؟ ما قانون امتداد مسئولیت تولیدکننده را داریم، ولی اجرا نمی‌شود. والا تولیدکننده، محصولی تولید می‌کند که یا کمتر به محیط زیست آسیب بزند یا در نهایت قابل بازیافت باشد. سومی هم به افزایش دوام برمی‌گردد. در دهه ۱۹۶۰-۷۰ رادیوها و تلویزیون‌های قدیمی خیلی دوام بالایی داشت. اما بعد از دوره‌ای چون دنیا مصرف‌گراتر شد گفتند باید بیشتر تولید کنیم، سریع‌تر خراب شود تا افراد بیایند بخرند، یا هر نوبت آن را به روز کنیم. ولی الان دنیا دقیقاً به این رسیده که برخی اجزای استراکچر ثابتی داشته باشد، برخی اجزای آن عوض یا بروز شوند. مثلاً شرکت‌هایی مانند «بوش» و «کئون»، بر دوام محصولاتشان کار کردند یا در مبلمان‌ها بحث تعمیر و نگهداری و گارانتی‌های طولانی مدت هم می‌دادند.

### شهرداری می‌گوید مالک پسماند من هستم!

گفتیم در ایران سالی ۲۰ میلیون تن پسماند عادی شهری و ۲۰ تا ۲۵ میلیون تن پسماند صنعتی تولید می‌شود. حدود ۵۰-۶۰ میلیون تن پسماند کشاورزی و ۴۰ میلیون تن نخاله‌های ساختمانی در کشور تولید می‌شود. فقط اگر پسماند عادی شهری درست مدیریت شود، حدود ۱۰۰ هزار میلیارد تومان ارزش چند قلم از این پسماندها می‌شود. آب معدنی که می‌خریم، قیمتش ۵ هزار تومان است: آبش هزار تومان و بسته بندی آن ۴ هزار تومان است. یعنی اضافه کار می‌ایستیم، سختی کار می‌کشیم تا ۵ هزار تومان گیرمان بیاید. هزار تومان‌ها را آب و چهار هزار تومان‌ها را دور می‌اندازیم. دقیقاً هشتاد درصد زحمت خودمان را دور انداختیم. همه جای دنیا این چرخه می‌چرخد. یکی از تاکسی‌های اینترنتی در اولین کار گروه اقتصاد چرخشی که در معاونت علمی راه‌اندازی کرده بودیم، پیشنهاد داد هر کس سوار تاکسی‌های اینترنتی شود، اگر ۲۰ پت بدهد، به جای این که مسیر را ۷۰ هزار تومان دهد، مسیر را ۴۰ هزار تومان بدهد. هم به نفع من است که بالاسری بیشتری می‌گیرم، هم به نفع راننده است و می‌تواند پول بیشتری بگیرد. هم به نفع شهروند و محیط زیست است. ولی انتهای داستان، شهرداری گفت مالک پسماند من هستم! در سالی که اسمش اقتصاد دانش بنیان بود، هیچ شرکتی نتوانست در اقتصاد چرخشی یا در مدیریت پسماند ورود کند. برای چه؟ شهرداری گفت تاکسی‌های ما را گرفتید، حالا می‌خواهید پسماند ما را هم بگیرید؟!

### گردش مالی مافیای پسماند، ۳.۵ میلیارد دلار

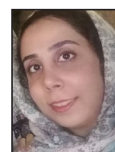
گردش مالی مافیای پسماند، ۳.۵ میلیارد دلار در کشور است. همین الان یک پلاستیک بردارید و سر کوچه بروید و تنها چهار پت بردارید. به دومین سطل زباله که رسیدید، بیست نفر می‌آیند که کیستی و از کجا آمدی و برای چه کسی کار می‌کنی؟ من خودم این کار را کردم. در پونک، یک پلاستیک برداشتم و در سطل زباله‌ها دنبال چیز گشتم. در دومین و سومین سطل زباله، یکی گفت من شهروز ژاپنی هستم، تو با چه کسی کار می‌کنی؟ من همینطور مانده بودم، گفتم من هم در ژاپن تحصیلات داشتم در دانشگاه توکیو، نمی‌دانم شما در کدام دانشگاه بودید! واقعیت مسئله این است که ساختاری سازماندهی شده است. امسال قرار است در ۷۳ پتروشیمی اقتصاد چرخشی را انجام دهیم. اما نمی‌توانیم پسماند را وارد بازار بورس و شفاف کنیم. تا وقتی در بورس نیاید و خریدار، دسترسی خوبی به پسماند نداشته باشد، اقتصاد چرخشی راه نمی‌افتد. همین روند اقتصاد خطی که همیشه داشتیم، واقعا می‌توانست بیافتد. بحث مالکیت پسماند را از معاونت حقوقی ریاست جمهوری و مرکز پژوهش‌ها پیگیری کردیم. شاید حداقل بحث قانونی این مسئله بعد از سه چهار سال نتوانست حل شود.

### در مس سرچشمه، هر مولکول آب، ۱۱ بار می‌چرخد!

در داوری همین پروژه‌ها، شکر خدا تجربه‌های فوق العاده خوبی در کشور داریم. این داکيومنت‌ها را در دسترس همه بگذاریم. در مس سرچشمه، هر مولکول آب، ۱۱ بار می‌چرخد. یعنی اینقدر در بحث بازیابی آب خوب عمل کردند! این تجربه واقعا می‌تواند در اختیار خیلی شرکت‌ها قرار گیرد. همه دنیا که ما را تحریم کردند، دیگر خودمان را تحریم نکنیم تا این تجربه خوب در کشور، سریع‌تر پیش رود.







بنت‌الهدی دهقانی

کارشناس ارشد بهینه‌سازی سیستم‌ها

## صرفه‌جویی در مصرف انرژی خانگی: راهکارها و تأثیرات

مصرف انرژی یکی از مهم‌ترین مسائل روز در جوامع مدرن است که تأثیرات مستقیم اقتصادی و زیست‌محیطی دارد. مصرف بالای انرژی در بخش خانگی، به‌ویژه در فصل‌های گرم سال، منجر به افزایش فشار بر شبکه توزیع و هزینه‌های اقتصادی شده است. صرفه‌جویی نه تنها به کاهش این فشار کمک می‌کند، بلکه به بهبود عملکرد وسایل خانگی و کاهش فرسودگی آن‌ها نیز می‌انجامد. علاوه بر این، کاهش مصرف برق در خانه‌ها تأثیرات زیست‌محیطی مثبتی مانند کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای دارد. در ایران، بخش خانگی با مصرف ۶۰ درصد از برق کشور، سهم قابل توجهی در مصرف انرژی دارد. کاهش این مصرف می‌تواند تأثیر مثبتی بر کاهش هزینه‌های خانوار، افزایش عمر تجهیزات و کاهش فشار بر شبکه توزیع داشته باشد. در این مقاله، راهکارهای مؤثر برای صرفه‌جویی در مصرف برق خانگی و نقش فناوری و سیاست‌های دولتی در این زمینه بررسی می‌شود.

### راهکارهای بدون هزینه

- **اقدامات ساده و بدون هزینه می‌توانند تأثیر بزرگی در کاهش مصرف برق داشته باشند. برخی از این اقدامات عبارتند از:**
- **خاموش کردن لامپ‌های اضافی:** با خاموش کردن لامپ‌های اضافی در اتاق‌های خالی، می‌توان از هدررفت انرژی جلوگیری کرد.
- **تمیز کردن لامپ‌ها:** غبارروبی منظم لامپ‌ها و روشنایی بیشتری ایجاد می‌کند و نیاز به استفاده از لامپ‌های بیشتر را کاهش می‌دهد.
- **بستن درها:** مسدود کردن درهای درب و پنجره‌ها، به‌ویژه در فصل‌های گرم و سرد، از هدررفت انرژی جلوگیری می‌کند.
- **متعادل نگه داشتن دمای منزل:** تنظیم دمای منزل با استفاده از لباس مناسب فصول به کاهش استفاده از وسایل سرمایشی و گرمایشی منجر می‌شود.
- **جدا کردن وسایل از برق:** دستگاه‌هایی که در حالت آماده‌به‌کار (Standby) هستند، مصرف برق دارند. جدا کردن این دستگاه‌ها از پریز باعث صرفه‌جویی می‌شود.
- **استفاده از وسایل برقی بهینه:** پر کردن ماشین لباسشویی و ظرفشویی به اندازه ظرفیتشان، علاوه بر کاهش مصرف انرژی، عمر مفید دستگاه را افزایش می‌دهد.
- **اجتناب از ساعات اوج مصرف:** استفاده از وسایل پرمصرف مانند اتو و جاروبرقی در ساعات‌های غیر اوج مصرف، به کاهش فشار بر شبکه کمک می‌کند.
- به علاوه، تغییر مکان وسایلی مانند یخچال که در مجاورت منابع گرما قرار دارند، می‌تواند مصرف انرژی آن‌ها را کاهش دهد. همچنین استفاده از پرده‌های ضخیم یا شیشه‌های مات در فصل‌های گرم به حفظ دمای خنک منزل کمک می‌کند.

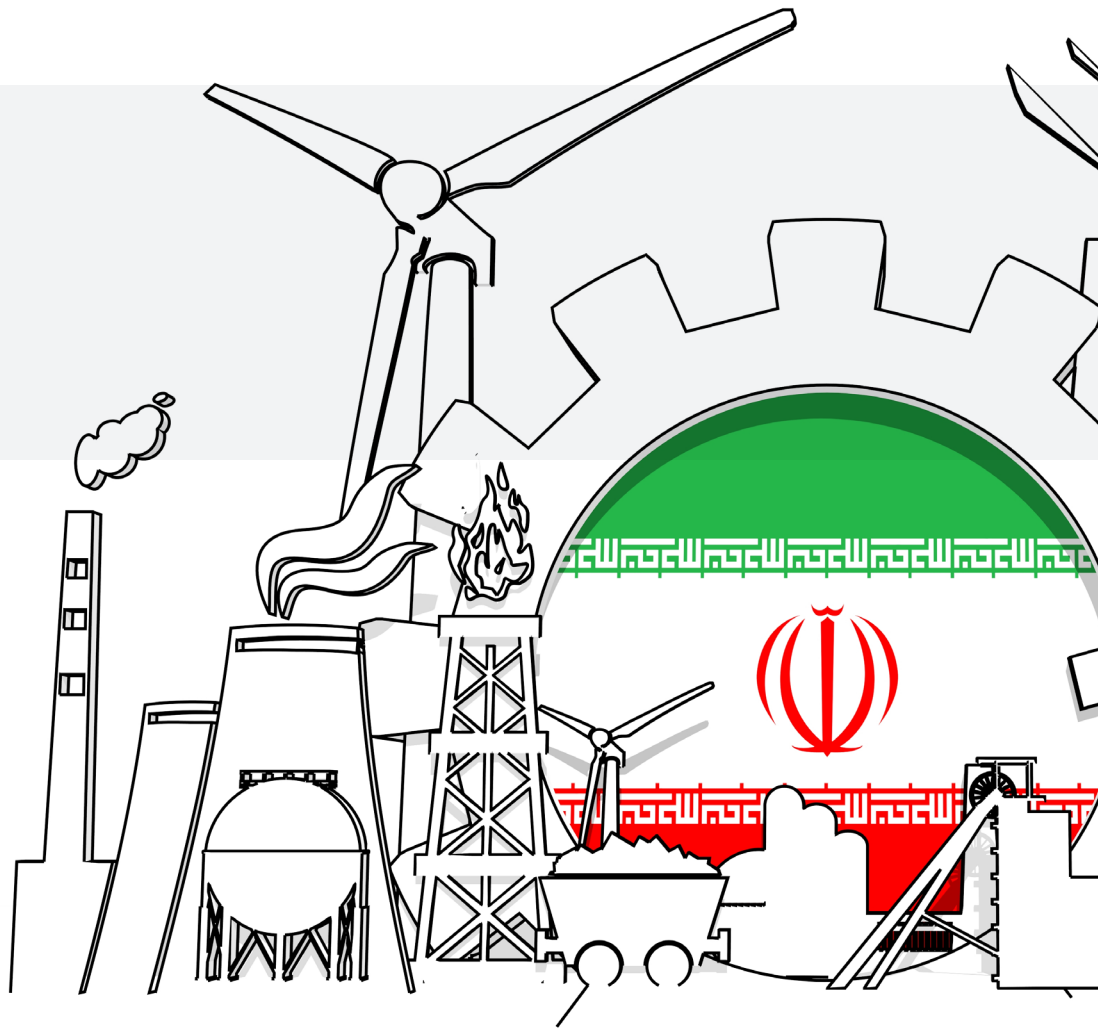
### راهکارهای با هزینه

- برای افرادی که امکان سرمایه‌گذاری اولیه دارند، راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شود:
- **لامپ‌های LED:** این لامپ‌ها نسبت به لامپ‌های قدیمی مصرف کمتری دارند و عمر مفیدشان بیشتر است.
- **لوازم مناسب:** انتخاب لوازم متناسب با اندازه فضا می‌تواند تأثیر چشمگیری در کاهش مصرف برق داشته باشد. در فضاهای کوچک استفاده از لوازم بزرگ نه تنها غیرضروری است، بلکه به مصرف بیش از حد انرژی منجر می‌شود.
- **پنجره‌های دو جداره:** این نوع پنجره‌ها از هدررفت انرژی در فصول مختلف جلوگیری می‌کنند و دمای منزل را پایدار نگه می‌دارند.
- **تعویض پوشال و فیلترها:** تعویض به‌موقع فیلترهای وسایل سرمایشی و گرمایشی کارایی آن‌ها را افزایش داده و مصرف انرژی را کاهش می‌دهد.
- **لامپ‌های دارای سنسور:** این لامپ‌ها با تشخیص حضور افراد، به‌صورت خودکار روشن و خاموش می‌شوند و از مصرف بی‌مورد انرژی جلوگیری می‌کنند.
- **خرید وسایل برقی با کیفیت:** استفاده از وسایل برقی و روشنایی برندهای معتبر و با بهره‌وری بالا، در بلندمدت منجر به کاهش مصرف انرژی و هزینه‌ها می‌شود.



## نتیجه‌گیری

صرفه‌جویی در مصرف برق خانگی از طریق ترکیب راهکارهای ساده و پیشرفته امکان‌پذیر است. اقدامات بدون هزینه، مانند خاموش کردن لامپ‌های اضافی و بستن درهای درب و پنجره‌ها، می‌توانند تأثیر فوری داشته باشند. همچنین سرمایه‌گذاری در راهکارهای پیشرفته مانند نصب پنجره‌های دو جداره و استفاده از فناوری‌های هوشمند، نتایج پایدارتری به همراه خواهد داشت. با همراهی سیاست‌های دولتی و ارتقای آگاهی عمومی، می‌توان گام بزرگی به سمت کاهش مصرف انرژی و حفظ منابع برداشته و به جامعه‌ای پایدارتر و کارآمدتر دست یافت.



## سیاست‌های دولتی برای تشویق صرفه‌جویی

- دولت می‌تواند با سیاست‌های حمایتی و نظارتی، نقش مهمی در ترویج فرهنگ صرفه‌جویی ایفا کند:
- **تشویق مشترکان کم‌مصرف:** رایگان کردن قبوض مشترکان کم‌مصرف، انگیزه‌ای قوی برای کاهش مصرف برق است.
  - **تنبیه مشترکان پر مصرف:** افزایش تعرفه برق مشترکان پر مصرف به عنوان یک ابزار بازدارنده عمل می‌کند.
  - **تسهیلات برای انرژی‌های تجدیدپذیر:** اعطای کمک‌هزینه خرید پنل‌های خورشیدی برای خانوارها، به کاهش وابستگی به شبکه برق و تولید انرژی پاک کمک می‌کند.
  - **استانداردهای بهره‌وری انرژی:** دولت با تعیین استانداردهای بهره‌وری انرژی در لوازم خانگی، تولیدکنندگان را به سمت تولید محصولات کم‌مصرف هدایت می‌کند.
  - **قوانین ساخت‌وساز:** الزام به استفاده از طراحی‌های انرژی کارآمد در ساختمان‌های جدید، تأثیری بلندمدت بر کاهش مصرف انرژی دارد.
  - **کمپین‌های آموزشی:** از طریق رسانه‌ها و کمپین‌های آموزشی می‌توان اهمیت صرفه‌جویی در انرژی را به خانوارها آموزش داد.

## فناوری و مدیریت مصرف انرژی

- فناوری‌های نوین ابزارهای قدرتمندی برای مدیریت مصرف انرژی ارائه داده‌اند که می‌توانند تأثیر بزرگی بر کاهش مصرف خانگی داشته باشند:
- **برنامه‌های پایش انرژی:** این برنامه‌ها اطلاعات دقیقی از مصرف انرژی وسایل خانگی و زمان اوج مصرف ارائه می‌دهند و به کاربران کمک می‌کنند تا رفتار مصرفی خود را اصلاح کنند.
  - **ترموستات‌های هوشمند:** این دستگاه‌ها با تنظیم خودکار دما بر اساس الگوهای رفتاری کاربران، علاوه بر کاهش مصرف انرژی، راحتی بیشتری ایجاد می‌کنند.
  - **لامپ‌ها و پریزهای هوشمند:** لامپ‌های هوشمند با قابلیت تنظیم شدت نور و رنگ و پریزهای هوشمند با امکان کنترل از راه دور، باعث کاهش مصرف بی‌مورد انرژی می‌شوند.
  - **لوازم خانگی هوشمند:** دستگاه‌هایی که قابلیت اتصال به اینترنت و تنظیم مصرف انرژی دارند، به کاربران این امکان را می‌دهند که مصرف را به صورت لحظه‌ای کنترل کنند.
  - **سیستم‌های مدیریت انرژی خانگی (HEMS):** از دیگر ابزارهای نوآورانه هستند که امکان کنترل و بهینه‌سازی مصرف انرژی تمام وسایل خانه را از طریق یک پنل مرکزی یا اپلیکیشن فراهم می‌کنند. این سیستم‌ها به طور خودکار الگوهای مصرف را تحلیل کرده و پیشنهادهای کاربردی ارائه می‌دهند.
- علاوه بر این ابزارها، فناوری‌های دیگری مانند استفاده از هوش مصنوعی برای تحلیل الگوهای مصرف انرژی و بهینه‌سازی تنظیمات وسایل نیز در حال گسترش است. این ابزارها به کاربران کمک می‌کنند تا در مصرف انرژی خود هوشمندانه‌تر عمل کنند.





سید عادل کلاتری  
مهندس مدل سازی ریاضی



فساد اقتصادی به عنوان یکی از مهمترین چالش‌های جوامع امروزی، یک پدیده پیچیده و چندبعدی است که نه تنها مانعی جدی در راه توسعه اقتصادی و اجتماعی محسوب می‌شود، بلکه اعتماد عمومی به نهادهای حکومتی و سیستم‌های اداری را نیز تضعیف می‌کند. در ایران نیز، مانند بسیاری از کشورهای دیگر، فساد به عنوان یک معضل جدی مطرح بوده و بررسی ریشه‌ها و ارائه راهکارهای مؤثر برای مقابله با آن، ضرورتی انکارناپذیر است.

پس از انقلاب اسلامی ایران، با وجود تلاش‌های متعدد برای ایجاد ساختارهای شفاف و پاسخگو، فساد همچنان به عنوان یک چالش اساسی در سیستم اداری و اقتصادی کشور باقی مانده است. این مسئله نه تنها بر عملکرد دولت‌ها تأثیر منفی گذاشته، بلکه به کاهش اعتماد عمومی و افزایش نارضایتی‌های اجتماعی نیز دامن زده است. در شرایط کنونی، یکی از راه‌های افزایش اعتماد عمومی به دولت و حکومت جمهوری اسلامی، مبارزه با فساد می‌باشد.

# ریشه‌های فساد

## وراهکارهای کاهش آن در ایران

### تعدد نهادهای مقابله با فساد در ایران

در ایران، نهادهای نظارتی بسیاری مسئول مبارزه با این پدیده شوم هستند که برخی از آنها عبارتند از: دیوان محاسبات کشور، سازمان بازرسی کل کشور، سازمان اطلاعات سپاه پاسداران، وزارت اطلاعات، سازمان تعزیرات حکومتی، سازمان حسابرسی و نظارت مالی، سازمان بازرسی و نظارت بر تأمین اجتماعی، کمیسیون اصل ۹۰ قانون اساسی، سازمان حراست کل کشور، سازمان بازرسی و نظارت بر بانک‌ها و مؤسسات مالی، شورای عالی مبارزه با مفاسد اقتصادی و ... حال سوال اینجاست که با وجود سازوکارهای درهم تنیده مقابله با فساد در ایران، پرونده‌های جای دیش، بدهی بابک زنجانی، قاچاق بنزین و گازوئیل، ابردهکاران بانکی و ... چگونه بوجود می‌آیند؟ آیا پرونده‌های دیگری هستند که هنوز کشف نشده‌اند؟ آیا فسادهای بزرگتر دیگری هستند که به صورت قانونی و علنی در جریانند؟ آیا برای کنترل فساد در ایران نهاد نظارتی دیگری نیاز است یا مشکل جای دیگری است؟ آیا مفسدان و همراهان آنها آدرس اشتباهی برای مقابله با فساد می‌دهند و مردم و مسئولین را گمراه می‌کنند؟





## پرونده‌های مهم فساد اقتصادی ایران در چند دهه گذشته

در چهار دهه گذشته کشف برخی از بزرگترین فسادهای مالی، باعث تضعیف اعتماد عمومی به نهادهای حکومتی، افزایش نابرابری اقتصادی، و تشدید بحران‌های اجتماعی شده است. این فسادها نه تنها منابع مالی کشور را کاهش داده‌اند، بلکه اثرات عمیق و ماندگاری بر زندگی مردم و ساختار جامعه گذاشته‌اند. برخی از بزرگترین فسادها شامل موارد زیر می‌شوند:

- پرونده بابک زنجانی (فساد ۲۰۷ میلیارد یورویی)
- ادعای قاچاق روزانه ۲۰ میلیون لیتر بنزین و ۳۰ میلیون لیتر گازوئیل (روزانه ۵۰ میلیون دلار معادل ۱۸۰۲ میلیارد دلار در سال!)
- پرونده چای دیش (فساد ۳۰۴ میلیارد دلاری)
- اختلاس محمودرضا خاوری (۳۰۰۰ میلیارد تومان در اوایل دهه ۹۰)
- پرونده گم شدن دکل نفتی (فساد ۱ میلیارد دلاری)
- پرونده املاک نجومی (فساد ۲۲۰۰ میلیارد تومانی در دهه ۹۰)
- پرونده صندوق ذخیره فرهنگیان (۱۵۰۰۰ میلیارد تومان در دهه ۹۰)
- پرونده در شرکت پتروشیمی PCC (۳۰۰ میلیون دلار)



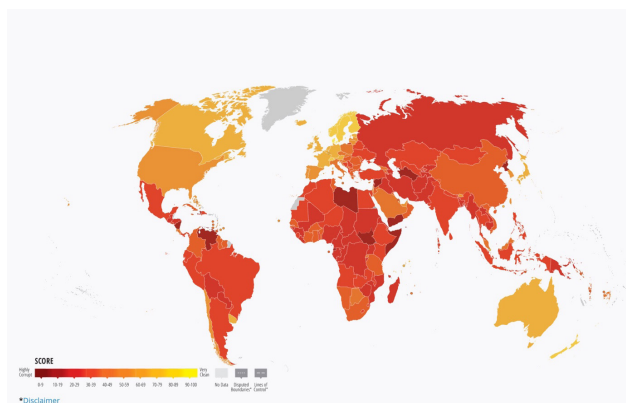
## جایگاه ایران در شاخص‌های بین‌المللی

از طولانی شدن از تحلیل آنها خودداری می‌شود:

شاخص درک فساد (CPI - Corruption Perceptions Index)

این شاخص توسط سازمان شفافیت بین‌الملل (Transparency International) منتشر می‌شود و سطح فساد در بخش‌های دولتی را اندازه‌گیری می‌کند. بر اساس نظرسنجی‌ها و ارزیابی‌های کارشناسان، نمره‌ای بین ۰ (بسیار فاسد) تا ۱۰۰ (بسیار پاک) داده می‌شود. جایگاه ایران در سال ۲۰۲۳، با نمره ۲۴ در رتبه ۱۴۹ از ۱۸۰ کشور قرار گرفت. (۲ پله سقوط نسبت به ۲۰۲۲)

شکل زیر میزان این شاخص را در کشورهای جهان نشان می‌دهد؛ هرچه پرننگ‌تر شاخص درک فساد پایین‌تر



شاخص‌های بین‌المللی ابزارهایی هستند که توسط نهادها و سازمان‌های معتبر جهانی برای ارزیابی و مقایسه عملکرد کشورها در حوزه‌های مختلف مانند اقتصاد، حکمرانی، توسعه انسانی، محیط زیست، و آزادی‌های مدنی طراحی شده‌اند. این شاخص‌ها بر اساس داده‌های آماری، نظرسنجی‌ها، و گزارش‌های کارشناسی محاسبه می‌شوند و به کشورها، سازمان‌ها، و پژوهشگران کمک می‌کنند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کرده و سیاست‌گذاری‌های بهتری انجام دهند.

اگرچه اطلاعات سازمان‌های بین‌المللی گاهی درست نیست و گاهی توأم با اغماض و جانبداری است، ولی بهترین راه برای مقایسه شرایط موجود ایران با دیگر کشورهاست. لذا برخی از این شاخص‌ها که به ظاهر مرتبط با موضوع فعلی نیز نیست را معرفی می‌کنیم تا با یک نگاه کلی بتوان دید کشور مادر کجای جداول و آمارهای جهانی است.

در ادامه، به تعریف برخی از مهم‌ترین شاخص‌های بین‌المللی و جایگاه ایران در هر یک از آنها پرداخته می‌شود و برای عدم

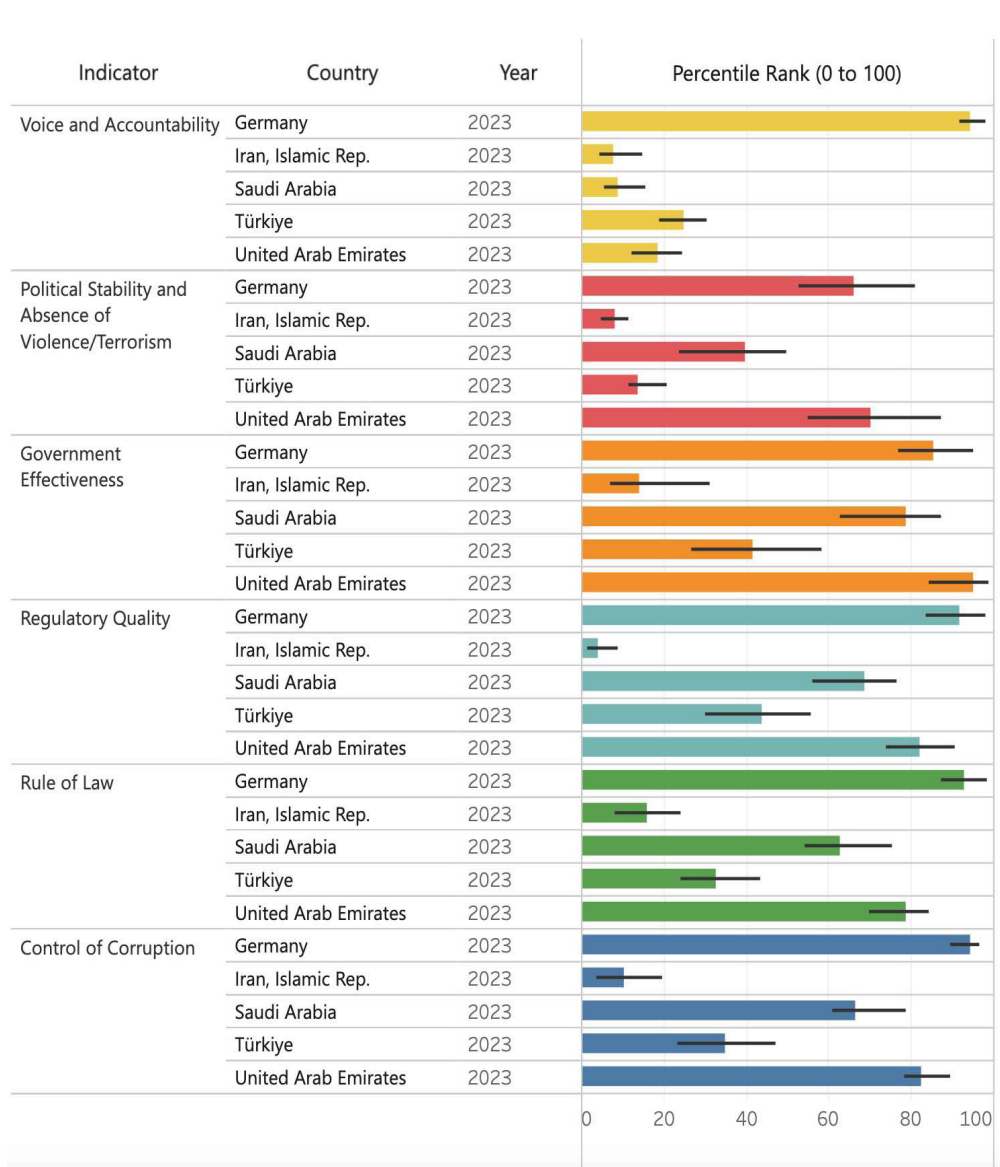
پرونده‌های فساد در ایران به همین موارد ختم نمی‌شود و لیست بلند بالایی دارد که برای همگان نام آشناست. قابل تحسین است که نام بسیاری از صنوف از نفت و پتروشیمی و بانک و شهرداری و ... در اختلاس‌ها دیده می‌شود و از این بابت بی‌عدالتی صورت نگرفته است! حال سوال اینجاست که چه مواردی از فساد به صورت علنی و حتی قانونی در حال انجام است؟ آیا می‌توان برخی تصمیمات از جمله آزادسازی یا ممنوعیت ناگهانی صادرات و واردات را بخشی از فساد در نظر گرفت؟ آیا واردات خودرو و فروش با قیمت‌های چند برابر قیمت جهانی فساد نیست؟ آیا مصوبه ارائه قیر رایگان به دهیاری‌ها فساد نیست؟ آیا ارز مسافرتی را می‌توان بخش کردن رانت در جامعه در نظر گرفت؟

این موارد کاملاً به صورت قانونی در جامعه در حال انجام و بخش کوچکی از جامعه در حال تحصیل مال از این طرق هستند. مع الاسف، این افراد بخش کوچکی از پول حاصل شده را هزینه تبلیغات، رشوه و ... می‌کنند تا از جمع شدن سفره پول‌های بادآورده جلوگیری کنند. اینگونه می‌شود که این چرخه ادامه دار شده و تلاش‌ها برای جلوگیری و کنترل آن به نتیجه نمی‌رسد.

فساد تازمانی که سیستم‌های قضایی نتوانند تخلفات را مجازات کنند و دولت‌ها را تحت کنترل خود نگه دارند، به رشد خود ادامه خواهد داد. وقتی عدالت خریداری‌یافتنی در آن مداخله سیاسی می‌شود، این مردم هستند که آسیب می‌بینند. رهبران باید به طور کامل سرمایه‌گذاری کنند و استقلال نهادهایی را که از قانون حمایت می‌کنند و با فساد مبارزه می‌کنند، تضمین کنند. زمان پایان دادن به معافیت از مجازات برای فساد فرا رسیده است. (شفافیت بین‌المللی، ائتلاف جهانی علیه فساد)

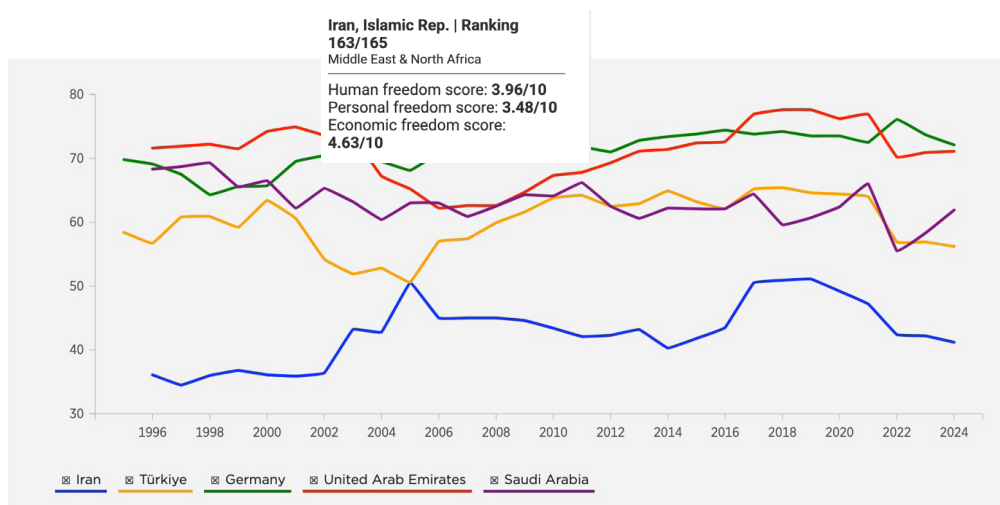
| جایگاه | ۱         | ۲        | ۳           | ۴      | ۵         | ۶      | ۹       |
|--------|-----------|----------|-------------|--------|-----------|--------|---------|
| کشور   | Denmark   | Finland  | New Zealand | Norway | Singapore | Sweden | Germany |
| نمره   | ۹۰        | ۸۷       | ۸۴          | ۸۳     | ۸۳        | ۸۲     | ۷۸      |
| جایگاه | ۹۸        | ۹۸       | ۱۰۸         | ۱۱۵    | ۱۴۱       | ۱۴۹    | ۱۵۴     |
| کشور   | Argentina | Ethiopia | Egypt       | Turkey | Russia    | Iran   | Iraq    |
| نمره   | ۳۷        | ۳۷       | ۳۵          | ۳۴     | ۲۶        | ۲۴     | ۲۳      |





## شاخص حکمرانی جهانی (Worldwide Governance Indicators - WGI)

تعریف این شاخص توسط بانک جهانی منتشر می‌شود و شش بعد اصلی حکمرانی را اندازه‌گیری می‌کند: حق اظهار نظر و پاسخگویی، ثبات سیاسی، اثربخشی دولت، کیفیت قوانین، حاکمیت قانون و کنترل فساد. جایگاه ایران در این شاخص معمولاً در سطح پایین تا متوسط قرار دارد. برای مثال، در سال ۲۰۲۳، ایران در کنترل فساد و حاکمیت قانون نمرات پایینی دریافت کرد. برای مقایسه، شش شاخص مذکور برای پنج کشور ایران، ترکیه، عربستان سعودی، آلمان و امارات متحده عربی نشان داده شده است.



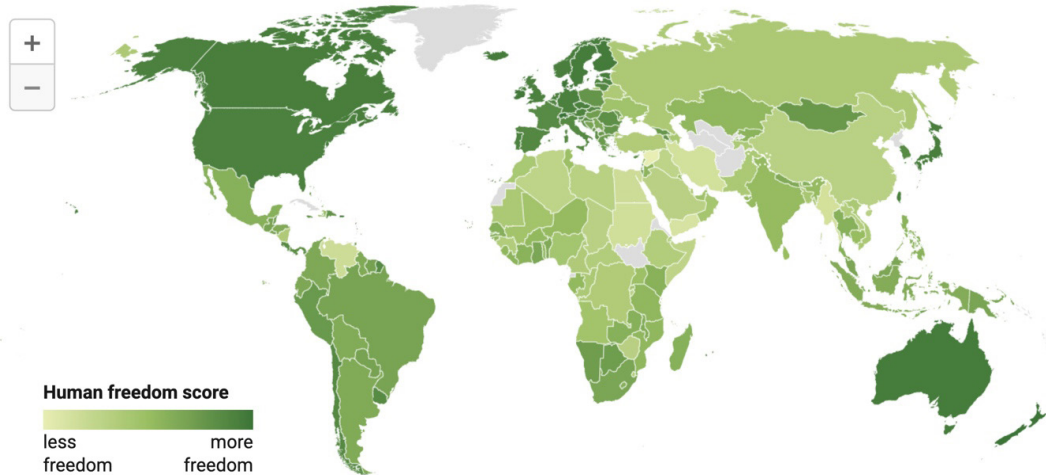
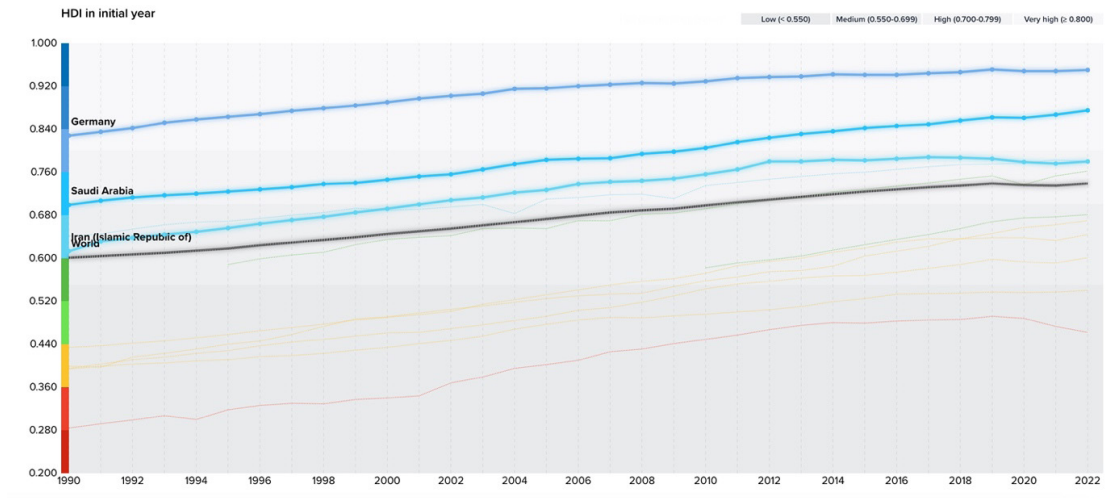
مقایسه شاخص آزادی اقتصادی ۵ کشور (۱۹۹۶-۲۰۲۴)

## شاخص آزادی اقتصادی (Index of Economic Freedom)

این شاخص توسط بنیاد هریتیج (Heritage Foundation) منتشر می‌شود و میزان آزادی اقتصادی در کشورها را بر اساس معیارهایی مانند حقوق مالکیت، کارایی نظارتی، آزادی تجارت، حاکمیت قضایی و فساد و اندازه دولت ارزیابی می‌کند. در این شاخص، نمره‌ای بین ۱۰ تا ۱۰۰ به هر کشور داده می‌شود. در سال ۲۰۲۳، ایران نمره ۴۲.۷ را کسب کرد و در رتبه ۱۷۷ از ۱۷۷ کشور قرار گرفت؛ در حالی که این عدد در سال ۲۰۲۴ به ۴۱.۲ کاهش یافته است.

## شاخص توسعه انسانی (Human Development Index - HDI)

این شاخص توسط برنامه توسعه سازمان ملل (UNDP) منتشر می‌شود و سطح توسعه انسانی را بر اساس امید به زندگی، آموزش و درآمد سرانه اندازه‌گیری می‌کند. برای معیار عملکرد این شاخص نمره‌ای بین ۰ تا ۱ داده می‌شود. در سال ۲۰۲۲، ایران با نمره ۰.۷۸ در رتبه ۱۷۸ از ۱۹۱ کشور و بالاتر از میانگین جهانی قرار گرفت.



## شاخص آزادی اقتصادی فردی (Human Freedom Index - HFI)

این شاخص توسط مؤسسه کاتو (Cato Institute) و مؤسسه فریزر (Fraser Institute) منتشر می‌شود و سطح آزادی‌های فردی و اقتصادی در کشورها را اندازه‌گیری می‌کند. معیار عملکرد این شاخص نمره‌ای بین ۰ تا ۱۰ است و در سال ۲۰۲۴، ایران با نمره ۴.۶۳ در رتبه ۱۶۳ از ۱۶۵ کشور قرار گرفت.

## شاخص رقابت‌پذیری جهانی (Global Competitiveness Index - GCI)

این شاخص توسط مجمع جهانی اقتصاد (WEF) منتشر می‌شود و توانایی کشورها در ایجاد رفاه اقتصادی را ارزیابی می‌کند. معیار عملکرد این شاخص نمره‌ای بین ۰ تا ۱۰۰ است و در سال ۲۰۱۹ (آخرین گزارش)، ایران با نمره ۵۴.۷ در رتبه ۹۹ از ۱۴۱ کشور قرار گرفت.

## شاخص دموکراسی (Democracy Index)

این شاخص توسط واحد اطلاعات اکونومیست (EIU) منتشر می‌شود و سطح دموکراسی در کشورها را بر اساس معیارهایی مانند فرآیندهای انتخاباتی، عملکرد دولت، و آزادی‌های مدنی ارزیابی می‌کند. در سال ۲۰۲۲، ایران با نمره ۱.۹۶ در رتبه ۱۵۴ از ۱۶۷ کشور قرار گرفت.

## شاخص کیفیت زندگی (Quality of Life Index)

این شاخص توسط مؤسسه Numbeo منتشر می‌شود و کیفیت زندگی در کشورها را بر اساس معیارهایی مانند قدرت خرید، امنیت، بهداشت، و هزینه زندگی ارزیابی می‌کند. معیار عملکرد این شاخص نمره‌ای بین ۰ تا ۲۰۰ است و در سال ۲۰۲۳، ایران با نمره ۱۰۷.۵ در رتبه ۷۲ از ۸۵ کشور قرار گرفت.

## شاخص رفاه لگاتوم (Legatum Prosperity Index)

این شاخص توسط مؤسسه لگاتوم (Legatum Institute) منتشر می‌شود و سطح رفاه در کشورها را بر اساس معیارهایی مانند اقتصاد، آموزش، سلامت، و حکمرانی اندازه‌گیری می‌کند. معیار عملکرد این شاخص نمره‌ای بین ۰ تا ۱۰۰ است. در سال ۲۰۲۲، ایران با نمره ۵۴.۸ در رتبه ۱۱۹ از ۱۶۷ کشور قرار گرفت.

## شاخص حقوق مالکیت (International Property Rights Index - IPRI)

این شاخص توسط اتحادیه حقوق مالکیت (Property Rights Alliance) منتشر می‌شود و سطح حمایت از حقوق مالکیت فکری و فیزیکی در کشورها را اندازه‌گیری می‌کند. معیار عملکرد این شاخص نمره‌ای بین ۰ تا ۱۰ است. در سال ۲۰۲۲، ایران با نمره ۴.۲ در رتبه ۱۰۷ از ۱۲۹ کشور قرار گرفت.

## شاخص سهولت انجام کسب و کار (Ease of Doing Business Index)

این شاخص توسط بانک جهانی منتشر می‌شود و محیط کسب و کار کشورها را بر اساس معیارهایی مانند سهولت شروع کسب و کار، اخذ مجوزها، و اجرای قراردادهای ارزیابی می‌کند. در سال ۲۰۲۰ (آخرین گزارش)، ایران با نمره ۵۸.۵ در رتبه ۱۲۷ از ۱۹۰ کشور قرار گرفت.





#### شاخص آزادی مطبوعات (Press Freedom Index)

این شاخص توسط سازمان گزارش‌گران بدون مرز (RSF) منتشر می‌شود و سطح آزادی رسانه‌ها را در کشورها ارزیابی می‌کند. معیار عملکرد این شاخص نمره‌ای بین ۱۰ تا ۱۰۰ است. (هرچه نمره کمتر، آزادی بیشتر) در سال ۲۰۲۳، ایران با نمره ۸۱.۱۶ در رتبه ۱۷۷ از ۱۸۰ کشور قرار گرفت.

#### شاخص نوآوری جهانی (Global Innovation Index - GII)

این شاخص توسط سازمان جهانی مالکیت فکری (WIPO) منتشر می‌شود و سطح نوآوری در کشورها را بر اساس معیارهایی مانند تحقیق و توسعه، ثبت اختراعات، و زیرساخت‌های فناوری ارزیابی می‌کند. معیار عملکرد این شاخص نمره‌ای بین ۱۰ تا ۱۰۰ است و در سال ۲۰۲۳، ایران با نمره ۳۲.۹ در رتبه ۱۳۲ از ۱۳۲ کشور قرار گرفت.

#### شاخص عملکرد محیط زیست (Environmental Performance Index - EPI)

این شاخص توسط دانشگاه ییل منتشر می‌شود و عملکرد کشورها در حوزه‌های محیط زیستی مانند کیفیت هوا، آب، و تنوع زیستی را ارزیابی می‌کند. معیار عملکرد این شاخص نمره‌ای بین ۱۰ تا ۱۰۰ است و در سال ۲۰۲۲، ایران با نمره ۴۸.۸ در رتبه ۱۳۳ از ۱۸۰ کشور قرار گرفت.

#### شاخص صلح جهانی (Global Peace Index - GPI)

این شاخص توسط موسسه اقتصاد و صلح (IEP) منتشر می‌شود و سطح صلح و امنیت در کشورها را اندازه‌گیری می‌کند. معیار عملکرد این شاخص نمره‌ای بین ۱ تا ۵ است (هرچه نمره کمتر، صلح بیشتر) و در سال ۲۰۲۳، ایران با نمره ۲.۸۹ در رتبه ۱۴۶ از ۱۶۳ کشور قرار گرفت.

#### شاخص عملکرد تغییرات اقلیمی (Climate Change Performance Index - CCPI)

این شاخص توسط سازمان‌های محیط زیستی مانند Germanwatch منتشر می‌شود و عملکرد کشورها در مقابله با تغییرات اقلیمی را بر اساس معیارهایی مانند انتشار گازهای گلخانه‌ای، انرژی‌های تجدیدپذیر، و سیاست‌های اقلیمی ارزیابی می‌کند. معیار عملکرد این شاخص نمره‌ای بین ۱۰ تا ۱۰۰ است و در سال ۲۰۲۳، ایران با نمره ۲۱.۸ در رتبه ۶۳ از ۶۳ کشور قرار گرفت.

#### شاخص امنیت غذایی (Global Food Security Index - GFSI)

این شاخص توسط واحد اطلاعات آکونومیست (EIU) منتشر می‌شود و سطح امنیت غذایی در کشورها را بر اساس معیارهایی مانند دسترسی به غذا، کیفیت غذا، و مقاومت در برابر شوک‌های اقتصادی ارزیابی می‌کند. معیار عملکرد این شاخص نمره‌ای بین ۱۰ تا ۱۰۰ است و در سال ۲۰۲۲، ایران با نمره ۵۹.۵ در رتبه ۱۱۳ از ۱۱۳ کشور قرار گرفت.

#### شاخص حکمرانی اینترنتی (Internet Governance Index)

این شاخص توسط اتحادیه بین‌المللی مخابرات (ITU) منتشر می‌شود و کیفیت حکمرانی اینترنت در کشورها را بر اساس معیارهایی مانند دسترسی، آزادی بیان، و امنیت سایبری ارزیابی می‌کند. معیار عملکرد این شاخص نمره‌ای بین ۱۰ تا ۱۰۰ است و ایران در این شاخص معمولاً در سطح متوسط قرار دارد، اما محدودیت‌های دسترسی به اینترنت و فیلترینگ بر نمره آن تأثیر منفی گذاشته است.

به وضوح مشخص است که جایگاه ایران در اکثر شاخص‌های تعریف شده بالا قابل دفاع نیست و باید تجدیدنظر جدی در مسیر حکمرانی و بالاخص مبارزه با فساد صورت گیرد.



## ریشه های فساد

همانطور که اشاره شد، نهادهای نظارتی بسیاری مسئول پیگیری و کنترل فساد در ایران هستند و از بابت ساختارهای نظارتی و کنترلی، اگر بیشتر از کشورهای تراز اول دنیا در زمینه کنترل فساد نباشیم، کمتر هم نیستیم. با این حال، علیرغم وجود این نهادها و قوانین متعدد، فساد اقتصادی همچنان به عنوان یکی از چالش های عمده کشور باقی مانده است. این تناقض نشان دهنده آن است که ریشه های فساد در ایران فرا تر از ضعف ساختارهای نظارتی است و به عوامل عمیق تری بازمی گردد. این نکته نیز حائز اهمیت است که پیچیدگی و درهم تنیدگی ساختارهای نظارتی، عاملی برای عدم تحرک مدیران و دلیلی بر ترس آنها برای پاسخگو بودن به این نهادها برای هر تصمیم کوچک و بزرگی خواهد بود. لذا ترجیح مدیران بر حفظ شرایط موجود و عدم تغییر است تا روزی مجبور به جوابگویی به این نهادها نباشند. این مسئله خود یکی از دلایل عدم پیشرفت در کشور است.

برای درک بهتر پدیده فساد، لازم است به بررسی ریشه های آن در ساختار سیاسی و تصمیم گیری ایران بپردازیم تا بتوانیم راهکارهای مؤثرتری برای مقابله با آن ارائه دهیم. مهمترین عوامل ریشه ای ایجاد فساد در ایران را در ۳ دسته کلی می توان دسته بندی بندی کرد:

### تحریم های بین المللی

### قیمت گذاری دستوری

### اقتصاد دولتی



## تحریم های بین المللی

تحریم های بین المللی یکی از عوامل مؤثر در تشدید فساد اقتصادی در ایران بوده اند. این تحریم ها با محدود کردن دسترسی ایران به منابع مالی بین المللی، ایجاد موانع تجاری، و کاهش درآمدهای دولت، زمینه را برای گسترش فساد فراهم کرده اند. تحریم ها شرایط را برای عوامل زیر فراهم می کنند و باعث بروز فسادهای میلیارد دلاری در کشور شده اند.

### گسترش اقتصاد زیرزمینی و فقدان پاسخگویی

**فعالیت های غیرقانونی:** تحریم ها باعث گسترش اقتصاد زیرزمینی و فعالیت های غیرقانونی مانند قاچاق کالا و ارز شده اند. این فعالیت ها معمولاً خارج از نظارت دولت انجام می شوند و زمینه را برای فساد فراهم می کنند.

**فقدان شفافیت:** اقتصاد زیرزمینی به دلیل فقدان شفافیت و نظارت، به شدت مستعد فساد است. افراد و گروه های خاص از این شرایط سوء استفاده کرده و به ثروت های کلان دست می یابند. در این بین گروهی به عنوان تاجر مامور دورزدن تحریم ها می شوند و در این بین فسادهای غیرقابل باوری رخ می دهد.

**فقدان پاسخگویی:** به بهانه تحریم و دور زدن آن، با کاهش شفافیت و پاسخگویی نهادهای دولتی و خصوصی مواجه می شویم. در این فضا افرادی مثل بابک زنجانی رشد می کنند و مبلغ ۲.۷ میلیارد یورو را به راحتی می خورند؛ معادل ۲ شاتل فضایی!!

با این تفاسیر هنوز برخی تحریم را نعمت می دانند! این افراد از دو گروه خارج نیستند: ناآگاه یا کاسب تحریم.







## اقتصاد دولتی

میلتون فریدمن: اگر دولت فدرال مدیریت صحرا را به عهده بگیرد، در عرض پنج سال با کمبود شن مواجه خواهیم شد.

اقتصاد دولتی سیاستی است که برخی کشورها برای گسترش عدالت اجتماعی و توزیع عادلانه منابع در جامعه اتخاذ می‌کنند. در این نوع اقتصاد، دولت نقش اصلی را در کنترل و مدیریت فعالیت‌های اقتصادی ایفا می‌کند و شرکت‌های دولتی مسئولیت انجام کارهای اقتصادی، تولیدی و خدماتی را بر عهده دارند. در این سیاست دولت تلاش می‌کند با دخالت مستقیم در امور اقتصادی، به اهدافی مانند کاهش نابرابری‌های اجتماعی، تأمین خدمات عمومی و حفظ ثبات اقتصادی دست یابد. ولی تجربه داخلی و همچنین جهانی نشان داده که وظیفه دولت، قانون‌گذاری و رگولاتوری است و دود دخالت دولت در امور اقتصادی در نهایت به چشم مردم و تولیدکننده خواهد رفت.

در اقتصاد دولتی با رقابت شکل نمی‌گیرد یا رقابت ناسالم شکل می‌گیرد. این مسئله به دلیل کنترل گسترده دولت بر فعالیت‌های اقتصادی و نبود فضای مناسب برای رقابت آزاد است. در چنین شرایطی، شرکت‌های دولتی به دلیل حمایت‌های دولت و نبود فشار رقابتی، انگیزه‌ای برای بهبود کیفیت محصولات و خدمات خود ندارند. این وضعیت می‌تواند به کاهش نوآوری و بهره‌وری منجر شود و در نهایت به ضرر مصرف‌کنندگان و اقتصاد کشور باشد. علاوه بر این، رقابت ناسالم می‌تواند به شکل‌گیری انحصارها و سوءاستفاده از قدرت اقتصادی توسط شرکت‌های دولتی منجر شود که این نیز به کاهش کارایی و افزایش هزینه‌ها منجر می‌شود.

**خودروسازی** در ایران نتیجه همین اقتصاد دولتی است؛ خودروهای بی‌کیفیت، گران، با مصرف بالا و از همه مهم‌تر ناایمن که یکی از عوامل اصلی کشته شدن بیش از ۲۰۰۰ نفر از هموطنانمان در سال به دلیل حوادث جاده‌ای است. دولت برای

## قیمت‌گذاری دستوری

ناعدالانه منابع و افزایش فساد در سیستم اداری می‌شود. در کنار این موضوع قاچاق معکوس رخ می‌دهد؛ به این معنی که دولت ارز ارزان به واردکننده دارو تخصیص می‌دهد تا مواد اولیه ارزان به دست تولیدکننده و در نهایت مصرف‌کننده نهایی برسد. در این بین به دلیل ارزانی بی‌دلیل، دارو به کشورهای همسایه قاچاق شده و سود اصلی به جیب قاچاقچیان رفته و به دلیل کمبود جنس، در بازار داخل نیز بازار سیاه شکل می‌گیرد.

در حالی که ارز ترجیحی به ظاهر با هدف حمایت از تولید داخلی تخصیص می‌یابد، اما در عمل، باعث نابودی تولید داخل می‌شود؛ چرا که یارانه‌ای به کالای خارجی است و هزینه واردات را برای کالای خارجی در جامعه کم می‌کند. بنابراین تولیدات داخلی قوای رقابت با محصول خارجی را از دست می‌دهند. این موضوع باعث می‌شود تولیدکنندگان واقعی از دسترسی به ارز ارزان محروم شوند و رقابت ناعادلانه در بازار ایجاد شود. در کنار این موارد عموماً هم قیمت کالاها در بازار متناسب با ارز آزاد به دست مشتری می‌رسد و سود بیشتری نصیب واردکننده یا واسطه‌های پخش‌کننده اجناس می‌شود، در حالی که دولت نیز درآمد کمتری از فروش ارز بدست می‌آورد. به قول معروف از معایب قیمت‌گذاری دستوری تا صبح می‌توان موارد کوچک و بزرگ ذکر کرد و در نهایت هیچ منفعتی از این سیاست نصیب مردم نخواهد شد. **پس در این بین بازنده‌ها مردم، شرکت‌های تولیدکننده و دولت هستند؛ برنده‌ها هم قاچاقچیان.**

اگر بگوییم رفع تحریم‌های بین‌المللی مقوله‌ای پیچیده و زمانبر است و نیاز به تصمیمات سیاسی دارد، **تک‌نرخی کردن ارز و عدم دخالت دولت در قیمت‌گذاری کالاها** ابتدایی‌ترین روش دولت برای مبارزه با فساد است. دولت باید به دور از هیاهوی برندگان اقتصاد دستوری که عموماً رانت‌خواران و قاچاقچیان هستند، سیاست‌های درست اقتصادی را با سرعت و قدرت به پیش برد و در صورت نیاز، به گروه آسیب‌پذیر **یارانه نقدی** پرداخت کند.

این سیاست معمولاً با هدف کنترل تورم، حمایت از مصرف‌کنندگان، یا تولیدکنندگان داخلی اجرا می‌شود. با این حال، قیمت‌گذاری دستوری می‌تواند به ایجاد فساد اقتصادی منجر شود. هنگامی که دولت قیمت‌هایی پایین‌تر از قیمت تعادلی بازار تعیین می‌کند، اختلافی بین قیمت دستوری و قیمت واقعی بازار ایجاد می‌شود. این اختلاف، انگیزه‌ای قوی برای سوءاستفاده و فساد ایجاد می‌کند. بنزین یک مثال واضح برای این مسئله است که قیمت واقعی آن حدود ۱ دلار است؛ در حالی که در ایران کمتر از ۵ سنت به فروش می‌رسد. این اختلاف قیمت بین داخل و کشورهای همسایه، سود سرشاری را نصیب قاچاقچیان سوخت کرده است. ارزش سالانه سوخت قاچاق شده حدود ۱۸ میلیارد دلار است که عددی غیر قابل تصور است. **معادل ۱۲ برج خلیفه در سال!**

مورد دیگر آن پایین نگه داشتن قیمت ارز توسط دولت است که عامل اصلی فساد در بازار داخلی است. این تفاوت قیمت، زمینه را برای سوءاستفاده، رانت‌خواری، و فساد فراهم می‌کند. برخی از افراد و شرکت‌ها با استفاده از ارتباطات سیاسی یا اداری، موفق به دریافت ارز ترجیحی می‌شوند. این ارز به جای استفاده در بخش‌های هدف، به بازار آزاد منتقل شده و با قیمت بالاتر فروخته می‌شود. این اختلاف قیمت به عنوان سود کلان به جیب افراد فاسدواری می‌شود. همچنین برخی از واردکننده‌ها ارزش کالای وارداتی را بیشتر از مقدار واقعی در گمرک ثبت می‌کنند تا ارز دولتی بیشتری را گرفته و در بازار آزاد به فروش برسانند. فساد چای دشب نیز در همین بستر فراهم شده بود که مبلغی حدود ۳۰۴ میلیارد دلار دارد.

**معادل ۲۴ هواپیمای ایرباس ۳۲۰**

همچنین، اختلاف قیمت ارز ترجیحی و بازار آزاد، باعث ایجاد شبکه‌های فساد در سیستم اداری می‌شود. برخی از کارمندان و مدیران دولتی در ازای دریافت رشوه، به افراد یا شرکت‌های خاص ارز ترجیحی اختصاص می‌دهند. این فرآیند باعث توزیع





## نتیجه‌گیری

فساد یکی از عمده‌ترین موانع توسعه پایدار است. کشورهای توسعه‌یافته جهان با ایجاد ساختارهای شفاف، تقویت نهادهای نظارتی، اجرای سیاست‌های ضد فساد و از بین بردن ریشه‌های فساد توانسته‌اند به میزان قابل توجهی از این پدیده جلوگیری کنند. شاخص‌های بین‌المللی همچون شاخص ادراک فساد (CPI) و شاخص‌های توسعه انسانی (HDI) و... ابزارهایی مهم برای سنجش میزان فساد و سطح توسعه‌یافتگی کشورها محسوب می‌شوند. این شاخص‌ها نه تنها به عنوان معیاری برای مقایسه عملکرد کشورها در عرصه‌های مختلف عمل می‌کنند، بلکه نقش مهمی در جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی و بهبود روابط بین‌المللی ایفا می‌کنند. با توجه پایین بودن رده ایران در این شاخص‌ها، بهبود جایگاه در این شاخص‌ها نه تنها به معنای ارتقای اعتبار بین‌المللی است، بلکه می‌تواند به عنوان راهبردی مؤثر در جهت کاهش فساد و تسریع روند توسعه اقتصادی و اجتماعی مورد استفاده قرار گیرد. برای مقابله با فساد در ایران، ارائه راهکارهای جامع و چندبعدی ضروری است. برای کاهش فساد، در قدم اول، باید ریشه‌های ایجاد فساد حذف شوند. قبل از افزایش نظارت‌ها، باید مسئله تحریم‌ها و سیاست چندترخی قیمت حل شود. همچنین دولت باید مالکیت خصوصی را به رسمیت شناخته و شرکت‌های دولتی خدماتی و تولیدی غیرضروری را حذف کند و تا آنجا که امکان دارد مسئولیت‌های خود را برون‌سپاری کند. تازمانی که ریشه‌های فساد وجود دارند امکان مبارزه با فساد وجود ندارد و بیش از پیش سرمایه‌های کشور را هدر خواهیم داد.

خریداری کند. سوال اینجاست چه کسانی مشتری این آپارتمان‌ها هستند و تعداد زیاد ساخت آپارتمان در این مناطق به چه دلیل است؟!؟ دولت باید با قدرت و در اسرع وقت ولی گام به گام، اقدام به فروش و واگذاری شرکت‌ها و یا سهام‌های متعلق به دولت به بخش خصوصی واقعی کند. در مناقصه‌های شفاف و با دستور کار مشخص، دولت اقدام به واگذاری دارایی‌های خود می‌کند و همچنین ارزش ملکی و برند شرکت را با تخفیف جزئی از شرکت خصوصی دریافت می‌کند؛ ولی باید از گذاشتن شرط برای عدم تغییر کاربری شرکت خودداری کند. شرکت خصوصی مالک دارایی خود است و به صلاح دید خود می‌تواند برای آن تصمیم بگیرد. دولت و حکومت باید مالکیت خصوصی را در عمل و نه در حرف به رسمیت بشناسند. قوانین دست و پا گیر و محدودیت‌های موجود برای شرکت‌های خصوصی شده است و امکان پیشرفت آنها را گرفته است.

فردریک هایک، اقتصاددان برجسته: **مالکیت خصوصی** یکی از اساسی‌ترین ضمانت‌های آزادی فردی است. بدون آن، آزادی‌های اقتصادی و اجتماعی به شدت محدود می‌شوند.

حمایت از خودروسازی سال‌ها ممنوعیت واردات و یا تعرفه‌های واردات بالا (حدود ۱۰۰٪) اعمال کرده است که نتیجه آن را در خیابان‌ها با آلودگی هوای بینیم.

علاوه بر انحصار و عدم رقابت‌پذیری، برخی از شرکت‌های دولتی تبدیل به حیات‌خلوت گروهی از مفسدان می‌شوند که با رانت و قدرت سیاسی اقدام با مال‌اندوزی می‌کنند. این افراد با ایجاد شرکت‌های تودرتو، در بهترین حالت، با عضویت در هیئت مدیره شرکت‌ها از چند پست حقوق دریافت می‌کنند. حال آنکه برخی دیگر اقدام به جابجایی اموال دولت در این شرکت‌ها کرده و در این بین بخش یا همه مال مورد نظر را به صورت نامشروع تملک می‌کنند.

بنابر گزارش شرکت ارتباطات سیار که مالک ۴۰٪ شرکت دیجی کالا می‌باشد، سود خالص این شرکت در عماهه اول امسال ۳۲۱ میلیارد تومان می‌باشد که با فرض ثابت بودن سود در عماهه دوم این مبلغ به ۶۴۰ میلیارد تومان سود برای سال ۱۴۰۳ می‌شود. این مبلغ برای شرکت بزرگ و معتبری مانند دیجی کالا است که سهم ۵۰٪ از فروش آنلاین کل کشور را دارد. حال این شرکت با این پول می‌تواند ۲ واحد آپارتمان در الهیه تهران



# پشت صحنه تصمیم‌گیری در دولت

بیست و هفتمین عصرانه بهره‌وری با محوریت بررسی چالش‌های نظام تصمیم‌گیری در دولت، روز شنبه ۲۲ دی ماه با حضور جمعی از اساتید که سابقه دبیری کمیسیون‌های دولت را داشته‌اند و همچنین مدیران انجمن بهره‌وری ایران برگزار شد. در این نشست، شرکت‌کنندگان به بیان تجارب خود از روند تصمیم‌گیری در دستگاه‌های اجرایی پرداخته و پیشنهادهایی برای بهبود آن ارائه کردند.



سیدحمید کلاتری

مدیر عامل انجمن بهره‌وری ایران

## فرایند تصمیم‌گیری دولت و ماموریت تازه انجمن بهره‌وری



ممکن است نماینده وزارت نیرو جبران کند. نوعی بخشی‌نگری حاد در این تصمیم‌گیری‌ها تاثیر خود را نشان می‌داد و در سطوح مختلف، باز تکرار می‌شد. همه تلاش در لابی بود و به وزیر خبر داده می‌شد که من جا انداختم و تصویب شد. یعنی انگار دول رفتی که در کمیسیون فرعی چیزی را تصویب کرده و شما باید در کمیسیون اصلی، تماش کنید. قبلاً هم چند تلفن به وزرا می‌زد که امروز کار ما مانده و یک سال است دنبالش هستیم.

دوستان وجود این رویه را با زبان بی‌زبانی تایید هم می‌کردند. یکی از سه رکن قوه مجریه، همین مسیّر دفتر دولت است. یک رکنش رئیس جمهور، معاون اول و دیگر معاونانش هستند، یک رکن هم وزرا و استانداران. اگر دولت بخواهد خوب اداره شود، این سه باید خوب کار کنند. حالا ما دنبال این رکن هستیم و راه کارهای مختلف از طریق انجمن بهره‌وری مطرح و پیش‌نویسی تهیه شد.

مسئله شناسی و سوال درست، نصف پاسخ درست است. تلاش کردیم با کسانی که سال‌ها در این زمینه کار کردند، رایزنی کنیم. بیشتر هم‌دوستانی که الان درگیر نباشند و آزادتر از موضع ملی نگاه کنند. گفتیم به موازات بررسی رسمی، بررسی غیررسمی و غیردولتی داشته باشیم. البته نماینده وزارتخانه را هم دعوت کنیم، اما در فضای غیر دولتی و نگاه کارشناسی و ملی به موضوع و توجه به منافع ملی. کاری به این نداشته باشیم که یک وزارتخانه خوشش بیاید یا نه، و ما جمع‌بندی خودمان را بگوییم. به اندازه کافی هم وزیر، معاون وزیر، استاندار سابق و استاد دانشگاه با تجربه داریم که از آنها دعوت کنیم و نظر آنها را بگیریم که اگر پخته‌تر از مدیران کنونی نباشند، ضعیف‌تر نیستند. یکی از موارد این است که آیین‌نامه دولت باید عوض شود. این موجب شد مطالعه‌ای داشته باشیم و حاصل کار، شاید به عنوان یک طرح در دولت قرار گیرد که مسیر درست بررسی تصمیم‌های دولت، اینهاست.

یکی از ماموریت‌های انجمن بهره‌وری، تحلیل مسائل مهم کشور است که به نوعی در بهره‌وری موثر است؛ نظیر بهره‌وری در حکمرانی شامل بهره‌وری در سطح سیاست‌گذاری، مسائل کلان و شاخص‌های اصلی توسعه کشور در حوزه انسانی، اقتصادی، اجتماعی و سرمایه اجتماعی که قطعاً چگونگی اداره امور کشور در آن تاثیرگذار است. انجمن بهره‌وری نامه‌ای به آقای دکتر عارف در دولت جدید داد که به آقای تقوی‌نژاد، دبیر دولت ارجاع شد. موضوعش این بود که آیا نظام تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در دولت، کارایی و بهره‌وری لازم را دارد؟ با ایشان و همکارانشان صحبت کردیم که حالا چه کنیم؟ در جلسه با دبیران کمیسیون‌های دولت، تحلیل این بود که هویت جمعی هیئت دولت، نقش پررنگی در تصمیم‌گیری دولت ندارد تا همه، به جای مدیر وزارتخانه خودشان، جزئی از کل شوند. قبل از جلسه وزیرند، ولی وقتی به جلسه می‌آیند، عضو هیئت دولت می‌شوند. در حالی که هیئت دولت، یک مجموعه متشکل حقوقی تعریف شده و دارای شان و جایگاه در قانون اساسی است.

### آیا مدل کنونی تصمیم‌گیری در دولت، کیفیت دارد؟

فرایند تصمیم‌سازی از کمیته‌های تخصصی شروع می‌شود، برای طرح یک برنامه در دولت، وزیری پیشنهاد می‌دهد. دفتر دولت آن را به کمیسیون ذی‌ربط پیشنهاد می‌دهد. کمیسیون ذی‌ربط دعوت می‌کند در کمیته تخصصی. بعد از کمیته تخصصی، نماینده وزارتخانه به کمیسیون فرعی با حضور معاونان وزارتخانه‌ها و بعد به کمیسیون اصلی با حضور وزرا می‌آید و در نهایت درباره حاصل کار این کمیسیون در دولت تصمیم‌گیری می‌شود.

اما نوعاً افراد هنگام اظهار نظر، ملاحظه وزارتخانه‌های دیگر را می‌کنند تا آنها دفعه بعد تلافی نکنند! طبعاً امروز جهاد کشاورزی چیزی دارد و فردا وزارت نیرو. اگر چیزی به این بگوییم،



دکتر کیومرث اشتریان

دبیر کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک دولت روحانی از سال ۹۳ تا ۹۸



## هیئت دولت، استراتژیست یا ماشین تصویب اداری؟

دیگر فقط کار اداری و حقوقی انجام نمی‌دهید. الان کار اداری و حقوقی است. در مدیریت دانش، باید فرایندهای تحلیلی را بر فرایندهای اداری ترجیح دهیم.

### پیگیری اجرا، وظیفه دفتر دولت؟

کار دیگری هم می‌شود براساس ضرورت برای دفتر دولت متصور بود: «پیگیری اجرا» که آن را خیلی نداشته‌ایم. حتی مسئولان دولت به ما مراجعه می‌کردند که چرا این اجرا نشد؟ مگر ما مسئول اجرای این کاریم؟ هر تکلیفی که می‌گذاریم، اشتباه مهم ما این است که به ابزارها و لوازم تحلیلی آن فعالیت بی‌توجهیم. مدیریت دانش مهارتهایی می‌خواهد که بتوانید تلفیق ایجاد کنید. برای اجرا هم ابزارهای تحلیلی اجرا لازم دارید. آیا اجرا مقوله هماهنگی است یا اعمال قدرت؟ باید بپذیریم چه هستیم و به لوازم تحلیلی آن پایبند باشیم.

### هیئت دولت، استراتژیست است یا اداری؟

حالا اگر بپذیریم ما مدیریت دانش هستیم، این تا هیئت دولت هم می‌رود. منتها در آنجا یک سوال پیش می‌آید: این که آیا هیئت دولت، یک مکان عالی اداری است که آیین‌نامه‌ها را تصویب می‌کند یا مکان عالی استراتژیک است؟ هیئت دولت، استراتژیست است یا اداری؟ این دو خیلی متفاوت است. در اولی هیئت دولت دائم آیین‌نامه تصویب می‌کند. در دومی باید روی استراتژی‌های کلی تمرکز کند و تصمیم‌های استراتژیک می‌گیرد. آیین‌نامه‌ها را به شکل دیگری سامان می‌دهد. در خیلی موارد معاون اول وقتی کمیسیون تصویب می‌کند، می‌گوید دیگر نیازی به رفتن به دولت ندارد.

یک بار، یکی از پروژه‌های کمابیش استراتژیک تنظیم گیری را آوردیم. مطالعه مفصلی کرده بودند. آقای ربیعی دستش را روی دستم گذاشت و گفت هیئت دولت، جای اینطور گزارش‌هاست؟ گفتم بله. انگار حوصله بعضی سر می‌رفت که استراتژی تنظیم‌گری قوه مجریه را تصمیم‌گیری کنند. بنابراین در هیئت دولت هم نیاز به این تامل داریم که دولت، چه کار کند که همه وزرا، معاون اول و رئیس‌جمهور بدانند کار ما در اینجا چیست. به همین سنان، معاون اول، رئیس‌امور اداری دولت می‌شود یا رهبر قوه مجریه؟ رئیس‌جمهور و معاون اول، کارکردشان راهبری قوه مجریه است. لازم است قوه مجریه را هدایت عمومی کنند، نه این که خودش هم کارمند اداری شود.

مرکز خدمات مدیریت دولت که یکی از واحدهای مهم دفتر است، حالت تصمیم‌سازی دارد و همه اطلاعات در سامانه آنجاست. قرار بر این بود دستگاه‌ها از آن طریق، گزارش‌های خود را وارد کنند. الان خبر ندارم که چقدر به آن وفادار ماندیم.

متعدد است. می‌توان گزارش توصیفی از کل ۷۰ آیین‌نامه برنامه ششم درست کرد. جدولی با ۷۰ سطر و ۳-۴ ستون؛ فقط برای توصیف فرایندهای ایجکتیو و عینی.

### گزارش‌سیاستی، کلیدی‌ترین نقطه‌بهروری دولت

توصیف دیگری در مورد محتوا و کیفیت تصمیم‌گیری انجام دهید. در گزارش کمیسیون، نظرات مختلف را مطرح می‌کنیم و تمام. معاونت حقوقی می‌گوید از جهت قانونی، خلاف است یا نه؟ بعد به جهت محتوایی، فقط نظر دستگاه‌های مختلف را خلاصه می‌کنیم. گفتم طبق تجربیات جهانی policy paper درست می‌کنیم و اسمش را هم «سند سیاستی» می‌گذاریم. اگر دولت مکلف است شهر دانش سلامت راه اندازی کند، باید بدانیم برنامه سیاستی این شهر دانش سلامت چیست؟ قرار است چه مشکلی را حل کند و مدلس چیست؟ معمولاً یک گزارش نه چندان دقیق می‌آید. بعد می‌فهمیدیم مثلاً در یزد می‌خواهند با تغییر کاربری زمینی، شهر سلامت درست کنند. پس در تصمیم‌گیری، متدولوژی براساس سیاست نداریم. گزارش پیپر دانشگاهی، استاندارد و متدولوژی خاصی دارد و طبق سوال، فرضیه، آزمایشگاه و... جلو می‌رود و تست می‌شود. ولی گزارش سیاستی، متدولوژی دیگری دارد که ما در هیچ کدام از رشته‌های دانشگاه، با آن آشنا نیستیم. چیز پیچیده‌ای البته نیست، منتها چارچوبی دارد. دستگاه‌ها را موظف کرده بودیم چنین چیزی بنویسند. معمولاً هم زیر نظر خودم تهیه می‌شد. سه مورد توسط وزارت رفاه به‌عنوان الگو منتشر شد. ولی این، آموزش مفصلی در دستگاه‌های مربوطه می‌خواهد. اتفاقاً کلیدی‌ترین نقطه بهروری دولت همین است و همه فرایندها را می‌شود با این درست کرد.

### چرا آسیب‌ها پیش آمد؟

دفتر دولت و دبیران کمیسیون با همدیگر در این زمینه اختلاف نظر داشتند که آیا دبیرخانه، دفتر دولت، یک دبیرخانه اداری است؟ این یک نگاه است. ولی نگاه دیگری هم هست، از همان زمان مهندس موسوی به‌نظرم دفتر دولت، خیلی به این متعهد نبوده است. نقش دوم را چگونه در نظر بگیریم؟ دبیرخانه، جای مدیریت دانش است. ما جایی هستیم که مدیریت دانش دولت انجام می‌دهیم. چرا؟ چون دانش‌های گوناگون می‌آید و اساساً این کار میان رشته‌ای است. همه را دور هم جمع می‌کنیم، مقایسه انجام می‌گیرد. این کار را انجام می‌دهیم منتها اسمش را نمی‌آوریم. این پارادایم شیفت و لوازمش را باید بپذیریم. لوازمش این است که اینجا

ثبت مسیر یک مصوبه در دولت، خیلی مهم است. یک عنصر توصیف فرایندی، تعداد آیین‌نامه‌های تکلیفی در قانون برنامه است. یک فرایند، سیر رویه‌ای مصوبه است. دولت ۷ کمیسیون داشت که الان ۹ تا شده و معمولاً دو سه مورد از اینها کارشان سبک‌تر و تعداد آیین‌نامه تکلیفی آنها کمتر است. حدود ۷۲ آیین‌نامه برنامه هفتم در دولت باید مصوب شود. ۷۰ تقسیم بر هفت کمیسیون می‌شود ۱۰ مورد که اگر هر کدام متوسط ۶ ماه وقت ببرد، می‌شود ۶۰ ماه یا ۵ سال! مهلت تصویب هر یک از این آیین‌نامه‌ها در دولت‌های قبل (مثلاً فقط یک دولت آقای روحانی یا رئیسی)، چقدر بوده است؟ کار توصیفی، خیلی موارد را نشان می‌دهد.



### آیین‌نامه‌ای که ۱۵ سال در صف تصویب مانده

بعد دیگر، رویه است. مثلاً آماده کردن آیین‌نامه در داخل وزارتخانه، از کجا شروع می‌شود و چقدر طول می‌کشد؟ معمولاً ۶ ماه. مگر این که از دولت‌های قبل مانده باشد. بعد دست وزیر می‌رسد، او به معاون اول نامه می‌زند، او به دبیر دولت و او هم به دبیر کمیسیون. دبیر کمیسیون تازه شروع می‌کند به استعلام که سه ماه طول می‌کشد. پس شش ماه اصلاً امکان پذیر نیست. بعد از استعلام، همه اینها به دولت می‌آید، با ۴-۵ کارشناس. ما دو سه کارشناس داشتیم، آقای نصیری اقدم ۳-۴ نفر. با این تعداد خیلی کم معلوم است طول می‌کشد. تا شما اینها را ترکیب و گزارش تهیه کنید و در نوبت بگذارید، بعضی استعلام‌ها که بیايد، یک ماه طول می‌کشد تا نوبتشان برسد. هدررفت زیاد است. ۵ ماه طول می‌کشد تا اولین جلسه کمیسیون تخصصی شکل بگیرد. اگر آیین‌نامه طولانی باشد، شاید یکی، دو سال طول بکشد. بعد همین طور وارد فرایند بعدی می‌شود و عملاً این مدت اصلاً کفاف نمی‌دهد. به همین

آیین‌نامه‌ای داریم که بعد از ۵، ۱۰ و حتی ۱۵ سال هنوز تصویب نشده است. مثلاً لایحه‌ای از سال ۸۰ برای سلامت روان داشتیم، ۵-۶ ماه بررسی کردیم، دوباره رها شد و به قوه قضاییه رفت. موارد







دکتر حسن عدل تهرانی  
دبیر کمیسیون سیاسی، دفاعی دولت دوازدهم



## تصمیم‌گیری در سامانه نانوشته شکل می‌گیرد، نه کمیسیون‌های دولت

### نظام اجرا، مشکلاتی دارد

برای نمونه، در آیین‌نامه هوای پاک متن مفصلی طراحی شد، با ضمانت اجرا و جدول زمان بندی و پیگیری. شاخص‌های خیلی دقیق برای هر دستگاه، شرح وظیفه هر دستگاه، زمان بندی کارهایی که باید انجام شود و نوع نظارتی که باید روی این آیین‌نامه شود. ساعت‌ها هم در دولت وقت گرفت و جزو معدود مواردی است که به دبیر کمیسیون در دولت، اجازه حضور دادند و دبیر کمیسیون در صحن دولت فرایند را کامل توضیح داد. در دولت هم در مرحله اول با استقبال خوبی مواجه شد. دیگر همه آماده بودند که تکلیف بحث آلودگی هوا و هوای پاک مشخص شود. ولی نظام اجرا، مشکلاتی دارد. تصویب هم شد، با تمام لوازم یک تصویب‌نامه، در شروع، شکسته بسته اجرا شد؛ ولی کم کم در همان دست‌انداخت‌ها و چالش‌های اجرایی افتاد و به محاق رفت. نظام تصمیم‌گیری ما هم با مشکلاتی مواجه است. فرایندهای پیش بینی شده در آیین‌نامه داخلی، برای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، طوری طراحی شده که خیلی طلب نمی‌کند به این توصیف‌های محتوایی و... منجر شود. از همه مهم‌تر عادت و گرایش این سالهای مسئولان و تصمیم‌گیران به سیستم بوروکراتیک در تصمیم‌گیری است که تغییر دادن آن هم با چالش‌های جدی مواجه است. دفتر هیئت دولت متولی ایجاد چارچوب هدایتی برای سیستم تصمیم‌گیری است، اما تنها نقش دبیرخانه‌ای برایش قائل شدند، نه کارشناسی. هر بار هم که دفتر می‌آید این را اصلاح کند، هم با اصلاح آیین‌نامه مخالفت می‌شود، هم عده و عده لازم برای تغییر روال در اختیار دفتر دولت قرار داده نمی‌شود. برخی دستگاه و بخش‌ها هم این شیوه ورود دفتر دولت بر نمی‌تابند و ترجیح می‌دهند با یک دبیرخانه مواجه باشند. بخش عمده‌ای از پیشنهادها می‌آیند برای این که مشکلی را حل کنند. قاعدتا وقتی مشکلی گزارش می‌شود، باید تحلیل کنیم که منشأ آن چه بوده، اما معمولاً این اتفاق نمی‌افتد. یا اطلاعات ما از منشأ مشکل کافی نیست، یا مدیریت دانش نداریم یا منافع ایجاب می‌کند. بنابراین راه حلی که می‌دهیم هم جامع و کامل نیست. کم کم متوجه می‌شویم خود این یک مشکل جدید است که مشکل قبلی را پیچیده‌تر کرده است.

### مجمع تشخیص مصلحت قرار بود مشکل را حل کند، خودش مشکل شد

یک مثال خیلی بارز: گفتیم مجلس، قانون وضع و شورای نگهبان تایید کند که منطبق با شرع و قانون اساسی هست یا نه. قانون به تصویب می‌رسید و بعد شورای نگهبان فارغ از صحنه اجرایی، ایرادی را کشف و اعلام می‌کرد. این در مملکت، خلل ایجاد می‌کرد. مجمع تشخیص مصلحت درست کردیم تا این مشکل را حل کند. کم کم مجمع خودش مشکل شد و به حوزه قانون گذاری ورود کرد. الان روزی نیست که نمایندگان با صوت بالا اعتراض نکنند که حقوق قانون گذاری ما چه شد؟ اگر می‌خواستیم ریشه‌ای نگاه کنیم، می‌گفتیم چرا باید جای جدیدی درست کنیم؟ شورای نگهبان را از اول گفتیم چقدر تاسیس شایسته‌ای است. برای این که نهاد اجتهاد داریم برای احکام شرع در زمان و مکان. بحث احتکار، به شورای نگهبان رفت، گفتند احتکار فقط شامل مویز و خرما می‌شود. مهندس موسوی زمان جنگ بر فغان بود که قطعات صنعتی احتکار می‌شود. اما در خرما و کشمش متوقف کرده بودند. راه حلش این بود که بگوییم معلوم است که این اجتهاد نیست. قاعدتا، باید آنچه از شورای نگهبان بیرون می‌آید، منطبق با زمان و مکان باشد. مگر می‌شود بگوییم شرع این را گفته اما طبق رای مجمع تشخیص مصلحت اینطور عمل می‌کنیم؟ اگر آن آدم توانایی اجتهاد ندارد، او را باید عوض کرد. سیستم را باید اصلاح کرد.

سامانه‌ای که برای تحلیل پیشنهادها طراحی شده بود، به چند دلیل نتوانست به کارایی برسد و متوقف ماند. اولین مشکل این بود که زیادی جامع دیده شده بود. برای این میزان از سطح کارشناسی دستگاه‌ها، چیز ماورایی به نظر می‌آمد و دستگاه‌ها خیلی استقبال نکردند که کارشناسان آموزش ببینند و آن را عملیاتی کنند؛ بلکه به عنوان یک تکلیف اضافه خیلی ناهموار دیده و با جبهه‌گیری مواجه شد.

از طرفی خود دفتر دولت هم چنین تجهیز و آمادگی نداشت. چون دستگاه‌ها اگر این عملیات را شروع می‌کردند، باید دفتر هم ارزیابی و حمایت و هدایت کند و رفت و برگشتی ایجاد شود. بضاعت دفتر دولت برای این کار، کافی نبود. دلیل سوم این بود که تصمیم‌گیران ارشد در دولت وقتی به این موضوع نگذاشتند. بعد هم اصولاً نظام تصمیم‌گیری روی سامانه نانوشته‌ای شکل می‌گیرد و این رفت و برگشت‌ها خیلی خریدار ندارد که سامانه‌ای باشد و تحلیل محتوای جدی شود و با شاخص‌های جدیدی بخواهیم تصمیم‌گیری کنیم. در نهایت تصمیم همه جانبه و مفصلی هم اتخاذ شد. اما برای مجریان عادت کرده به یک روال خاص، قابل اجرا دیده نمی‌شود.



قاعدتا وقتی مشکلی گزارش می‌شود، باید تحلیل کنیم که منشأ آن چه بوده، اما معمولاً این اتفاق نمی‌افتد. یا اطلاعات ما از منشأ مشکل کافی نیست، یا مدیریت دانش نداریم یا منافع ایجاب می‌کند. بنابراین راه حلی که می‌دهیم هم جامع و کامل نیست. کم کم متوجه می‌شویم خود این یک مشکل جدید است که مشکل قبلی را پیچیده‌تر کرده است.



دکتر نصیری اقدم

دبیر کمیسیون اقتصادی هیئت دولت (سال ۹۲ تا ۹۹)

## هیات وزیران را به تصمیم گیر موضوعات جزئی تنزل دادیم

بخشی از آنچه به عنوان عملکرد این نظام تصمیم گیری مشاهده می کنیم، ماحصل ساخت نهادی است که درونش قرار داریم. نظام تصمیم گیری ما در فرایند یک دموکراسی ناقص الخلقه ذبح شده است. برای گام های موثر، باید تا حد ممکن، این نظام تصمیم گیری را از زیر دست و پای دموکراسی خارج کنیم. این را فقط برای ایران نمی گویم. الان در دنیا که دموکراسی را به مثابه محصول توسعه برداشت می کنند هم به همین سمت رفته اند، نه مثل ما که تمرین دموکراسی می کنیم. این دو با هم خیلی فرق دارد. زمانی شما می گوید دموکراسی راهی است برای رسیدن به توسعه. زمانی می گوید محصولی است که از توسعه برداشت می کنید.

### نظام تصمیم گیری را

#### از زیر دست و پای دموکراسی خارج کنیم

چند مثال بزنم. بانک مرکزی مستقل، معنایش این است که برخی تصمیم ها با دموکراسی از بین می رود. باید به جمعی از متخصصان، ولو با اشتباه بسپریم و هزینه اش را هم بپذیریم. در پروژه های مصوب، چه کسی نمی دانسته آوردن شرکت های پتروشیمی در پهنه جغرافیایی کشور، خطای استراتژیک است؟ شرکت پتروشیمی را جای این که در خلیج فارس بزنید، در ایجرود زنجان بزنید. از آنجا گاز را بردارید و به بالای کشور ببرید. آنجا تبدیل به محصول کنید و دوباره به پایین کشور ببرید. ضمن این که منابع آبی اینجا را تخریب می کنید. عربستان منابع گازی اش وسط کشور است. این را پمپاژ می کند و کنار خلیج فارس یا دریای سرخ می برد، آنجا در واحدهای پتروشیمی تبدیل و از همان جا هم صادر می کند. از آب دریا هم استفاده می کند. ما دقیقاً پروسه برعکس این را طی کردیم و هزینه مادام العمری را بر حسب هزینه حمل و نقل و استفاده از آب، روی دست کشور گذاشتیم. در بعضی شهرها مشخصاً پیگیری یکی از نمایندگان منطقه بوده، به اسم دموکراسی! در دموکراسی نمی توان گفت نماینده نداشته باش، ولی نماینده نباید اختیار چنین اموری داشته باشد. لذا مثلاً در اتحادیه اروپا اجازه نمی دهند نمایندگان مجلس، دست ببرند در لوایح کمیسیون اروپایی. ممکن است طول بکشد، اما کمیسیون اروپایی و فرایندهای اجرایی از زیر دست و پای نماینده پارلمان نیست. با ۱۵ امضا طرح بیاورند و کسی هم نفهمد طرح بغل دستی که امضا کرده، چه بوده است! تصویب واحدهای پتروشیمی دقیقاً در فرایندهای بودجه ریزی از دل مجلس شروع شده بود.

### نابود کردن نظام شایسته سالاری

مثال دیگر: دوستی که قبلاً نماینده بود، می گفت یکی از بدترین خاطره های دوران حضورم در مجلس این بود که با فاشسار، پیگیری کردم که در شهرستان بیمارستان بزنیم، در حالی که آنجا بیمارستان داشت. کلی بودجه آنجا بردیم و یک ساختمان درست شد. اما به دلیل وجود بیمارستان دیگر، هیچ وقت به بهره برداری نرسید. وقتی چنین اختیاراتی به نمایندگان مجلس می دهید، به خودشان اجازه می دهند در مورد انتصاب های دولت

هم نظر دهند. نتیجه اش چیست؟ یک وزیر برای نصب مدیران کل استانی خود باید دم شش، هفت نماینده هر استان را ببیند! این یعنی نابود کردن نظام شایسته سالاری.

### از کار انداختن سیاست گذاری در ایران با شعار مبارزه با فساد

نکته مهم دوم از عوامل موثر این فرایند تصمیم گیری، این که با تودرتویی نهادی و بی تصمیمی عجیب و غریبی مواجهیم. اما چرا؟ یکی از دلایلش، پارادایم مبارزه با فساد است. نمی گویم در ایران فساد نداریم ولی این چیزی که در بوق و کرنا می شود، اهرمی است برای از کار انداختن سیاست گذاری در ایران. اخیراً یکی از مسئولان رده دو و سه وزارت ارتباطات می گفت بابت تصمیمی که سال ۱۳۸۰ گرفتم، هنوز هر سال به دادگاه می روم و جواب می دهم. اینجایی عملی خیلی بهتر از باعملی است. بی تصمیمی خیلی بهتر از باتصمیمی است. می دانید این شورای عالی هماهنگی اقتصادی سران قوا برای چه در ایران تشکیل شد؟ یک دلیلش این بوده که هر کاری می خواستیم بکنیم، بعداً قوه قضاییه، ما را گیر می انداخته است. بعداً قوه مقننه بلایی سر ما می آورده است. گفتیم جمع شوید. کله گنده های مجلس، بزرگان قوه قضاییه، اول خودشان امضا کنند. سر قصبه بنزین هم دیدید. می گفتند این را در سران قوا مطرح کردیم، آنجا کسی چیزی نگفته بود. یعنی برای این که بتوانم از زیر بار دادگاه فرار کنم، برای خودم تشکل و شورا درست می کنم و مسئولیت را به گردن جمعی از آدم ها می اندازم که هیچ کس نتواند من را خفت کند. لذا تصمیم ساده ای که در اختیار یک وزیر یا معاون وزیر است، تا سران قوا می رود. در آخر هم با بزن و بکوب، تصمیم گرفته می شود یا نمی شود. وقتی تعاریف موسسه ای از فساد می کنیم که هر کاری کنید، فاسدید یا مشکل دارید، نظام تصمیم گیری کند می شود. انبوه شوراها، ماحصل این نگاه است.

این پرونده های فساد که هر روز گزارش می شود، ۹۲ هزار میلیارد تومان در فولاد مبارک که بردند. طرف تقسیم می کند که اگر ما ۹۰ میلیون نفر باشیم، سهم ما نفری یک میلیون تومان بوده است! تهش را که درمی آورید، طی قانونی ۵۷ هزار میلیارد تومان به جای این که در الف بفروشد، قانون به او گفته در جای ب بفروشد. حالا که کرده می گویند فاسد است، چرا به

### نظام حکمرانی ما

#### اشکال اساسی

#### دارد. تعدد مراجع

#### تصمیم گیری داریم.

#### بالاخره در این

#### نظام حکمرانی،

#### براساس مبانی نظری

#### تفکیک قوا وجود

#### دارد. نهادهای آنها

#### هم تقریباً در همه

#### نظام های حقوقی

#### کشورهای مختلف،

#### پیش بینی شده و

#### مورد قبول و اجماع

#### است. در نهاد قوه

#### مجریه، هیات

#### وزیران مرجع مهم

#### تصمیم گیری در

#### بعضی از مباحث

#### است.

اینجا پول تبلیغات دادید؟ بالاخره شرکت اگر نتواند با وجود مجمع و ناظران رسمی خود، هزینه تبلیغاتش را مشخص کند که به درد لای جرز هم نمی خورد. نمی گویم فساد نداریم، اما این جنسی از فساد هم که مدام گزارش می شود، هدفمند برای زدن نظام تصمیم گیری و بی خاصیت کردن قوه مجریه است و ما هم پیاده نظامش هستیم. آقایی همه حقوق های مدت مشخص کارمندان دستگاه ها را جمع کرده و گفته کلا در فرایند مولدسازی، دو ساختمان به قیمت ۵ همت فروختیم و ۵۴۰۰ میلیارد تومان هزینه شده است؛ آیا چنین چیزی می شود؟ ولی مردم قبول می کنند. این پیام ها مانند ویروس است. نتیجه اش این می شود که مولدسازی را با میخ به دیوار می کوبید. مردم حاضر می شوند مدارس به این صورت، بیقوله شده و گوشه ای بیافتد، ولی کسی به آنها دست نزنند. زمین ها خاک بخورد، در آنها دزدی شود، همه کار با آنها شود، ولی کسی روی اینها دست نگذارد.

### تعدد مراجع تصمیم گیری داریم

نظام حکمرانی ما اشکال اساسی دارد. تعدد مراجع تصمیم گیری داریم. بالاخره در این نظام حکمرانی، براساس مبانی نظری تفکیک قوا وجود دارد. نهادهای آنها هم تقریباً در همه نظام های حقوقی کشورهای مختلف، پیش بینی شده و مورد قبول و اجماع است. در نهاد قوه مجریه، هیات وزیران مرجع مهم تصمیم گیری در بعضی از مباحث است. ما اولاً خود این هیات وزیران را تنزل دادیم به نهادی که در بعضی موضوعات خیلی جزئی تصمیم گیری می کند: خرید یک خودرو برای فلان دستگاه؛ اختصاص هزار تومان برای فلان. در طول این سال ها این بحث ها مطرح بوده است. دولت آیا می خواهد برای تولید و واردات خودرو سیاست گذاری کند یا نه؟

مصوبات دولت جزو مصوبات غیر قابل طبقه بندی هم هست و منتشر می شود. چه میزان از مصوبه های دولت از مقام سیاست گذاری است و چه میزان در همین مسائل اجرایی و اداری؟ اداره کشور برعهده قوه مجریه است. اما لزوماً باید هیات وزیران در این امور اجرایی مداخله یا خطمشی ها را مشخص کند؟ الان متأسفانه مدیران را به این سمت سوق دادیم که برای کوچک ترین مساله، مصوبه از دولت بگیرند برای نهاد نظارتی. بده در قانون اساسی برای هیات وزیران هم مسئولیت سیاسی و استیضاح و... پیش بینی کرده، اما همه می دانند استیضاح وزیران هزینه های سیاسی سنگینی دارد که شاید در تاریخ، اصلاً پیش نیاید. مدیران ما هم این را دوست دارند. الان در بحث تعدد مراجع تصمیم گیری، ده ها شورای عالی پیش بینی کرده ایم. الان یک دستگاه اجرایی پیدا کنید که شورای عالی حوزه تخصصی خودش را نداشته باشد. جالب است، عموماً مصوبه های شان با تایید و امضای رئیس جمهوری ابلاغ می شود یا تایید رئیس جمهوری و امضای وزیر.

آنهاهی هم که به ریاست وزیر است، با امضای وزیر ابلاغ می شود. دفتر دولت هیچ دخالتی نداشته و هیچ نظارتی هم بر اینها وجود ندارد. مگر نظارت عمومی قضایی که در نظام حقوقی ما برای دیوان عدالت اداری پیش بینی شده است.





## شورای عالی برای دور زدن نهادهای اصلی تصمیم‌گیری

۸۰ تا ۹۰ درصد آیین‌نامه‌ها حداکثر در مدت ۶ ماه از لازم‌الاجرا شدن برنامه هفتم باید به تصویب دولت برسد. تاریخ لازم‌الاجرا شدن برنامه هفتم، دوم مرداد ۱۴۰۳ است. یعنی ۲ بهمن امسال، پایان مهلت تصویب آیین‌نامه‌هاست. وقتی مجلس قانون‌گذاری می‌کند، قوه مجریه باید مذاکرات مجلس را رصد کند. معاون مجلس هر دستگاهی باید مذاکرات مجلس را رصد کند و ببیند چه آیین‌نامه‌هایی برای آن دستگاه پیش‌بینی کرده‌اند و به حوزه تخصصی دستگاه خودش آماده باش دهد.

یکی از کارهای ما در این جلسه هفتگی، آخرین وضع آیین‌نامه‌های تکلیفی برنامه هفتم است. از ۱۸۶ آیین‌نامه تکلیفی، تا کنون ۶۱ آیین‌نامه پیشنهادی به دفتر دولت واصل شده؛ تقریباً یک سوم. یکی از گلابه‌های صریح دوستان در کمیسیون‌ها این است که این پیشنهادها خیلی خام و ناقص است. در واقع در دستگاه مربوطه خوب پخته نشده؛ حتی گاهی کمیسیون مربوطه می‌گوید قابل رسیدگی نیست و باید به دستگاه برگردد و بررسی مجدد شود. یک شان نزول کمیسیون‌ها همین است که خام‌ها را پخته کنند.

این پیشنهاد خام هم حداقل باید شاخص‌های قابل قبول داشته باشد. از ۶۱ پیشنهاد واصل درباره برنامه هفتم، ۲۰ موردش در دولت مصوب و ابلاغ شده، اما ۴۰ مورد آن هنوز در کمیسیون‌های ماست. وقتی از کمیسیون سؤال می‌کنیم چرا؟ می‌گوید متن و پیشنهاد ارسال شده ضعیف است. من این اشکال را به قوه مقننه می‌گیرم. میزان اجرای برنامه ششم را یکی می‌گوید ۳۰ درصد، دیگری می‌گوید ۲۵ درصد. اولاً ۳۰ درصد از کجا آمد؟ با چه مقیاسی آن را سنجش کردید؟ اگر نظام اداری ما درست باشد و هر نهادی سر جای خودش قرار گیرد، مدینه فاضله می‌شود.

### دولت و پارادوکس شوراهای عالی

در مفهوم شورای عالی، اختلاف‌هایی وجود دارد؛ اگر عدد ۱۰۳، ۱۰۲ را بپذیریم، حداکثر ۵۰ شورای عالی فعال داریم که حسب مورد، سالی یک، دو و حداکثر سالی ۳ یا ۴ بار تشکیل می‌شوند. هیات وزیران هر هفته دو بار تشکیل می‌شود. شورای اقتصاد ماهانه یک جلسه دارد. هیات وزیران ماهانه هشت جلسه دارد. کنار این، ستاد اقتصادی دولت را هم داریم. اگر دولت، سیاست‌گذار و مامور اداره کشور است، باید سیاست‌گذاری‌ها در دولت صورت گیرد. همه بخش‌های مختلف هم حضور دارند.

جالب است که گاهی در جمع‌های تخصصی، تصمیم‌ها را می‌گیریم. وقتی به جمع عمومی می‌بریم، می‌گویند این از نظر فرهنگی و امنیتی و ... فلان اشکال را دارد. در هیات وزیران، همه اینها جمع هستند و آنجا نماینده دارند. به هیات وزیران بیاورید، مطرح شود تا تصمیمی گرفته شود. خلاصه صلاحیت هیات وزیران، باید یک‌بار دیگر مرور و تنقیح شود، آنهایی که قابل واگذاری به وزیر مربوطه است، منتقل شود.

دولت می‌خواهد در حوزه میراث فرهنگی سیاست‌گذاری کند، می‌گوید سیاست‌گذاری از شئون شورای عالی میراث فرهنگی است. اگر دولت در این زمینه ورود کند، ایراد هیات تطبیق یا ایراد رئیس مجلس واصل می‌شود. شورای عالی میراث فرهنگی، اشتغال، انرژی، اقتصاد. یکی از مهم‌ترین شوراهای ما شورای اقتصاد است. آیا صلاحیت‌هایی که برای شوراهای عالی پیش‌بینی شده، نمی‌شود برای دولت در نظر گرفت؟

شوراهای عالی را می‌توانیم از جهت‌های مختلف دسته‌بندی کنیم. برخی شوراهای عالی را قانون اساسی پیش‌بینی شده است. شورای عالی مالیاتی نهاد عالی دادرسی است. منظور از بحث شوراهای عالی، شوراهای عالی تصمیم‌گیرنده هم‌عرض و موازی با هیات وزیران است. وگرنه آنها که دادرسی مالیاتی می‌کنند، به امور محلی رسیدگی می‌کنند. برخی شوراهای عالی را رهبر معظم انقلاب دستور تشکیل داده‌اند؛ شورای عالی انقلاب فرهنگی، فضای مجازی. آخرین شورای عالی که متأسفانه سند مکتوبی هم از ناحیه رهبری ندارد، بعضی می‌گویند شورای هماهنگی اقتصادی سران سه قوه؛ بعضی هم می‌گویند شورای عالی هماهنگی سران سه قوه که در بحث خروج ترامپ از برجام، رهبری دستور تشکیل این شورا را دادند.

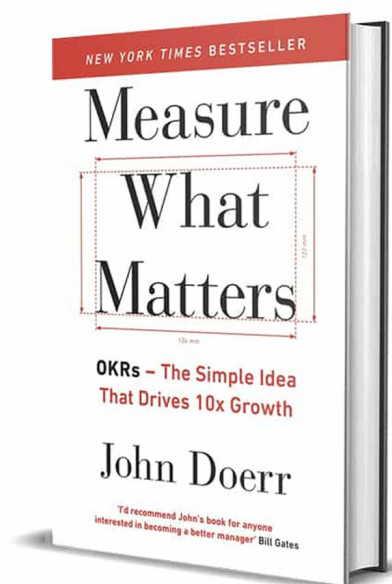
برخی شوراهای عالی را خود دولت تشکیل داده است: شورای عالی توسعه صادرات غیرنفتی. جالب اینکه وقتی شوراهای عالی، مبنای قانونی پیدا می‌کنند، قانون‌گذار در قوانین برنامه و... آنها را تشکیل می‌دهد؛ بعد از پایان برنامه، از نگاه حقوقی، بعضی معتقدند آن شوراهای دیگر اعتبار ندارند.

نمونه‌اش شورای عالی توسعه صادرات غیرنفتی است. تا برنامه سوم یا چهارم، این شورای عالی وجود داشته اما بعد از آن دیگر پیش‌بینی نشده است. اینها به دولت فشار می‌آورند. دولت هم شورای عالی را تشکیل می‌دهد و در دولت یازدهم و دوازدهم تصویب می‌کند. دوم، مصوبه‌های این شورای عالی برای آنجا گفته شده، چرا گفتند دولت بیاورد؟ اصلاً تصمیم‌های این شورای عالی واقعاً در جهت توسعه صادرات، کارساز بوده است؟ آیا واقعاً این شورا امر صادرات را متحول کرده که الان در این وضع قرار داریم؟ نه، دکان و دفتر و دستکی برای دور زدن نهادهای اصلی تصمیم‌گیری است.

برای شورای عالی توسعه صادرات غیرنفتی، اگر مصوبه را نگاه کنید، در دولت یازدهم و دوازدهم، ایستادیم و گفتیم صلاحیت تصمیم‌گیری ندارد. این شورای عالی فقط در خصوص صادرات غیرنفتی تصمیم‌سازی می‌کند و برای بررسی به دولت می‌آورد. چند مورد آورده که می‌تواند در توسعه صادرات غیرنفتی اثرگذار باشد؟

### با اجرای برنامه هفتم، معجزه‌ای در کشور رخ نمی‌دهد

برای برنامه هفتم توسعه، بیش از این انتظارات روانی در جامعه درست نکنیم که با اجرای برنامه هفتم، کار خاصی در کشور اتفاق خواهد افتاد یا معجزه‌ای در کشور رخ می‌دهد. برنامه هفتم کسکول بیان آرزوهاست. قرار نیست آرزوها را بیان کنیم. فقط آرزوهایی که متناسب با شرایطمان می‌توانیم انجام دهیم. الان در برنامه هفتم، ۱۸۶ حکم آیین‌نامه تکلیفی برای دولت پیش‌بینی کردیم. هیچ قانون برنامه‌ای این میزان آیین‌نامه تکلیفی نداشته است.



## اندازه‌گیری آنچه مهم است با OKR

«اگر ندانید رهسپار کجایید، شاید هرگز به آنجا نرسید.» یوگی برا

کتاب «اندازه‌گیری آنچه مهم است» ترجمه کتاب Measure What Matters نوشته جان دوئر است که انتشارات آریا ناقلم در تابستان ۱۴۰۳ با ترجمه سعید زرگریان منتشر کرده است.

جان دوئر سرمایه‌گذاری خطرپذیر است که در طول ۳۷ سال فعالیتش به کارآفرینان کمک کرده تا شرکت‌ها و تیم‌های جسور بسازند. او این کتاب را در سال ۲۰۱۸ برای کمک به شرکت‌ها در جهت تعیین و دستیابی به اهداف جسورانه‌شان نوشت. دوئر از طریق این کتاب و وبسایتش WhatMatters.com روایت‌های ارزشمندی را از برخی از معتبرترین شرکت‌ها و مؤسسان و مدیران آنها مثل بنیاد خیریه بیل و ملیندا گیتس، لری و سرگی از گوگل و ... به اشتراک می‌گذارد.

کتاب اندازه‌گیری آنچه مهم است درباره سیستم اوکی آر (OKR) است. اوکی آر مخفف اهداف و نتایج کلیدی است؛ نوعی شیوه نامه هدف‌گذاری مشارکتی برای شرکت‌ها، تیم‌ها و افراد. اهداف و نتایج کلیدی دو جزء مکمل در فرایند هدف‌گذاری‌اند؛ یکی اصول را مشخص می‌کند و دیگری چگونگی به کارگیری آن را. یکی چشم‌انداز را نشان می‌دهد و دیگری نحوه اجرای آن را. اهداف، الهام‌بخش و متعلق به افق‌های دور هستند. نتایج کلیدی در دسترس‌تر و شاخصه‌محورترند. البته همانطور که جان دوئر اشاره می‌کند، اوکی آر معجزه نمی‌کند. جای قضاوت درست، رهبری پر قدرت یا فرهنگ خلاق در محیط کار را نمی‌گیرد؛ اما در صورت وجود این پیش‌نیازهای اساسی، اوکی آر باعث تحولات زیادی در کسب‌وکارشان می‌شود.

نویسنده در این کتاب اشاره می‌کند که برای تصمیم‌گیری درست و داشتن اتحاد و نمایش عملکردی عالی، همه کارکنان باید اهداف اساسی سازمان را به روشنی درک کنند. با این حال، بنا به اعتراف خود شرکت‌ها، دو سومشان اهداف را به طور پیوسته اطلاع نمی‌دهند. هم‌چنین در نظر سنجی از یازده هزار مدیر ارشد اجرایی و مدیر میانی، بیشتر پاسخ‌دهندگان نتوانستند اولویت‌های اصلی شرکتشان را نام ببرند و فقط نیمی از آنها توان نام بردن از یک اولویت را داشتند. همان‌طور که هر رهبر مجرب خواهد گفت، هیچ فردی از شرکتی نمی‌تواند «همه کارهایش را به سرانجام برساند». بنابراین هر چند تمام کارها مهم و ضروری به نظر می‌رسد، اما مدیران باید از خودشان بپرسند: کدام کارها را واقعاً در ۳ یا ۶ ماه آینده باید انجام داد؟ اولویت‌های اصلی‌شان برای دوره پیش‌رو چیست؟ افراد باید اقداماتشان را بر کدام اهداف متمرکز کنند؟ اینجاست که سیستم اوکی آر به کمک مدیران و سازمان‌ها می‌آید. با داشتن مجموعه‌ای از اوکی آرهای دست‌چین شده، سازمان‌ها می‌توانند مهم‌ترین کارها و اهدافی را که باید طبق برنامه و سر وقت انجام شود معین کنند.

اوکی آر‌ها نه فهرستی از خواسته‌های جورواجورند، نه مجموع تکالیف پیش‌پاافتاده تیم؛ مجموعه اهدافی‌اند که به دقت گلچین شده‌اند و توجه خاصی می‌طلبند و سبب پیشرفت کارکنان در وضعیت کنونی سازمان می‌شوند. اوکی آر رهبران را به گرفتن تصمیمات دشوار وامی‌دارد، باعث می‌شود تا سازمان به سمت اهداف مهمش حرکت کند و درباره اهداف فاقد اهمیتش صراحت داشته باشد و ابزار ارتباطی قدرتمندی برای واحدها، تیم‌ها و افراد مشارکت‌کننده است. اوکی آر به شما کمک می‌کند مدیر و فرد متمرکزی باشید که افکار واضحی در سر دارد. و صرف‌نظر از شدت به‌هم‌ریختگی اوضاع، همیشه به چیزهای مهمی که برای خودتان تعیین کردید مراجعه می‌کنید. سیستم اوکی آر با رهبرانی آغاز می‌شود که زمان و انرژی لازم را صرف برگزیدن چیزهای مهم می‌کنند. بنابراین هر چند کوتاه‌کردن فهرست اهداف همواره کاری پر زحمت است؛ ولی به زحمتش می‌آرد. سازمان‌های موفق بر چند طرح معدود، که شاید تفاوت زیادی رقم بزنند، تمرکز می‌کنند و طرح‌های کم‌ضرورت‌تر را به بعد واگذار می‌کنند. رهبران این سازمان‌ها، محکم پشت چند اوکی آر اساسی می‌ایستند و بدین ترتیب قطب‌نما و مبنایی برای ارزیابی در اختیار تیم‌هایشان می‌گذارند.

## اوکی آر به درد چه کسانی می‌خورد؟

جان دوئر می‌گوید: در شرکت‌های نوپای کوچک‌تر، قطعاً لازم است تلاش‌های افراد همسو باشد؛ از همین رو، اوکی آر ابزاری برای بقای این شرکت‌هاست. به‌طور خاص در بخش فناوری، شرکت‌های تازه‌کار باید رشد سریعی بکنند تا پیش از ته کشیدن سرمایه‌شان، بتوانند تأمین مالی کنند. اهداف ساختاریافته به حامیان شرکت، سنجه‌ای برای ارزیابی موفقیت می‌دهد.

در سازمان‌هایی با اندازه متوسط، که به سرعت در حال رشدند، اوکی آر زبانی مشترک برای اجرای امور است و انتظارات را مشخص می‌کند: کدام پروژه را باید (سریع) انجام دهیم و چه کسی مشغول کار روی آن است؟ در سازمان‌های بزرگ‌تر، اوکی آر حصارهای میان واحدهای کسب‌وکار را از بین می‌برد، میان مشارکت‌کنندگان واحدهای مختلف که از هم دورند، ارتباط برقرار می‌کند و با دادن استقلال به کارمندان خط‌مقدم، زمینه‌ساز پیدایش راهکارهای تازه می‌شوند. هم‌چنین، اوکی آر حتی موفق‌ترین سازمان‌ها را تشویق می‌کند تا برای کسب دستاوردهای بیشتر، خود را به چالش بکشند. در دنیای مؤسسه‌های غیرانتفاعی هم فواید مشابهی حاصل می‌شود.

این کتاب هم‌مانند خود اوکی آر دو بخش مکمل دارد: در بخش نخست، ویژگی‌های اساسی و اهمیت سیستم اوکی آر بررسی شده است و نویسنده اشاره کرده است که این سیستم چگونه ایده‌های مناسب را به اجرای عالی امور و رضایت در محل کار تبدیل می‌کند. پس از آن، نوبت به چهار «تئوری ماورایی» اوکی آر می‌رسد. در بخش دوم کتاب، کاربردها و پیامدهای اوکی آر در دنیای کسب‌وکار بررسی شده است. هم‌چنین کتاب اندازه‌گیری آنچه مهم است شامل روایت‌هایی از مدیران کسب‌وکارهایی مثل گوگل، ادوبی، یوتیوب و... است که از تأثیر سیستم اوکی آر بر روند فعالیت‌هایشان گفته‌اند.

### بخشی از کتاب

«در کسب‌وکارمان مجبوریم برای خودمان اهدافی بسیار سخت تعیین کنیم و بعد هم ناچاریم به آن‌ها برسیم. بعد از آن هم که رسیدنمان به هدف را لحظه‌ای جشن گرفتیم، باید برای خودمان هدف دشوار دیگری تعیین کنیم. پاداش دستیابی به یکی از این اهداف چالش‌برانگیز هم این است که می‌توانید دوباره برای هدفی دیگر تلاش کنید.» اندی گروو





## قدرت سادگی

گزاره هایی مفید برای همه ما از کتاب قدرت سادگی

نوشته: جک تراوت و استیور ریو کین  
ترجمه: ابوالفضل فلاهی، ارمغان هوده شناس

- به کسی که حرف های پیچیده می زند و چیزی از حرف هایش نمی فهمید، هرگز اعتماد نکنید.
- مهم این است که کارهای درست انجام دهید، نه کارهای مد روز.
- ۵۰۰ شرکت بزرگ دنیا، ۷۰ درصد تجارت جهان را در اختیار دارند.
- از صد اقتصاد بزرگ جهان، ۵۱ مورد مربوط به کشورها نیستند، بلکه مربوط به شرکت های بزرگند.
- شرکت در جلسات، همایش ها و سخنرانی هایی که ساده و متناسب با موضوع نیستند، هدر دادن وقت و پول است.
- از ارائه دهندگان و سخنرانان جلسات بخواهید جملات پیچیده شان را به زبان ساده بیان کنند.
- ایده های بزرگ همیشه در قالب کلمات کوچک بیان می شوند.
- در زمان حاضر، صنعت پردازش اطلاعات نیمی از تولید ناخالص ملی جهان را تشکیل داده است.



## ۱۰ اصل واضح نویسی:

۱. جملات کوتاه و مختصر
۲. استفاده از کلمات ساده به جای پیچیده
۳. استفاده از کلمات آشنا و ملموس
۴. پرهیز از کلمات غیر ضروری
۵. استفاده از افعال مناسب در جملات
۶. همان طور که حرف می زنید بنویسید
۷. خودتان را با تجربیات خواننده تطبیق دهید
۸. اصطلاحاتی را به کار گیرید که خوانندگان بتوانند تصویرسازی کنند
۹. به کارتان تنوع دهید
۱۰. برای بیان کردن بنویسید.







# شرکت سامانه‌های هوشمند توسن افرا

طراحی، تولید و استقرار سامانه‌های هوشمند صنعتی

توسعه نرم‌افزارهای  
صنعتی

*Industrial Software*

مدلسازی و شبیه‌سازی  
صنعتی

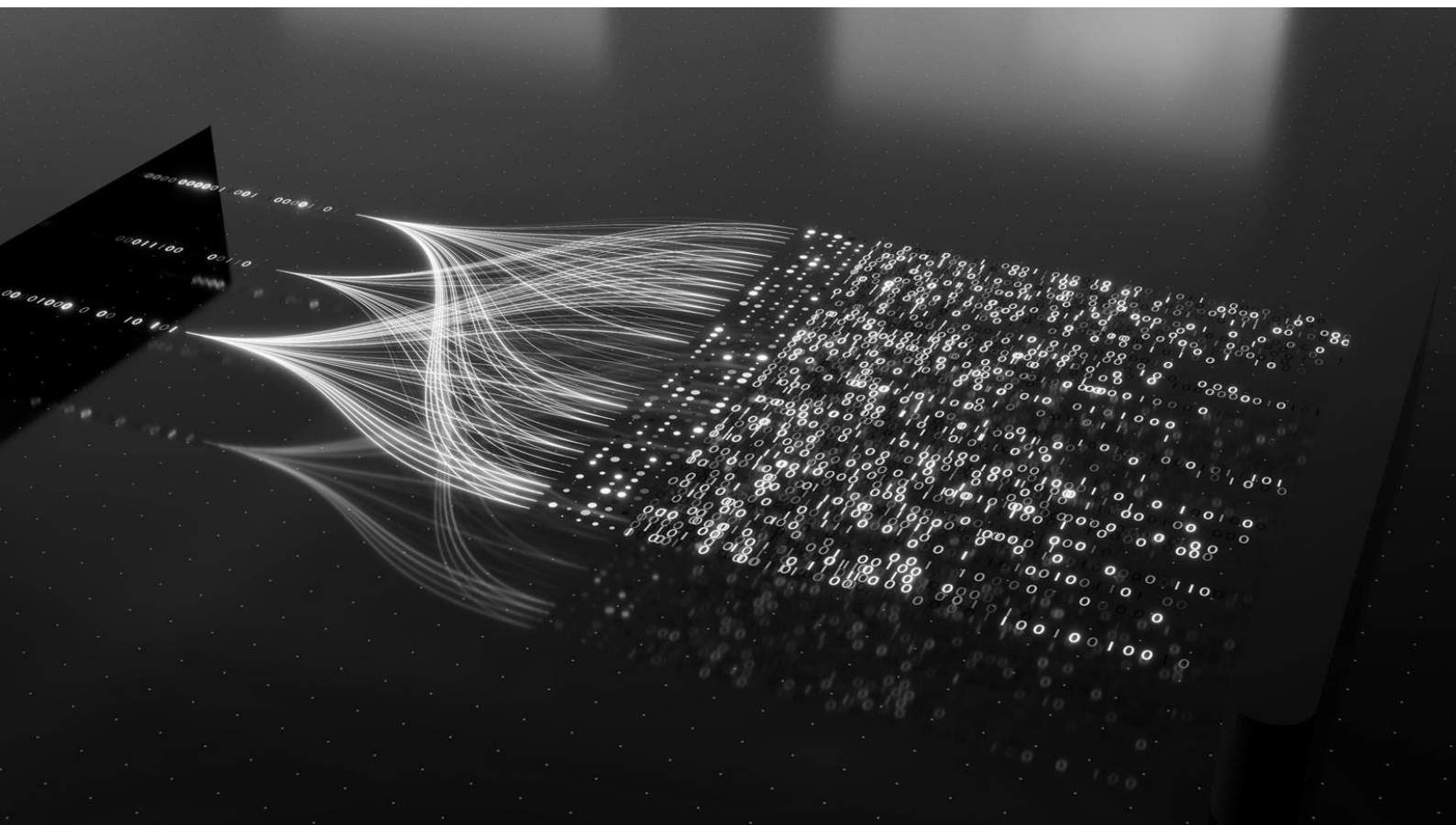
*Industrial M&S*

هوش مصنوعی  
صنعتی

*Industrial AI*

اینترنت اشیاء  
صنعتی

*Industrial IoT*



[www.tosansystem.com](http://www.tosansystem.com)



**شرکت توسن سیستم، افتخار دارد مشاور و مجری هوشمندسازی  
بسیاری از شرکت‌های صنعتی صاحب‌نام کشور باشد**



**شرکت میرآب**  
تولیدکننده شیرآلات صنعتی  
شهرک صنعتی شمس آباد تهران

**Website:** [www.mirab-valves.com](http://www.mirab-valves.com)

**گروه صنعتی آذران**  
تولیدکننده شیرآلات آب و گاز  
شهرک صنعتی جی اصفهان

**Website:** [www.azaran-group.com](http://www.azaran-group.com)



**شرکت صنایع ریخته‌گری اصفهان**  
تولیدکننده قطعات ریخته‌گری شده  
شهرک صنعتی محمودآباد اصفهان

**Website:** [www.ici-company.com](http://www.ici-company.com)



# کتاب هدیه‌ای است که حرفی برای گفتن دارد

از آنجاکه در بین هدایای سازمانی، کتاب همواره یکی از انتخاب‌های هوشمندانه سازمان‌ها و مدیران دغدغه‌مند بوده است می‌توانید کتاب‌های انتشارات آریانا قلم (ناشر تخصصی کتاب‌های مدیریت و کسب و کار) را با توجه به سمت و رده سازمانی افراد انتخاب کنید و با بسته‌بندی‌های مناسب و زیبا به کارمندان، همکاران و شرکای خود هدیه دهید.



انتشارات  
آریانا قلم



برای آشنایی بیشتر با طرح هدیه سازمانی انتشارات آریانا قلم برای نوروز ۱۴۰۴ یا دریافت مشاوره برای انتخاب کتاب و بسته‌بندی می‌توانید با شماره ۰۲۱۸۸۳۱۸۸۲۴ داخلی ۱۰۶ و ۳۱۳ تماس بگیرید.