

حسن رسولي، مدير سابق دولتي و عضوبنياد باران:

عارف در مدیریت به دنبال حل مسأله است

گفت و گو

رضوانه رضایی پور

گروه سیاسی

برای وا‌کاوی کارنامه مدیریتی و اجرایی و نیز کارنامه و تجربه سیاسی محمدرضا عارف، با حسن رسولي

در دولت اصلاحات که شما استاندار بودید، دکتر عارف در بخش ستادی دولت آشنایی شما با دکتر عارف به چه صورت بود و در دوره مدیریتی، دکتر عارف را چگونه مدیری دیدید؟

من آقای دکتر محمدرضا عارف را فردی دانشگاهی، متخصص و اهل تقوا و انصاف می‌دانم. ایشان در میان اعضای باشگاه دولتمردان جمهوری اسلامی ایران که

در دولت‌های مختلف گذشته و امروز حضور داشته‌اند، بدون شک یکی از شخصیت‌های عالم و فرهیخته این مجموعه است.

چنین توصیفی ناظر بر چه واقعیتی یا رفتاری در دکتر عارف است؟

دکتر عارف شخصیتی وفادار به عهد و پیمان است. به این معنی که با همکاران خود و بویژه با مقامات مافوق خود همواره این وفاداری را حفظ کرده است. وفاداری به این معنی که اگر با شخصیتی عهد بسته‌اند که در مسیر اداره کشور یا سازمانی همراه ایشان باشند، این همراهی تا آخر خواهد بود. وفاداری در حوزه سیاسی هم به این معنی است که آقای دکتر عارف همیشه یک سیاستمدار اصلاح طلب باقی مانده‌اند و هیچ گاه از این اصلاح طلبی و اصول و مبانی آن عدول نکرده‌اند. البته ممکن است در عمل یا در جزئیاتی، برخی با ایشان اختلافاتی داشته باشند، اما با وجود این اختلافات باز هم نمی‌توان منکر شد که دکتر عارف در همه این سال‌ها، همین‌طور باقی مانده‌اند، یعنی اصلاح طلبی که قائل به مبانی اصولی خود در جمهوری اسلامی ایران است، اما نگاه خود به مردم و حل مشکلات مردم و نگاه به مردم به مثابه وارثان اصلی این انقلاب را کنار نگذاشته یا در این دیدگاه ایشان تغییری حاصل نشده است.

درباره دوره مسئولیت دکتر عارف در دوره اصلاحات، بویژه

دوست سال‌های دور او گفت و گو کرده‌ایم. رسولی چهره‌ای آشنا در جریان سیاسی اصلاح طلبی است که در دولت اصلاحات سابقه استانداری خراسان رضوی را نیز در کارنامه خود دارد. در سال‌های اخیر، رسولی و عارف بیشتر در بنیاد امید ایرانیان با یکدیگر کار کرده‌اند؛ بنیادی که پس از انتخابات ۱۳۹۲ شکل گرفت و شکل‌گیری مجلسی با ترکیب قابل توجهی از اصلاح طلبیان، مهم‌ترین کارنامه این بنیاد بود.

دوره‌ای که ایشان معاون اول آقای خاتمی بودند تقریباً چیزی گفته نمی‌شود. شما ایشان را چطور مدیری دیدید؟

دکتر عارف در دوره هشت ساله دولت اصلاحات در دو نقش کلیدی دولت، یعنی معاون رئیس جمهور و رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و همچنین معاون اول رئیس جمهور فعالیت کرد. دکتر عارف نه تنها از اعتماد ویژه رئیس جمهوری وقت، آقای سید محمد خاتمی برخوردار بود، بلکه همواره تلاش کرد تا به گونه‌ای رفتار کند که برآیند اقدامات مثبت دولت به نام رئیس جمهوری ثبت و بازمانی شود.

این مورد که اشاره کردید مربوط به دوره دستاورد هاست. هنگام بروز بحران‌ها یا مشکلات مدیریت دکتر عارف در دولت اصلاحات چگونه بود؟

آنچه که از تجربه هشت ساله دولت اصلاحات و عملکرد دکتر عارف می‌توانم بگویم، این است که در مواقعی که دولت با چالش‌ها و کمبود هماهنگی مواجه می‌شد، دکتر عارف به صورت کاملاً عملیاتی وارد می‌شد تا مسائل حل شود. و البته که سوابق نشان می‌دهد این مسائل حل می‌شد. ایشان تلاش می‌کرد انسجام لازم را در بدنه دولت حفظ کند و اگر این انسجام به دلایلی یا در مواردی از دست می‌رفت یا کم‌رنگ می‌شد، تلاش می‌کرد انسجام را به دولت بازگرداند.



نمونه بارز این دلسوزی و عملکرد مسئولانه، دوران جنگ نابرابر اخیر است. دکتر عارف به صورت شایسته‌روزی تلاش کرد تا خدمات عمومی، مایحتاج و اوراق همگانی به شکل مناسب تأمین شود

آیا در دولت چهاردهم که مانند دولت اصلاحات، دکتر عارف باز هم در مقام معاون اول رئیس جمهور فعالیت می‌کنند، باز هم این نقش انسجام بخش دیده می‌شود؟

به نظر امروز هم می‌توان این روحیه و این نوع مدیریت را در سال اخیر که ایشان معاون اول رئیس جمهور دولت چهاردهم و در حقیقت اداره‌کننده هیأت وزیران است نیز به وضوح دید. نکته‌ای که باید به آن توجه کرد که اغلب هم توجه نمی‌شود این است که دکتر عارف از ایفای نقش‌های صرفاً رسانه‌ای و یا ایفای نقش‌های صرفاً نمایی و مسائلی از این دست پرهیز می‌کند و به جای آن بیشتر بر کارهای عملی و انجام وظایف واقعی تمرکز دارد. خصوصاً در شرایط بروز بحران‌ها، به صورت ناگفته و دیده نشده، هم در راستای انسجام بخشیدن به دولت و هم اجرای درست وظایفش حرکت می‌کند. مسأله دکتر عارف هم در دولت اصلاحات و هم امروز در دولت چهاردهم این است که

مسائل و مشکلات دولت حل شود، نه اینکه حل شدن این مسأله‌ها به نام خودش تمام شود. چون با حل شدن مسائل دولت، مشکلات کشور و مردم کمتر می‌شود و این دستاوردی است که قابل اندازه‌گیری نیست.

همان‌طور که شما اشاره کردید، برای این نقش انسجام بخش، ما بروز و ظهور نمایی و تبلیغاتی از سوی دکتر عارف نمی‌بینیم. چطور می‌توان چنین تصویری از دکتر عارف و نقش او در دولت را دید؟

نمونه بارز این دلسوزی و عملکرد مسئولانه، دوران جنگ نابرابر اخیر است. دکتر عارف به صورت شایسته‌روزی تلاش کرد تا خدمات عمومی، مایحتاج و اوراق همگانی به شکل مناسب تأمین شود. این واقعیتی است که بسیاری از آگاهان نسبت به مسائل کشور و دولت نسبت به آن اتفاق نظر و اذعان دارند. در اهمیت این مسأله، همین بس که

تأمین این خدمات از اهمیت بالایی برخوردار بود، زیرا لازمه پشتیبانی از جبهه نظامی و دفاعی کشور بود. اما همان‌طور که گفتم، این گونه زحمات، همواره بدون نمایش رسانه‌ای اما با اثری ملموس برای دولت، کشور و مردم دنبال می‌شود که این نمایشی نبودن و رسانه‌ای نبودن، از ویژگی‌های بارز اخلاقی و مسئولیتی دکتر عارف است.

در مجموع رویه سیاسی ایشان در حوزه مدیریتی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

یکی از خصوصیات بارز دکتر عارف، رویکرد اخلاقی مدارانه او در سیاست‌ورزی است. دکتر عارف اهل بازی‌های سیاسی معمول در میدان رقابت‌های سیاسی نیست و اساساً در این حوزه کاربلد و حرفه‌ای نیست. اما به جای این بازی‌های سیاسی معمول، با درآمیختن مدیریت سیاسی و نقش‌های اجرایی در مجموعه نظام حکمرانی تلاش می‌کند به گونه‌ای



به باور من و بسیاری از کارشناسان سیاسی و مدیریتی، در شرایطی که اداره امور کشور در ایجاد مختلف با چالش‌ها، عدم تعادل‌ها و بحران‌هایی پیچیده روبه رو است، وجود همکاری همچون دکتر عارف بسیار ارزشمند است



رفتار کند که از مسیر اخلاق و انصاف خارج نشود. این ویژگی شخصیتی او موجب احترام و اعتماد بسیاری از همکاران و مقامات شده است. به عبارت دیگر، تلقی بیرونی از نوع سیاست‌ورزی دکتر عارف نمی‌تواند دقیق باشد، چون دکتر عارف سیاست را برای حل مسأله می‌خواهد، نه برای نشان دادن حل مسأله. برای همین برای او، اینکه کاری پیش برود و مسأله‌ای حل شود، با ابزارهای نوأم با اخلاق و تواضع و انصاف، مهم‌تر از اظهار نظرهای شاید بی‌ثمر در حوزه سیاسی است.

با چنین ترکیبی در دولت چهاردهم، یعنی مسعود پزشکیان چه عنوان رئیس جمهوری و محمدرضا عارف به عنوان معاون اول، چشم‌انداز شما از کار و برنامه دولت چیست؟

امیدوارم با همین انسجام فکری و مدیریتی و با همین دلسوزی که دکتر عارف نسبت به رئیس جمهوری و دولت دارد، در ادامه راه دولت چهاردهم نیز بتواند به عنوان نفر دوم دولت، مکمل قوی و مؤثر نقش رئیس جمهوری باشد. به باور من و بسیاری از کارشناسان سیاسی و مدیریتی، در شرایطی که اداره امور کشور در ایجاد مختلف با چالش‌ها، عدم تعادل‌ها و بحران‌هایی پیچیده روبه رو است، وجود همکاری همچون دکتر عارف بسیار ارزشمند است. در نهایت، برای هر دوی این همکاران دلسوز و مؤمن یعنی هم دکتر پزشکیان و هم دکتر عارف، آرزوی سلامتی، موفقیت و توفیق روزافزون دارم و در پایان تأکید می‌کنم که دکتر عارف نمادی از متخصصان متعهد و اخلاق‌مدار در عرصه مدیریتی کشور است که با دوری از هیاهوهای سیاسی صرف، به دنبال خدمت واقعی و پایدار به ملت ایران است.

معاون فرهنگی و اجتماعی معاون اول رئیس جمهور در گفت‌وگو با «ایران»:

تواضع و فروتنی پزشکيان و عارف فضای سیاسی را انسانی کرده است

گفت و گو

رضوانه رضایی پور

گروه سیاسی

سیدضیاء هاشمی، استاد دانشگاه تهران سوابقی چون مدیرعامل خبرگزاری جمهوری اسلامی و وابسته فرهنگی سفارت ایران در سوئد را در کارنامه خود دارد. در دولت چهاردهم هاشمی سمت معاون فرهنگی و اجتماعی معاون اول رئیس جمهور را دارد. با هاشمی درباره شرایط آغاز به کار دولت، چشم‌انداز پیش رو و مهم‌تر از همه، درباره شیوه کار و مدیریت محمدرضا عارف معاون اول رئیس جمهور گفت‌وگو کرده‌ایم.

عالی‌رتبه و شخصیت‌عالی قدر محور مقاومت را از دست دادیم، اما به نوبه خود روزهای پرش و سخت دیگری را هم نوید می‌داد. پیش از همه این‌ها هم، کشور واقعه تلخ شهادت رئیس جمهوری خود را، آن هم در یک حادثه ناگهانی و بی‌سابقه تجربه کرد که این امر نیز به نوبه خود فضای کشور را تا حد زیادی متاثر کرد.

اگر یک فرد عادی قرار باشد زندگی خود را با یادشوری‌های زیادی آغاز کند، شرایط متفاوتی خواهد داشت. حتی یک رئیس سازمان هم در شرایط بحرانی، کارهای به مراتب سخت‌تری نسبت به شرایط عادی خواهد داشت. در شرایطی که برای دوره آغاز به کار دولت برشمردید، مسأله این است که در کنار این همه مسائل، پشتوانه دولت چه بود و دولت با تکیه بر چه سرمایه‌ای کار خود را آغاز کرد؟ واقعیت این است که در این شرایط دشوار، پشتوانه روانی، پشتوانه سیاسی و پشتوانه اجتماعی دولت، مشارکت سیاسی-اجتماعی مردم بود. به عبارت دیگر، همان مردمی که این مسیر را برای اداره کشور انتخاب کردند، همان‌ها هم سرمایه دولت بودند و هستند.

اما این مشارکت نه فقط برای انتخابات ۱۴۰۳ بلکه اساساً در انتخابات‌های گذشته هم مشارکت کاهش یافته بود. همین‌طور است. اما مسأله این است که دولت به این قضیه از زاویه ویژه‌ای نگاه می‌کرد. ببینید! سال‌هایی بود که مردم به دلایل مختلف از حضور فعال در عرصه سیاسی به ویژه مشارکت در

انتخابات فاصله گرفته بودند. به همین دلیل بازسازی اعتماد عمومی، نه یک انتخاب، بلکه یک اضطرار بود و این اضطرار برای کلیت کشور بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شد. انتظار از دولت جدید این بود که بتواند رضایت عمومی را جلب و موجبات حضور پررنگ‌تر مردم در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های اجتماعی و سیاسی را فراهم کند. به همین دلیل بود که با وجود همه مشکلات، در دوره دوم انتخابات مشارکت قابل توجه ۵۰ درصدی مردم، امیدهایی برای تغییر به وجود آورد که متعاقباً انتظارات زیادی را نیز برای دولت به همراه داشت.

درباره فعالیت دولت چهاردهم، یکی از اولین احکامی که دکتر پزشکیان برای شکل‌گیری دولت خود صادر کردند، حکم معاون اولی دکتر عارف بود. به نظر شما دلیل یا پیامد این انتخاب چه بود؟

همان‌طور که اشاره کردید، با آغاز فعالیت آقای دکتر پزشکیان به عنوان رئیس جمهوری و انتخاب آقای دکتر عارف به عنوان معاون اول دولت چهاردهم عملاً شکل گرفت. دکتر عارف چهره‌ای شناخته‌شده در حوزه‌های علمی، دانشگاهی، مدیریتی و سیاسی است، به همین دلیل معتقدم ترکیب این دو شخصیت برجسته علمی که دولتمردان مجربی هم هستند، یک زوج مکمل و بسیار امیدبخش را ایجاد کرد. این ترکیب فرصتی بود تا بتوانند در بستر سختی‌ها، دستاوردهای قابل توجهی به بار آورند.

این دستاوردها چه بود؟ این سؤال را از این منظر می‌پرسم که هنوز کاستی‌هایی چون ناترازی‌های برای مردم ملموس تر است تا بخشی از دستاوردهای دولت.

باید به خاطر داشت که بحران‌های بزرگ، زمینه ایجاد فرصت‌های بزرگ‌تر را هم فراهم می‌کنند و این، بسته به این است که چگونه با بحران‌ها مواجه شد. با این نگاه، باید گفت یک سال گذشته برای دولت چهاردهم سرشار از چالش‌های متنوع و پیچیده بود. مسائلی همچون ناترازی‌های برق و آب که به شدت به اقتصاد و زندگی مردم

فشار می‌آورد، یا خشکسالی بی‌سابقه که علاوه بر کشاورزی، امنیت غذایی را نیز تحت تأثیر قرار داد و در کنار آن بروز جنگ تحمیلی و تجاوز اسرائیل و آمریکا علیه ایران که امنیت ملی و منطقه‌ای را تهدید کرد. مجموعه این‌ها فشارهای فراوانی بردوش حاکمیت گذاشت. در چنین شرایطی، ضرورت برخورداری دولت از یک تیم کارشناسی قوی، انسجام داخلی و هماهنگی کامل میان خود برای مدیریت بحران‌ها مهم‌تر و ضروری‌تر از هر مسأله دیگری بود. از سوی دیگر، برقراری تعامل سازنده و توأم با همدلی با دیگر قوا و مؤسسات حکومتی نیز حیاتی بود. خوشبختانه، با رویکرد وفاقی رئیس جمهوری و معاون اول رئیس جمهور، این تعامل به بهترین شکل، شکل گرفت، به گونه‌ای که در اندک فاصله‌ای پس از شکل‌گیری دولت چهاردهم، هر سه قوه توانستند در مسیر حل مشکلات همکاری کنند و بسیاری از مسائل، با هماهنگی سه قوه، به توسعه و پیشرفت نزدیک شدند.

می‌بینیم که در کنار جلسات رئیس جمهوری، معاون اول رئیس جمهوری هم جلسات همدلی و همفکری با معاونان اول قوای دیگر برگزار می‌کند. با وجود این، نقش دکتر عارف در شکل‌گیری وفای میان قوا را چطور می‌توان توضیح داد؟

پاسخ این است که شخصیت‌های اخلاقی و تواضع‌مئال زدنی رئیس جمهوری و معاون اول رئیس جمهوری باعث شد که به فضای سازمانی و سیاسی کشور جلوه‌ای تازه داده شود، وضعیتی که می‌توان آن را با عنوان «جلوه انسانی» یاد، یا توصیف کرد. تواضع، صداقت، صمیمیت و پاکدستی این دو بزرگوار، نه تنها میان اعضای دولت بلکه در سطح جامعه، اعتماد و محبوبیت ویژه‌ای ایجاد کرد. این روحیه سبب شد تا در بدنه دولت چالش‌های معمول سازمانی به طرز چشمگیری کاهش یافته و فضا برای مدیریت صمیمی، رو به جلو و امیدوارانه فراهم شود. رئیس جمهوری محترم و معاون اول رئیس جمهور با این ویژگی‌های انسانی و اخلاقی، الگویی

برای سیاستمداران و مدیران کشور شدند و سهم مهمی در اعتمادسازی اجتماعی ایفا کردند.

سابقه سیاسی و علمی دکتر عارف مشخص است. شما در دولت دوازدهم در مسئولیت‌هایی بودید که شاید ارتباطی با دکتر عارف که آن زمان در مجلس حضور داشتند، نداشت. زمینه‌آشنایی و بعداً همکاری شما با معاون اول رئیس جمهور چه بود؟

اولاً کسانی که از نزدیک با دکتر عارف کار کرده باشند، گواهی می‌دهند که ایشان شخصیتی دانشمند و دولتمردی برخاسته از علم و تجربه است. اما به شخصه، دکتر عارف را از زمانی که دانشجوی دوره دکترا بودم می‌شناختم. در آن زمان، ایشان رئیس دانشگاه تهران بود و برای من و بسیاری از هم‌نسلان، چهره‌ای علمی و استاد بزرگی بودند که وارد عرصه سیاست و مدیریت نیز شدند. وجه تمایز اصلی ایشان برای من و جامعه علمی، علمی‌بودن، در عین آوردن دانش به عرصه سیاست است.



پرکاری و دقت نظر آقای دکتر عارف ستودنی است. با اینکه برخی به سیاستمداری ایشان نگاه می‌کنند، اما فراتر از آن، سخت‌کوشی و تعهدش به مطالعه و بررسی گزارش‌ها و پیش‌نویس‌های تصمیمات، نمونه‌ای شاخص از مدیریت علمی و مدبرانه‌ای جلسات اداری و مدیریتی که از سوی ایشان برگزار می‌شود، از صبح‌های زود آغاز شده و تا دیروقت ادامه دارد و این نشان از پشتکار و انرژی بی‌وقفه دارد



احتمالاً مردم بخواهند بدانند کارکردن با معاون اول رئیس جمهوری یعنی دکتر عارف، چه ویژگی‌هایی دارد؟

کار کردن با آقای دکتر عارف مانند حضور در یک کلاس عملی و آموزشی است. دکتر عارف نه تنها مدیر یک معلم و مربی صبور و در دسترس هستند که در فرآیند تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌ها، دائماً اطرافیان خود را در یادگیری مشارکت می‌دهند. فضای کاری که ایشان ایجاد کرده‌اند، پر از نکته‌سنجی‌های دقیق، خلاقیت‌های مدیریتی و فرصت‌های آموزشی بی‌نظیر است. یکی از ویژگی‌های بسیار مهم دکتر عارف، قدرت شنیدن و نقدپذیری بالا است. نه تنها نظرات مختلف را به دقت گوش می‌دهند، بلکه پس از بررسی و تأمل، بهترین تصمیمات را گرفته و روابط مؤثر و سازنده‌ای در محیط کار برقرار کرده‌اند. اهل مشورت واقعی و توجه به جزئیات است و به این دلیل محبوب است و مورد احترام همه اعضای تیم مدیریتی قرار دارد.

مسیر پیش روی دولت چهاردهم را چطور توصیف می‌کنید؟ باید منتظر چه چیزی باشیم؟

دولت چهاردهم با امید و همدلی کار خود را آغاز کرد و با همین ابزارها نیز کار خود را تا آخر دنبال خواهد کرد. دولت چهاردهم که گام‌های اول خود را در شرایط بسیار سخت برداشت، با تکیه بر سرمایه انسانی و اخلاقی، علمی و مدیریتی توانست کشور را از بسیاری از بحران‌های پیش رو به نحوی عبور دهد و زمینه ساز اعتماد دوباره مردم به فعالیت‌های سیاسی و اجتماعی باشد. ترکیب یک شخصیت پر توان و اخلاق‌گرا مانند رئیس جمهوری و معاون اول رئیس جمهور، باعث شد تا این دولت بتواند در گام اول کار، دستاوردهای مهمی ثبت کند. همدلی، شفقت و تلاش خستگی‌ناپذیر این تیم مدیریتی نه تنها فضای دولت را متحول کرد، بلکه امید به تغییرات مثبت در جامعه را زنده نگه داشت. این تجربه نشان داد در مواجهه با چالش‌های بزرگ، علم و اخلاق می‌توانند چراغ راه و عامل پیروزی باشند.