

عارف به حفظ
انسجام درونی
دولت بسیار کمک
کرده است

گفت‌وگو با
محمد عطریانفر
درباره عملکرد
معاون اول رئیس جمهور



عارف
مدیری توانمند
پرکار و کم ادعا

حسن رسولی در گفت‌وگو
با «ایران» از ویژگی‌های
شخصیتی و کاری معاون
اول رئیس جمهور می‌گوید

ویژه
هفته دولت

ایران

بررسی جایگاه معاون اول
وشیوه کار محمدرضا عارف در دولت؛

ترکیب تعامل و اقتدار

یادداشت اختصاصی محمد رضا عارف به مناسبت هفته دولت
ایستادیم تا بسازیم؛ از دل بحران، سرمایه‌ای برای فردا

عارف و دولت ائتلافی؛ حلقه وصل صداهای متفاوت در دولت چهاردهم

گزارش

را نیز بیشتری کند. اینجاست که نقش معاون اول از یک جایگاه اداری فراتر می‌رود و باید بتواند میان دستگاه‌ها، وزرا و دیدگاه‌های مختلف، یک مسیر مشترک برای اجرا ایجاد کند. در دولت پزشکان، این مأموریت بیش از هر چیز با نام عارف گره خورده است.

دولت وفاق؛ ائتلاف برای اداره کشور

پزشکیان از ابتدا تلاش کرد دولتشان را نه بر پایه حذف یک جریان و غلبه جریان دیگر، بلکه بر مبنای استفاده از ظرفیت‌های متنوع سیاسی و مدیریتی شکل دهد. او هنگام آغاز روند تشکیل کابینه تأکید کرده بود که دولت باید جلوه وفاق ملی باشد. این نگاه، ترکیب دولت را به یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های دولت چهاردهم تبدیل کرد.

در چنین مدلی، وزیران از یک جریان سیاسی یا یک سابقه مدیریتی مشترک نمی‌آیند. طبیعی است که هر کدام از آنها در برخی مسائل از اقتصاد و سیاست خارجی گرفته تا فرهنگ، انرژی، ارتباطات و نحوه اداره دستگاه اجرایی نگاه متفاوتی داشته باشند. با این حال، دولت قرار نیست مجموعه‌ای از وزارتخانه‌های جدا از هم باشد زیرا سیاست دولت زمانی معنا پیدا می‌کند که تصمیم‌های دستگاه‌ها در یک مسیر مشترک قرار بگیرند. به همین دلیل، یکی از مهم‌ترین چالش‌های دولت وفاق، تبدیل تفاوت‌ها به ظرفیت و جلوگیری از تبدیل تفاوت‌ها به اختلافات فرسایشی است. اینجا همان نقطه‌ای است که نقش عارف برجسته می‌شود.

چرا عارف؟

انتخاب عارف برای معاون اولی، در عین حال که به سابقه مدیریتی او بازمی‌گشت، یک پیام سیاسی نیز داشت. او پیش‌تر معاون اول دولت دوم سیدمحمد خاتمی بوده و تجربه حضور در بالاترین سطح اجرایی دولت را در کارنامه دارد. حضور

می‌توان مأموریت عارف را در مدیریت تفاوت در دیدگاه و وحدت در اجرا خلاصه کرد. هر چه دامنه نگاه‌ها گسترده‌تر باشد، مدیریت اختلاف‌ها دشوارتر می‌شود اما این تفاوت‌ها درست شوند، دولت می‌تواند از مجموعه وسیع‌تری از تجربه‌ها و دیدگاه‌ها استفاده کند

او به عنوان رئیس فراکسیون امید در مجلس، ارتباطش را با حزب‌های سیاسی از اصولگرایان تا اصلاح‌طلبان فراهم کرد. از سوی دیگر، عارف در سال‌های گذشته از چهره‌هایی بود که بیشتر با ادبیات کارشناسی و دانشگاهی شناخته می‌شد و در عین حال، تجربه کار در ساختارهای مختلف جمهوری اسلامی را نیز داشت. همین ترکیب برای یک دولت مبتنی بر وفاق اهمیت داشت؛ دولتی که نیاز دارد میان سیاست و اجرا، میان گرایش‌های مختلف و میان تجربه‌های متفاوت مدیریتی، ارتباط برقرار کند. حتی در اولین روزهای آغاز به کار دولت چهاردهم، عارف بر استفاده از تجربه مدیران دولت‌های گذشته تأکید کرد و گفت که نفی تجربه‌های گذشته و استفاده نکردن از اقدامات مسئولان سابق،

روشی نادرست است. این نگاه، یکی از پایه‌های مدل مدیریتی عارف مبتنی بر اداره کشور از مسیر انباشت تجربه، نه حذف تجربه را نشان می‌دهد. **عارف؛ حلقه اتصال رئیس جمهوری و کابینه** بر اساس قانون اساسی در ایران، در ساختار دولت، رئیس جمهوری مسئول اصلی سیاست‌گذاری و اداره قوه مجریه است اما اجرای سیاست‌ها نیازمند هماهنگی دائمی میان ده‌ها دستگاه و مجموعه اجرایی است. در یک دولت یکدست، هماهنگی میان دستگاه‌ها ممکن است ساده‌تر باشد زیرا بسیاری از مدیران از نظر سیاسی و فکری اشتراکات بیشتری دارند. اما در دولت مبتنی بر وفاق، هر مسأله بزرگ‌تر تبدیل شود، اگر

سازوکاری برای گفت‌وگو و حل آن وجود نداشته باشد. عارف در چنین ساختاری نقش حلقه اتصال، حلقه‌ای میان رئیس جمهوری و وزرا، میان وزارتخانه‌ها، میان دیدگاه‌های مختلف و در نهایت میان تصمیم سیاسی و اجرای اداری را ایفا کرد. این نقش البته به معنای حذف اختلاف نظر نیست. برعکس، دولت وفاق اگر قرار باشد واقعی باشد، باید امکان اختلاف نظر را به رسمیت بشناسد. عارف نیز در سال گذشته تأکید کرده بود که در دولت وفاق ملی، نقد پذیرفته می‌شود و مدیریت جدید کشور نیازمند شنیدن، تحلیل داده‌ها و درگیر شدن با مسائل واقعی جامعه است. بنابراین، مسأله اصلی عارف یکسان‌سازی دولت نیست بلکه مسأله، هماهنگ‌سازی یک مجموعه متفاوت است.

برش

حلقه وصل جریان‌های مختلف

دولت پزشکیان را نمی‌توان با برچسب‌های معمول سیاسی توضیح داد. یکی از ویژگی‌های اصلی آن، تلاش برای کنار هم قرار دادن نیروهایی با سوابق و دیدگاه‌های متنوع است. در چنین شرایطی، معاون اول باید بتواند با همه بخش‌های دولت ارتباط برقرار کند. نه به این معنا که همه را همفکر کند، بلکه به این معنا که همه را در یک چارچوب مشترک نگه دارد. این چارچوب همان برنامه دولت، سیاست‌های کلی و منافع ملی است. حتی حکم رئیس جمهوری برای عارف نیز بر همین نکته تأکید داشت: سند چشم‌انداز، سیاست‌های کلی و برنامه هفتم، مبنای مشترک دولت هستند و باید با مشارکت و همکاری همه ظرفیت‌ها دنبال شوند. در نتیجه، می‌توان مأموریت عارف را در مدیریت تفاوت در دیدگاه و وحدت در اجرا خلاصه کرد. هر چه دامنه نگاه‌ها گسترده‌تر باشد، مدیریت اختلاف‌ها دشوارتر می‌شود اما در مقابل، اگر این تفاوت‌ها درست مدیریت شوند، دولت می‌تواند از مجموعه وسیع‌تری از تجربه‌ها و دیدگاه‌ها استفاده کند. در این میان، محمدرضا عارف در یکی از مهم‌ترین جایگاه‌های دولت قرار گرفته است؛ جایگاهی که مأموریت اصلی آن نه رقابت با وزرا، بلکه وصل کردن آنها به یکدیگر و ایجاد هماهنگی بین کابینه و

رئیس جمهوری است. دولت وفاق ملی را نمی‌توان با یکدستی سیاسی سنجید؛ اتفاقاً ویژگی آن در تفاوت‌هایش است اما این تفاوت‌ها زمانی به سرمایه تبدیل می‌شوند که دولت بتواند آنها را در فرآیند تصمیم‌گیری به یکدیگر متصل کند. در این میان، عارف بیش از آنکه فقط معاون اول رئیس جمهور باشد، در جایگاه هماهنگ‌کننده یک دولت متنوع قرار گرفته است؛ مدبری که باید میان دستگاه‌های مختلف ارتباط برقرار کند، اختلاف‌ها را در داخل دولت نگه دارد، از تجربه‌های گذشته استفاده کند و اجازه ندهد تنوع سیاسی و مدیریتی به چندپارگی اجرایی تبدیل شود. شاید مهم‌ترین آزمون عارف نیز همین باشد، اینکه دولت پزشکیان بتواند با وجود تفاوت در نگاه‌ها، در لحظه تصمیم‌گیری یک دولت باشد. در نهایت، وفاق ملی زمانی از یک شعار سیاسی به یک مدل حکمرانی تبدیل می‌شود که اختلاف‌ها در اتاق تصمیم شنیده شوند اما تصمیم نهایی در بیرون از آن اتاق با یک صدای واحد اجرا شود و اینجاست که نقش عارف معنا پیدا می‌کند؛ حلقه وصلی میان صداهای متفاوت دولت، برای ساختن یک مسیر مشترک در اجرا.

وفاق بدون هماهنگی ممکن نیست

وفاق ملی در سطح شعار می‌تواند با یک عبارت کوتاه وزارتخانه‌ها نتواند در یک مسأله مشترک به جمع‌بندی برسند، زمان تصمیم‌گیری طولانی می‌شود و هزینه آن به مردم و اقتصاد منتقل خواهد شد. بنابراین دولت وفاق بیش از یک دولت عادی به یک مرکز هماهنگی قدرتمند نیاز دارد. عارف در اینجا با یک مأموریت دوگانه مواجه است؛ از یک طرف باید اجازه دهد وزرا و مدیران دیدگاه‌های خود را مطرح کنند و از طرف دیگر، بعد از تصمیم نهایی، انسجام اجرایی دولت را حفظ کند. این همان فرزی است که مدیریت دولت ائتلافی را دشوار می‌کند. با این حال، وفاق یعنی شنیدن صداهای متنوع، اما اداره کشور یعنی رسیدن به یک تصمیم مشترک. در ادبیات سیاسی، دولت ائتلافی معمولاً با یک سؤال اساسی روبه‌رو است؛ اینکه چه کسی اختلاف میان اجرای ائتلاف را مدیریت می‌کند؟

در دولت چهاردهم، پاسخ ساختاری به این سؤال تا حد زیادی در جایگاه معاون اول قرار گرفته است و عارف باید بتواند اختلافات میان دستگاه‌ها را پیش از آنکه به اختلاف سیاسی تبدیل شوند، مدیریت کند. این کار نیازمند دو ویژگی شناخت ساختار دولت و دوم، توان گفت‌وگو با جریان‌های مختلف است. سابقه عارف در دولت، مجلس، دانشگاه و نهادهای سیاست‌گذاری، مجموعه‌ای گذاشته است. او در دوره دوم ریاست جمهوری خاتمی معاون اول بود و سال‌ها بعد، در دولت پزشکیان دوباره به همین جایگاه بازگشت. این بازگشت از یک جهت نیز معنادار است. عارف با ساختار دولت بیگانه نیست و می‌داند هماهنگی در سطح کابینه فقط با صدور بخشنامه یا برگزاری جلسه اتفاق نمی‌افتد بلکه هماهنگی به اعتماد نیاز دارد.

دولت چهاردهم و آزمون انسجام

دولت پزشکیان از زمان آغاز به کار با مجموعه‌ای از مسائل پیچیده مانند مسائل اقتصادی، نارضایتی انرژی، تحریم، فشارهای خارجی، مشکلات معیشتی، بحران‌های زیرساختی و در ادامه، شرایط جنگی مواجه بوده است. هرکدام از این مسائل به تنهایی می‌تواند چند دستگاه دولتی را

در دولت ائتلافی قرار نیست هر وزیر ساز خودش را بزند؛ قرار است تفاوت دیدگاه‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری شنیده شود و پس از تصمیم، مجموعه دولت از یک سیاست واحد پیروی کند. در چنین مدلی، معاون اول یکی از مهم‌ترین مسئولان حفظ این انسجام اجرایی است