

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

**حوری قاسمی/** دولت چهاردهم از ابتدا با ترکیبی از جریان‌ها و دیدگاه‌های متفاوت شکل گرفت و وفای ملی را به عنوان مبنای اداره کشور برگزید؛ در این میان، محمدرضا عارف به عنوان معاون اول رئیس جمهور، نقش حلقه وصل میان این صداهای متفاوت را بر عهده گرفت. مسئولیتی که در شرایط پرچالش دو سال گذشته، از هماهنگی میان اعضای دولت تا مدیریت اختلاف‌نظرها و حفظ انسجام در تصمیم‌گیری‌های کلان، اهمیت بیشتری پیدا کرده است؛ تجربه‌ای که نشان می‌دهد در یک دولت ائتلافی، متنوع خود بخشی از هنر حکمرانی است.

دولت چهاردهم از همان ابتدا قرار نبود دولت یک جریان سیاسی واحد باشد. مسعود پزشکیان در جریان انتخابات و پس از آن، برآمده وفای ملی تأکید کرد. ایده‌ای که قرار بود مرزهای معمول سیاسی را در تشکیل دولت کم‌رنگ کند و از ظرفیت نیروهای مختلف برای اداره کشور استفاده شود.

انتخاب محمدرضا عارف به‌عنوان معاون اول نیز در همین چارچوب، یک انتخاب معنادار بود؛ مدیری باسابقه که قرار بود در مرکز دولت، میان نگاه‌های متفاوت هماهنگی ایجاد کند و مجموعه‌ای متنوع را به یک تیم اجرایی تبدیل کند. حتی در حکم انتصاب عارف نیز بر جلب مشارکت و همکاری همگان و استفاده از همه ظرفیت‌ها تأکید شده است.

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 پزشکیان، این مأموریت بیش از هر چیز با نام عارف گره خورده است.

### دولت وفای؛ ائتلاف برای اداره کشور

پزشکیان از ابتدا تلاش کرد دولتش 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 وفای 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 وفای، 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 وفای 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 وفای، 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 وفای اگر قرار باشد واقعی باشد، باید امکان اختلاف نظر را به رسمیت بشناسد. عارف نیز در سال گذشته تأکید کرده بود که در دولت وفای 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 وفای 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؛ مدیری 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، وفای 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.



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

### وفای بدون هماهنگی ممکن نیست

وفای 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 وفای بیش از یک دولت عادی به یک مرکز هماهنگی قدرتمند نیاز دارد. عارف در اینجا با یک مأموریت دشوار 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، وفای یعنی شنیدن صداهای متفاوت، 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 از تجربه‌ها را در اختیار او 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، ناکرانی 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

درگیر کند. در چنین شرایطی، اختلاف میان دستگاه‌ها هزینه بیشتری پیدا می‌کند و اگر وزارتخانه‌ها نتوانند در یک مسأله مشترک به جمع‌بندی برسند، زمان تصمیم‌گیری طولانی می‌شود و هزینه آن به مردم و اقتصاد منتقل خواهد شد. بنابراین دولت وفای بیش از یک دولت عادی به یک مرکز هماهنگی قدرتمند نیاز دارد. عارف در اینجا با یک مأموریت دشوار 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، وفای یعنی شنیدن صداهای متفاوت، 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 از تجربه‌ها را در اختیار او 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.



|                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div><span><span>ایران</span></span></div> <div>IranOnly Newspaper</div>                                                                                                                                                                                                                  |
| <div><div><span><span> </span></span></div><div><div><div><div><div><div><span></span></div><div>چهارشنبه</div></div></div><div><div><div><span></span></div><div>۴ شهریور ۱۴۰۵</div></div><div><div><span></span></div><div>۱۳ ربیع‌الاول ۱۴۴۸</div></div></div></div></div></div></div> |
| <div>سال</div> <div>سی و دوم</div> <div>شماره ۹۱۰۷</div>                                                                                                                                                                                                                                  |
| <div>Wednesday</div> <div>26 August 2026</div> <div>Vol 9107</div>                                                                                                                                                                                                                        |



محمدرضا عارف

معاون اول رئیس‌جمهور اسلامی ایران

دو سالی که پشت سر گذاشتیم را نمی‌توان با هیچ دوره دیگری در تاریخ معاصر این سرزمین مقایسه کرد. کشوری که در ابتدای این دولت، تومری افسارگسیخته و انبوهی از ناترازی‌های انباشته از بیش از دو دهه را تحویل گرفت، در ادامه راه با دو جنگ تحمیلی، شهادت رهبر فرزانه انقلاب و فرماندهان ارشد نظام و روزهای تلخ دی‌ماه روبه‌رو شد. پیش از هر سخنی، یاد همه شهدای این دوران؛ از جبهه جنگ تا خیابان‌های کشور را گرمی می‌دارم و تسلیت خود را به خانواده‌های داغدار سراسر کشور تقدیم می‌کنم. این یادداشت برای مردم، نه از باب قهرست کردن دستاوردها، بلکه برای گفت‌وگویی‌ست صادقانه درباره آنچه گذشت و آنچه پیش روست.

#### چهار رکن ایستادگی ایران

آنچه در این دو سال و بویژه در سخت‌ترین ماه‌های آن، ایران را سرپا نگاه داشت، بر چهار رکن استوار بود. باور دارم ساختن صادقانه این چهار رکن البته همواره با کاستی‌ها و زخم‌هایی که در کنار آنها وجود داشت، هم حق مردم است و هم چراغ راه ما برای آنچه پیش روست. **رکن اول**، ایستادگی آگاهانه مردم است. دشمنان این ملت گمان می‌کردند فشار نظامی و اقتصادی می‌تواند میان مردم و نظام شکاف بیندازد و کشور را به سمت فروپاشی از درون سوق دهد. آنچه دیدیم، خلالت این پندار بود؛ حضور متین و هوشمند مردم در خیابان‌ها، در شهرهای جهان، در مراسم‌های وداع، در

ایرانی را حفظ کرد و مهر تأیید دوباره‌ای زد به استقلال و توان ایستادگی ایران سرافراز. در کنار این افتخار، صادقانه اعتراف می‌کنم که وقوع این حملات، خسارت‌ها و آسیب‌های جبران‌ناپذیری همچون از دست دادن رهبری و برخی فرماندهان ارشد کشور ایجاد کرد و درسی سخت و گران برای ساختار امنیتی و دفاعی کشور بود؛ درسی که باید با جدیت و بدون هیچ ملاحظه‌ای از آن آموخت تا چنین آسیب‌پذیری‌هایی تکرار نشود. امروز به جرات می‌گویم که براساس آموخته‌های ما از دو جنگ گذشته، میزان آمادگی و سطح فناوری و دفاعی ما بسیار بالاتر از گذشته و حتی روزهای پایانی جنگ رمضان است. این با مشارکت علمی و جهادی دانشمندان جوان و فرماندهان نظامی محقق شده است.

**رکن سوم**، میدان دیپلماسی عزتمندانه و فعال کشور بود. دستگاه دیپلماسی جمهوری اسلامی، در یکی از پیچیده‌ترین دوره‌های تاریخ معاصر، مذاکراتی را پیش برد که به تفاهمی بی‌نظیر و تاریخی انجامید؛ تفاهمی که درآن، طرف مقابل ملزم به احترام به حاکمیت و تمامیت ارضی جمهوری اسلامی ایران و تعهد به خودداری از تعرض و مداخله مجدد شد. باید صریح بگویم: هنوز مسیر سخت و دشواری تا دور کردن کامل سایه جنگ و تعرض از کشور باقی مانده و مسائل مهمی همچنان در دست مذاکره‌اند. صداقت‌ورزی و پایبندی طرف مقابل نیز برای ما محل تردید جدی است. با این همه، اصل دستیابی به چنین چارچوبی، از موضع اقتدار و نه تسلیم، دستاوردی است که ارج می‌نهیم؛ و با چشمانی باز، برای هر مسیر و سناریویی که پیش‌رو باشد، آماده‌ایم.

**رکن چهارم**، میدان اقتصاد و مدیریت اقتصادی کشور بود. در یکی از تنگ‌ترین حلقه‌های تحریم و محاصره اقتصادی که این ملت به خود دیده، دولت نه‌تنها از مدیریت روزمره اقتصاد

## ایستادیم تا بسازیم؛ از دل بحران، سرمایه‌ای برای فردا

در دو سال گذشته فراگرفته‌ایم، این است که تاب‌آوری اجتماعی، شاید مهم‌ترین سرمایه یک ملت در روزگار سخت باشد؛ سرمایه‌ای که نه با بخشنامه، که با اعتماد، مشارکت و کار علمی ساخته می‌شود. به همین دلیل، این را یکی از جدی‌ترین اولویت‌های دو سال آینده کشور اعلام می‌کنم. پنجره فرصتی که پس از این دوران دشوار گشوده شد، ممکن است تنها چند ماه دوام بیاورد؛ مسئولیت ما این است که آن را به سازوکارهای پایدار تبدیل کنیم؛ شفافیت واقعی در تصمیم‌گیری، میدان دادن به ظرفیت مردمی و نهادهای مدنی و پاسخگویی مستمر دولت. از همین جا، صمیمانه از دانشمندان، پژوهشگران و متخصصان حوزه توسعه، تاب‌آوری اجتماعی، روان‌شناسی و همه اندیشمندان کشور دعوت می‌کنم که با حضور، طرح، پیشنهاد و همکاری خود، ما را در ارتقای واقعی این سرمایه ملی یاری کنند. بخشی مهم از این مسئولیت نیز فراهم‌کردن جایگاهی واقعی برای سالیان نسل جوان و نخبگانی است که در این سال‌ها وسوسه مهاجرت را پیش‌رو داشته‌اند؛ باید چنان زمینه‌ای بسازیم که ماندن و ساختن، انتخابی معنادارتر از رفتن باشد.

**۲. حفاظت از سفره مردم و مهار تورم.** کاهش نرخ رشد تورم، پام راه نیست، آغاز آن است. هدف ما در دو سال آینده، رساندن تورم به سطحی است که خانواده‌های ایرانی بتوانند دوباره برای فردا برنامه‌ریزی کنند، نه فقط برای امروز دوام بیاورند. تأکید می‌کنم که فشار این دوران بر همه خانواده‌ها یکسان نبوده است؛ حمایت هدفمند از اقشار کم‌درآمد و آسیب‌پذیر، در کنار مهار تورم عمومی، همچنان در اولویت جدی ماست. در کنار این، تقویت ظرفیت و استقلال نهادهای پولی کشور را نیز در دستور کار جدی خود قرار می‌دهیم.

**۳. بازسازی با مردم.** نه صرفاً برای مردم، تجربه



تلخ بازسازی کند جنگ تحمیلی هشت‌ساله نباید تکرار شود. بازسازی مناطق آسیب‌دیده و بازگرداندن خانه و کاشانه هموطنانی که در این دوران از آن دست داده‌اند، باید مشارکتی، سریع و غیرمتمرکز باشد؛ تصمیم باید در محل، با حضور مردم همان منطقه گرفته شود. این فرصت را نیز غنیمت می‌شمایم تا به چالش‌های دیرینه‌ای همچون بحران آب و محیط زیست، که سال‌ها به تعویق افتاده‌اند، جدی‌تر بپردازیم.

**۴. تثبیت گشایش دیجیتال و بهره‌گیری جدی از هوش مصنوعی** به‌عنوان موتور اشتغال و اصلاح خدمات. بازگشایی اینترنت گام اول بود، نه پایان تعهد. دولت، نهادهای حکمرانی و پناهگاه‌های اقتصادی کشور باید بدون فوت وقت، فناوری و نوآوری مبتنی بر هوش مصنوعی را در اولویت جدی خود قرار دهند؛ هم برای

اصلاح و هوشمندسازی فرآیندها و خدمات دولتی و هم برای ایجاد بستری پایدار و قابل‌انکا که کارآفرینان و کسب‌وکارهای نوای کشور بر پایه آن رشد کنند. در کنار این توسعه، متعهدیم حریم خصوصی شهروندان و صیانت از داده‌های آنان را نیز جدی بگیریم؛ توسعه هوش مصنوعی نباید هرگز به بهای نظارت یا مداخله بی‌ضابطه بر زندگی مردم تمام شود. ازاین پس، یکی از معیارهای جدی ما در انتخاب و ارزیابی مدیران ارشد دولت و پناهگاه‌های اقتصادی زیرمجموعه آن، میزان اهتمام و جدیت ایشان در توسعه کاربردهای هوش مصنوعی و ایجاد بهره‌وری و شفافیت واقعی در حوزه کاری‌شان خواهد بود.

**۵. شفافیت، انضباط و هوشمندسازی فرآیند تصمیم‌گیری کشور.** در دوران گذار، هیچ چیز به‌اندازه وضوح در مسیر تصمیم‌گیری به ثبات کشور کمک نمی‌کند. متعهدیم که سیاست‌گذاری کشور از مسیر نهادهای قانونی و پاسخگو؛ دولت و مجلس، عبور کند و هر تصمیم، مسیر روشن و قابل‌پیگیری خود را طی کند. دراین مسیر، بهره‌گیری از ظرفیت هوش مصنوعی برای شفاف‌سازی، تسهیل نظارت و طرحی ساختارهای نوین تصمیم‌گیری را نیز جدی می‌گیریم؛ نه صرفاً به‌عنوان یک ابزار فناورانه، بلکه به‌عنوان یک نوآوری نهادی برای حکمرانی روزآمد.

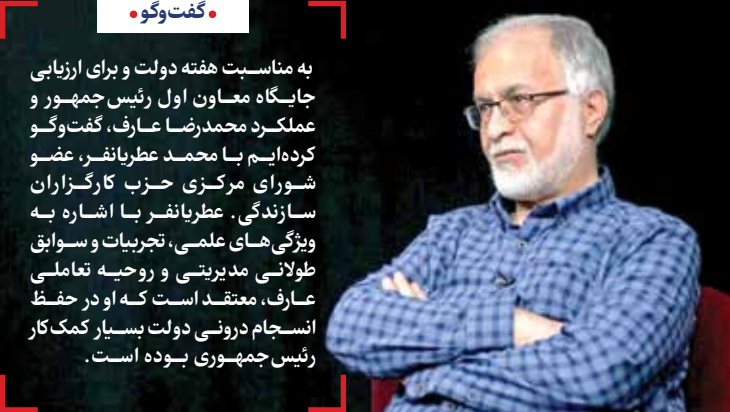
#### • برش •

#### سخن پایانی

مردم ایران در این دو سال، بیش از آنچه از هر کجای دنیا انتظار می‌رود، ایستادگی و صبوری کردند. این یادداشت، گزارشی از موفقیت نیست؛ تعهدی است که با آگاهی از سنگینی مسئولیت می‌نویسم. متعهد می‌شوم که در فواصل منظم، گزارشی صادقانه از میزان پیشرفت در تحقق این اولویت‌ها را با مردم در میان بگذارم؛ چرا که پاسخگویی، نه یک تعارف، که رکن اصلی اعتماد است. آنچه پیش روست، آسان نخواهد بود؛ اما اگر این دو سال چیزی به ما آموخته باشد، این است که این کشور، با تکیه بر مردم، دانشمندان و متخصصان جوان، نیروهای مسلح، دیپلماسی فعال و مدیریت اقتصادی مسئولانه، در سخت‌ترین شرایط از پا نمی‌افتد. سهم ما این است که شایسته این تاب‌آوری باشیم.

گفت وگو با محمد عطریانفر درباره عملکرد معاون اول رئیس‌جمهور

## عارف به حفظ انسجام درونی دولت بسیار کمک کرده است



#### • گفت‌وگو •

به مناسبت هفته دولت و برای ارزیابی جایگاه معاون اول رئیس‌جمهور و عملکرد محمدرضا عارف، گفت‌وگو کرده‌ایم با محمد عطریانفر، عضو شورای مرکزی حزب کارگزاران سازندگی، عطریانفر با اشاره به ویژگی‌های علمی، تجربیات و سوابق طولانی مدیریتی و روحیه تعاملی عارف، معتقد است که او در حفظ انسجام درونی دولت بسیار کمک‌کار رئیس‌جمهوری بوده است.

بیا هو اجازه نداده اختلاف میان دستگاه‌ها، تصمیم‌گیری دولت را فرسوده کند. از این منظر، دکتر عارف با آنکا به تجربه، متانت و ارتباطات متواضعانه مدیریتی، در بسیاری از عرصه‌ها نقش تسهیلگر و هماهنگ‌کننده مؤثری داشته است. البته هیچ مدیری بی‌نیاز از نقد نیست و انتظار از جایگاه معاون اول، ابتکار و شتاب کافی و البته عقلانی در حل مسائل بزرگ کشور است. با این همه، به نظر می‌رسد ایشان در چارچوب وظایف تعریف‌شده، توانسته‌اند از پس بخش مهمی از مسئولیت‌های خود برآیند و نقش تکیه‌گاه اجرایی برای دولت را خوب ایفا کند.

یکی از مهم‌ترین مأموریت‌های محول‌شده از طرف رئیس‌جمهوری به آقای عارف، تشکیل و ریاست ستاد ویژه ساماندهی و راهبری فضای مجازی است. به نظر شما معاون اول رئیس‌جمهور تا کنون از عهده این مأموریت برآمده‌اند؟ اگر پاسخ مثبت است، این موفقیت ناشی از چیست؟ اگر تشکیل ستاد ویژه ساماندهی و راهبری فضای مجازی و خروج اینترنت بین‌الملل از وضعیت انسداد را یکی از نمونه‌های موفقیت این مأموریت بدانیم، به گمان من، کامیابی آن محصول ترکیب سه ویژگی است که سهم دکتر عارف در آن ممتاز و برجسته بوده است: روحیه تعاملی، اقتدار مدیریتی و پیگیری مسئولانه. فضای مجازی حوزه‌ای چندنهادی و حساس است و هیچ تصمیم پایداری در آن بدون گفت‌وگو و ائتاع عوامل و ذی‌نفعان مؤثر در حاکمیت به نتیجه نمی‌رسد. دکتر عارف از توان و تأثیر گفت‌وگو و تجربه خود برای نزدیک کردن دیدگاه‌ها بهره برده و در عین حال، پیگیری مستمر او مانع از فراموشی موضوع شد. اقتدار مدیریتی دکتر عارف به حدی بود که توانست میان ملاحظات امنیتی و نیازهای اقتصادی خرد ذی‌نفعان میلیونی در بازار، انتظارات علمی و اجتماعی جامعه توازن ایجاد کند. موفقیت ایشان در این حوزه حاصل تدبیر، تعامل و استمرار برای حل مسأله بوده است.

بر اساس ارزیابی‌هایی که شما دارید، آیا این ویژگی‌ها توانسته جایی به کمک دولت بیابد و در حقیقت باری از دوش دولت بردارد؟ پاسخ کاملاً روشن است و بی‌تردید نقش ایشان را مثبت می‌دانم. در شرایط تخصص و منازعه سنگین بین ایران و قدرت استکباری جهان /آمریکا/ که دولت با مسائل پیچیده اقتصادی، فشارهای خارجی و ضرورت هماهنگی میان دستگاه‌های متعدد دست‌وپنج نرم می‌کند، روحیه هماهنگ‌کننده آقای عارف، صبر و متانت و بردباری و مقاومت ایشان در برابر مشکلات، به حفظ انسجام درونی دولت بسیار کمک کرده است. نقش معاون اول همواره ایجاد هم‌افزایی میان وزارتخانه‌ها و تبدیل تصمیم‌های پراکنده به سیاست‌های منسجم بوده و تجربه دکتر عارف در این زمینه سرمایه‌ای مهم و غیرقابل‌انکار است. حضور فعال او در جلسات اقتصادی، شورای اقتصاد و مباحث بودجه‌ای و تنظیم بازار نشان می‌دهد که نگاه وی متکی بر مبانی علم مدیریت و غیرجانحی است و به حل درازمدت مسائل اجرایی و معیشتی توجه کافی داشته است. بخش مهمی از این موفقیت‌ها که با اهتمام دکتر عارف محقق شده، خوشبختانه بدون بیا هو و تبلیغات و یا ترویج شخصی بوده و اغلب کارآمدی دولت به خاطر همین روحیه در انجام هماهنگی‌ها ارزیابی می‌شود.

در دو سال باقی‌مانده از دولت چهاردهم، انتظار دارید آقای عارف روی چه مواردی تمرکز بیشتری کنند؟ در دو سال باقی‌مانده، انتظار می‌رود دکتر عارف بیش از گذشته نقش خود را به عنوان مدیر ارشد هماهنگی اجرایی دولت برجسته کند. به گمان من اولین اولویت ایشان باید این باشد که آثار مثبت مصوبات در دولت بخصوص تدابیر اقتصادی به نتایج ملموس در زندگی مردم ظاهر شود؛ بویژه در حوزه معیشت، کاهش هزینه‌های زندگی و ثبات بازار.

دوم، رفع موانع میان دستگاه‌ها و ایجاد سازوکار دقیق برای پیگیری اجرای مصوبات. سوم، توجه عملیاتی‌تر به اقتصاد دانش‌بنیان و سرمایه انسانی جوان. حوزه‌هایی که خود ایشان نیز بر اهمیت زیرساخت و رفع موانع آن تأکید کرده‌اند. و در آخر تحول سازوکارهای درون‌سیستمی برای جلوگیری و مبارزه با فساد سازمان‌یافته در دستگاه‌های اجرایی کشور مورد انتظار است. و در نهایت، معاون اول می‌تواند حلقه وصل دولت با نخبگان، بخش خصوصی و جامعه باشد تا «وقایع» مدنظر دکتر پزشکian از شعار سیاسی به سازوکار مؤثر برای حل مسائل کشور تبدیل شود.



متعهد می‌شوم که در فواصل منظم، گزارشی صادقانه از میزان پیشرفت در تحقق این اولویت‌ها را با مردم در میان بگذارم؛ چرا که پاسخگویی، نه یک تعارف، که رکن اصلی اعتماد است.

آنچه پیش روست، آسان نخواهد بود؛ اما اگر این دو سال چیزی به ما آموخته

باشد، این است که این کشور، با تکیه بر مردم، دانشمندان و متخصصان جوان، نیروهای مسلح، دیپلماسی فعال و مدیریت اقتصادی مسئولانه، در سخت‌ترین شرایط از پا نمی‌افتد. سهم ما این است که شایسته این تاب‌آوری باشیم

ارزیابی شما از مهم‌ترین کارکرد معاون اول رئیس‌جمهور در دو سال گذشته چیست؟

مهم‌ترین کارکرد دکتر عارف را می‌توان حفظ پیوستگی نهاد دولت و هماهنگی دستگاه اجرایی کشور در شرایط دشوار حاکم آن‌هم در متن اسارت تحریم‌های ظالمانه و طاقت‌شکن بیگانگان دانست. معاون اول موفق دولت پزشکian کسی نیست که هر روز به مدد دستگاه عریض و طویل پروپاگاندا در صدر اخبار باشد؛ او کسی است که بدون



# مدیریت عارف؛ ترکیبی از تعامل و اقتدار

تجربه و سوابق اجرایی عارف در روزهای سخت به کمک دولت آمد

گفت‌وگو.

محمدرضا عارف مدیر سرد و گرم دیده‌ای است. بی‌راه نیست اگر گفته شود سوابق و تجربیات مختلف او در مسئولیت‌ها از مهم‌ترین دلایل انتخابی به عنوان معاون اول رئیس‌جمهور بوده است. اما این ویژگی‌ها چقدر توانسته در میدان عمل به مدد دولت بیاید؟ اساساً مهم‌ترین مأموریت دکتر عارف در کابینه چیست؟ شیوه

قاعداً دکتر پزشکیان بر اساس مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و سوابق، دکتر عارف را به عنوان معاون اول انتخاب کرده‌اند. این ویژگی‌ها در این مدت کجا به کار دولت و کشور آمده است؟ می‌توانید به مضامین مملوس اشاره کنید؟

است .

دکتر عارف فقط یک سیاستمدار باسابقه نیست. یک چهره دانشگاهی متمایز حوزه فناوری است که هم تجربه تحصیل در برترین دانشگاه‌های آمریکا را دارد، ریاست دانشگاه تهران را تجربه کرده، هم وزیر بوده، هم سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور را اداره کرده و هم پیش از این چهار سال معاون اول رئیس‌جمهور بوده و دوران طلایی رشد اقتصادی بیش از ۸ درصدی را تجربه کرده است، بنابراین هم زبان دانشگاه و کارشناسی را می‌شناسد، هم سازوکار بوروکراسی کشور را و هم اقتضات تصمیم‌گیری در سطح عالی سیاسی .

اهمیت این تجربه بویژه در شرایط بحرانی خودش را نشان می‌دهد. کشور در این دوره با شرایطی مواجه شد که اداره عادی دستگاه‌ها کافی نبود؛ دولت باید همزمان به امنیت، تأمین کالا، انرژی، خدمات عمومی، تولید و آرامش روانی جامعه فکر می‌کرد. یکی از نکات مهم این بود که دولت تلاش کرد پیش از وقوع بحران، سناریوهای شرایط اضطراری را آماده کند؛ بدون آنکه با اعلام عمومی سناریوهای نگران‌کننده، جامعه را متنبه کند. نتیجه این اقدامی را در جنگ تحمیلی ۱۳ روزه دیدیم. با وجود شرایط فوق‌العاده، شبکه تأمین و خدمات کشور فعال ماند و مردم در تأمین نیازهای روزمره با اختلال فراگیری مواجه نشدند.

بعد از آن هم نگاه دولت این نبود که بحران تمام شده و می‌توان به روال عادی برگشت. برنامه‌ریزی برای سناریوهای دشوارتر ادامه پیدا کرد. در جنگ رمضان نیز همین تجربه به کار آمد؛ حفظ جریان خدمات، پشتیبانی از دستگاه‌ها و حضور میدانی دولت بخشی از همین رویکرد بود. ویژگی دکتر عارف این است که مدیریت بحران را فقط از پشت میز دنبال نمی‌کند. در دوران جنگ رمضان، شخصاً به دستگاه‌ها، مراکز خدماتی و بخش‌های مختلف سرزده و از نزدیک وضعیت را پیگیری می‌کرد.

این حضور یک پیام مهم هم برای مدیران دارد: در شرایط سخت، دولت باید حاضر، در دسترس و مسئول باشد .

امروز هم با وجود آسیب‌هایی که کشور متحمل شده، فشار تحریم و محدودیت‌های خارجی، اداره کشور و استمرار خدمات متوقف نشده است. این اتفاق محصول کار یک فرد نیست، محصول عملکرد یک مجموعه بزرگ است؛ اما وظیفه معاون اول دقیقاً همین است که این مجموعه بزرگ را با کمک و ذیل راهبردهای رئیس‌جمهوری هماهنگ نگه دارد. به نظر من دکتر پزشکیان در انتخاب دکتر عارف دقیقاً به چنین تجربه‌ای توجه داشت. این دوازده سال‌های دولت اصلاحات یک‌دیگر را می‌شناسند و سابقه طولانی همکاری و اعتماد متقابل دارند. در شرایط عادی اعتماد میان رئیس‌جمهوری و معاون اول یک مزیت و در شرایط بحرانی، یک ضرورت است.

معاون اول نقش مهمی در هماهنگی کابینه و دستگاه‌های اجرایی دارد. آیا دکتر عارف توانسته این بوروکراسی گسترده و دیدگاه‌های متفاوت درون دولت را هماهنگ کند؟

به نظر من باید تعریف‌مان از اقتدار مدیریتی را اصلاح کنیم. اقتدار همیشه با صادی بلند و برخورد تند به دست نمی‌آید. یک نوع اقتدار هم از تجربه، تسلط، انصاف و قدرت جمع‌بندی می‌آید. شیوه مدیریتی دکتر عارف بیشتر از این جنس است.

طبیعی است که در دولت، وزیر اقتصاد، وزیر نیرو، وزیر ارتباطات، رئیس بانک مرکزی یا مدیر یک دستگاه تخصصی هر کدام از زاویه مسئولیت خودش به مسأله نگاه کنند. حتی مطلوب است که در مرحله کارشناسی اختلاف‌نظر وجود داشته باشد. هنر مدیریت این نیست که



اختلاف نظر را حذف کند؛ هنر مدیریت این است که اختلاف کارشناسی را به تصمیم مشترک تبدیل کند. یکی از ویژگی‌های جلساتی که دکتر عارف اداره می‌کند، همین است. اجازه می‌دهد دیدگاه‌های مختلف مطرح شود، حرف طرفین را با حوصله می‌شنود، سؤال می‌کند و وقتی بحث به اندازه کافی پخته شد، آن را به سمت جمع بندی می‌برد. خود ایشان هم بارها گفته‌اند که اختلاف نظر تا پیش از تصمیم‌گیری طبیعی و حتی مفید است؛ اما وقتی تصمیمی با سازوکار کارشناسی گرفته شد، همه اجزای دولت باید برای اجرای آن هماهنگ باشند. این نکته مهمی درباره دولت چهاردهم است. در بسیاری از مسائل خیلی پیچیده، با وجود تفاوت دیدگاه‌های کارشناسی، تلاش می‌شود تصمیم نهایی تا حد ممکن بر پایه اجماع شکل بگیرد.

من این را «اقتدار آرام» می‌نامم. اتاق جلسه قرار نیست رنگ منازعه باشد. مدیر موفق کسی است که افراد با دیدگاه‌های متفاوت، بعد از جلسه احساس کنند حرفشان شنیده شده، اما در عین حال با بداندن تصمیمی که گرفته شده باید اجرا شود. وزیر و مدیران نیز وقتی می‌بینند کسی که جلسه را اداره می‌کند هم تجربه

مدیریتی او بیشتر مبتنی بر تعامل است یا اقتدار مدیریتی؟ برای پاسخ به این قبیل سؤالات با عباس پاژکی، معاون ارتباطات و اطلاع‌رسانی دفتر معاون اول رئیس‌جمهور به گفت‌وگو نشستیم. پاژکی معتقد است شیوه مدیریتی محمدرضا عارف مبتنی بر ترکیبی از تعامل و اقتدار است.

اینترنت بیشتر است؛ چون اگر نظام تصمیم‌گیری اصلاح شود، حل مسائل بعدی هم کم‌هزینه‌تر خواهد شد. از سوی دیگر به شما این نوبد را می‌دهم که این ستاد به شدت مشغول برنامه‌ریزی برای رشد اقتصاد دیجیتال است و حتماً اتفاقات بزرگی در این حوزه برای ایران خواهد افتاد و سهم اقتصاد دیجیتال از GDP در این دولت رشد معناداری خواهد داشت.

در دو سال گذشته شاید در افکار عمومی این تصور ایجاد شده باشد که دکتر عارف کمتر وارد مسائل کلان سیاست خارجی و مذاکرات شده است. این برداشت درست است یا حاصل تقسیم کار میان رئیس‌جمهوری و معاون اول است؟

به نظر من برداشت بیشتر ناشی از تقابل میان «دیپلماسی سیاسی» و «دیپلماسی اقتصادی و اجرایی» است. طبیعی است که رئیس‌جمهوری و وزیر امور خارجه در خط مقدم مذاکرات و دیپلماسی سیاسی دیده شوند. اما این به معنای غیبت معاون اول از سیاست خارجی نیست.

بخش مهمی از مأموریت دکتر عارف، تبدیل روابط سیاسی به همکاری اقتصادی، تجاری، فناوریانه و سرمایه‌گذاری است. ستاد آفریقا با ریاست ایشان فعال است، روابط با کشورهای مهم منطقه و قدرت‌هایی مانند چین و روسیه به طور مستمر در سطح معاون اول پیگیری می‌شود و در سفرها و ملاقات‌های خارجی نیز تمرکز جدی بر عملیاتی‌شدن توافقات وجود دارد. دکتر عارف شخصاً در مسائل سیاست خارجی هم مواضع روشنی داشته است؛ از حمایت از اصل مذاکره متدرا نه گرفته تا تأکید بر هماهنگی میدان و دیپلماسی و ضرورت توسعه روابط با همسایگان، روسیه، چین، کشورهای منطقه و آفریقا.

مأموریت ستاد فقط وضعیت اینترنت نبود. قرار بود نظام تصمیم‌گیری در حوزه فضای مجازی هم منسجم شود. این کار در چه مرحله‌ای است؟

دقیقاً نکته همین جاست. مسأله اصلی فقط این نبود که محدودیت برداشته شود. مسأله بنیادی‌تر، چندوجهی و پراکندگی تصمیم‌گیری در حوزه فضای مجازی بود. گاهی یک دستگاه تصمیمی می‌گرفت، دستگاه دیگری مسئولیت آن را نمی‌پذیرفت و مردم هم نهایتاً نمی‌دانستند مسئول یک تصمیم مشخص چه نهادی است. چنین ساختاری، هم پاسخگویی را کاهش می‌دهد و هم تصمیم‌گیری را کند می‌کند. به همین دلیل در حکم رئیس‌جمهوری به دکتر عارف، صریحاً بر ایجاد انسجام نهادی، جلوگیری از موازی‌کاری و پایان دادن به چندصدایی تأکید شده است.

جهت‌گیری اصلی این است که دستگاه‌های مختلف به جای حرکت روی ریل‌های موازی، در یک سازوکار هماهنگ حرکت کنند. برای مردم هم مهم است، چون حکمرانی خوب فقط این نیست که تصمیم‌دهنده حوزه ارتباطات و اطلاعات باشد چه کسی تصمیم می‌گیرد، چه اساسی تصمیم می‌گیرد و چه کسی مسئول اجرای آن است.

البته این یک اصلاح ساختاری است و نباید ادعا کرد که یک شبه تمام مشکلات چند دهه‌ای این حوزه برطرف شده است. اما جهت حرکت روشن است: تصمیمات مهم درباره فضای مجازی باید از یک فرآیند مشخص و مسئولانه و هماهنگ عبور کند و تصمیمات پراکنده و موردی در حداقل برسد.

به نظر اهمیت این ستاد در بلندمدت حتی از یک مصوبه درباره

## معاون اول؛ نقطه اتصال تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌های دولت



معاون هماهنگی و نظارت اقتصادی و زیربنایی معاون اول رئیس‌جمهور

در ساختار اجرایی دولت، معاون اول رئیس‌جمهور صرفاً یک جایگاه تشریفاتی یا جانشین رئیس‌قوه مجریه در غیاب رئیس‌جمهوری نیست؛ بلکه این جایگاه، در شرایط پیچیده اقتصادی و اجرایی کشور، می‌تواند به یکی از مهم‌ترین کانون‌های هماهنگی، حل اختلاف و تبدیل سیاست‌های کلان به برنامه‌های عملیاتی تبدیل شود. گستردگی مسائل اقتصادی ایران، تعدد دستگاه‌های تصمیم‌گیر و مجری، درهم‌تنیدگی سیاست‌های پولی، مالی، ارزی و تجاری، و همچنین وجود چالش‌هایی مانند ناترازی انرژی، محدودیت منابع، دشواری تأمین مالی و فشارهای خارجی، بیش از هر زمان دیگری ضرورت وجود یک مرکز هماهنگ‌کننده در سطح عالی دولت را آشکار کرده است.

از این منظر، حوزه معاون اول رئیس‌جمهور باید محل پیوند میان «تصمیم» و «اجرا» باشد؛ یعنی از یک سو مسائل و اولویت‌های دستگاه‌های مختلف را در یک چارچوب واحد جمع‌بندی کند و از سوی دیگر، با تعیین مسئولیت، زمان‌بندی، منابع و شاخص‌های ارزیابی، مانع از آن شود که تصمیمات دولت در حد مصوبه و جلسه باقی بماند. اهمیت این نقش زمانی بیشتر می‌شود که موضوعاتی در دستور کار قرار دارند که حل آنها از عهده یک وزارتخانه به تنهایی خارج است و نیازمند همکاری همزمان چندین دستگاه، نهاد و حتی قوه است.

یکی از مهم‌ترین کارکردهای این حوزه، فرماندهی و راهبری بین‌دستگاهی برای اجرای اولویت‌های اقتصادی دولت است. در چنین چارچوبی، اختلافات میان وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های اجرایی نباید به مانعی برای پیشبرد برنامه‌های اقتصادی تبدیل شود. معاون اول می‌تواند با ایجاد سازوکارهای منظم برای اخذ گزارش، تعیین تکلیف دستگاه‌ها و رفع تعارضات، فرآیند تصمیم‌گیری را کوتاه و اجزای مصوبات را قابل سنجش کند. به بیان دیگر، ارزش یک تصمیم اقتصادی زمانی مشخص می‌شود که برای اجرای آن مسئول مشخص، زمان مشخص و سازوکار نظارت وجود داشته باشد.

در همین چارچوب، راهبری کارگروه ویژه تحقق شعار سال ۱۴۰۴، یعنی تمرکز بر سرمایه‌گذاری و تولید، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده است. شعار سال هنگامی می‌تواند به یک سیاست مؤثر تبدیل شود که از سطح ادبیات عمومی فراتر رفته و به برنامه‌ای با اهداف کمی، شاخص‌های ارزیابی و تکالیف روشن برای دستگاه‌ها تبدیل شود. آسیب‌شناسی سیاست‌ها و عملکرد سال‌های گذشته در حوزه تولید، سرمایه‌گذاری، اشتغال و ثبات اقتصادی نیز باید بخشی از همین فرآیند بوده تا خلأهای نهادی، مقرراتی و اجرایی گذشته شناسایی و از تکرار آنها جلوگیری شود.

## معاون اول؛ نقطه اتصال تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌های دولت

واقعی از تولید است.

در حوزه انرژی نیز نقش هماهنگ‌کننده معاون اول اهمیت مضاعفی پیدا می‌کند. ناترازی برق و گاز دیگر یک مسأله صرفاً تخصصی در وزارتخانه‌های نفت و نیرو نیست، بلکه مستقیماً به تولید، صادرات، اشتغال و رشد اقتصادی مربوط می‌شود. از این رو، باید همزمان با مدیریت مصرف، توسعه انرژی‌های تجدیدپذیر و رفع موانع سرمایه‌گذاری در این بخش دنبال شود. تسهیل مجوزهای زمین و محیط زیست، طراحی مشوق‌های مالی، تقویت ساخت داخل و فراهم کردن زمینه مشارکت بخش خصوصی می‌تواند روند توسعه انرژی‌های پاک را شتاب دهد.

در بخش نفت، گاز، پالایش و پتروشیمی نیز راهبری زنجیره ارزش اهمیت دارد. حل مسائل قراردادی و تأمین مالی، پیگیری مطالبات شرکت‌ها، حمایت از صنایع پایین‌دستی و افزایش ظرفیت تولید، از جمله اقداماتی است که به هماهنگی چند دستگاه نیاز دارد. تصویب و هدایت پروژه‌های کلان اقتصادی در شورای اقتصاد نیز باید با همین نگاه انجام شود؛ یعنی پروژه‌هایی در اولویت قرار گیرند که بیشترین اثر را بر رشد تولید، اشتغال، بهره‌وری و رفع گلوگاه‌ها

زیرساختی کشور دارند. اجرای قانون برنامه هفتم پیشرفت نیز بدون چنین سازوکاری دشوار خواهد بود. برنامه زمانی معنا پیدا می‌کند که احکام آن به برنامه‌های عملیاتی دستگاه‌ها تبدیل و برای اجرای آنها مسئول مشخص تعیین شود و میزان پیشرفت به صورت مستمر مورد ارزیابی قرار گیرد. تدوین برنامه ملی بهبود رشد، ثبات، پیشرفت و عدالت نیز باید بر همین مبنا، بر رشد تولید و اشتغال، مهار تورم، طرح‌های پیشران، رفع ناترازی‌ها و توانمندسازی اقشار آسیب‌پذیر متمرکز باشد.

در کنار این موارد، مولدسازی و بهره‌ور کردن دارایی‌های دولت می‌تواند به یکی از ابزارهای تأمین مالی پروژه‌های اولویت‌دار تبدیل شود. دارایی‌های راکد و کم‌بازده نباید صرفاً به عنوان اموال دولتی تلقی شوند، بلکه باید در چارچوبی شفاف و کارشناسی به منایعی برای تکمیل طرح‌های ضروری تبدیل شوند. همچنین تسهیل تأمین مالی خارجی، جذب سرمایه برای پروژه‌های اولویت‌دار و رفع موانع قراردادی و بانکی می‌تواند فشار بر منابع عمومی را کاهش دهد. تقویت صادرات و دیپلماسی اقتصادی نیز بخش دیگری از این منظومه است. توسعه تجارت منطقه‌ای، صادرات خدمات فنی و مهندسی، حضور شرکت‌های ایرانی در بازار کشورهای همسایه و تسهیل بازرگشت مطالبات صادرکنندگان، از مسیرهایی است که می‌تواند به افزایش درآمد‌های ارزی و کاهش آسیب‌پذیری اقتصاد کمک کند. همزمان، توسعه فناوری، نوآوری و ساخت داخل باید در خدمت کاهش وابستگی به واردات تجهیزات و فناوری‌های راهبردی قرار گیرد و شرکت‌های دانش‌بنیان به نیازهای واقعی صنایع متصل شوند.

همچنین از آنجا که مدیریت منابع آب، احیای حوضه‌های آبریز و اجرای پروژه‌های انتقال آب، همچون پروژه‌های حمل‌ونقل، آزادراه، راه‌آهن و کریدورهای ترانزیتی نیز نیازمند هماهنگی میان چندین دستگاه و گاه چند استان است. معاونت



اول ریاست‌جمهور در این حوزه‌ها با شناسایی نقاط بحرانی، هماهنگ کردن منابع و دستگاه‌ها و پیگیری مصوبات تا مرحله اجرا، تلاش کرده است تا از توقف پروژه‌ها و پیچ‌وخم‌های اداری جلوگیری کند.

وجه مهم دیگر این مأموریت، مدیریت شرایط ویژه و اقتصاد دوره‌های بحران است. اقتصاد ایران به دلیل تحریم‌ها و مخاطرات خارجی همواره نیازمند سناریوهای اضطراری است؛ از تشدید تحریم‌ها گرفته تا جنگ و اختلال در زنجیره‌های تأمین. در چنین شرایطی، هماهنگی میان ارکان اقتصادی و زیربنایی دولت و تعامل با مراجع ذی‌صلاح امنیتی و قانونی، از جمله شورای عالی امنیت ملی و سران قوا، برای حفظ استمرار فعالیت‌های اقتصادی، تأمین کالاهای ضروری و جلوگیری از شوک‌های شدید ضروری است.

معاون اول می‌تواند با تسهیل دسترسی به منابع مالی، تسهیل روابط میان قوا نیز ایفا کند. بسیاری از مسائل اقتصادی در مرز میان وظایف دولت، مجلس و قوه قضائیه قرار دارند و حل آنها نیازمند گفت‌وگو مستمر و هماهنگی نهادی است. تعامل پیوسته با نایب‌رئیس اول مجلس و معاون اول قوه قضائیه با هدف کاهش اصطکاک‌های احتمالی و تسریع در حل مسائل مشترک یکی از رویکردهای پیگیری شده است.

آنچه از مجموعه این مأموریت‌ها به دست می‌آید، تصویری از معاون اول به عنوان «مرجع هماهنگی و حل مسأله» است؛ جایی که باید مسائل پراکنده دستگاه‌ها را به بسته‌های سیاستی منسجم، زمان‌بندی‌شده و قابل ارزیابی تبدیل کند. در این مدل، هر مصوبه باید مسئول، منبع مالی، زمان اجرا و شاخص ارزیابی داشته باشد و دستگاه‌ها نیز در برابر نتایج پاسخگو باشند.

به این ترتیب با پیگیری منسجم چنین رویکردی، حوزه معاون اول در دولت چهاردهم سعی کرده است بیش از آنکه محل برگزاری جلسات متعدد باشد، به اتاق فرمان اجرای اولویت‌های دولت تبدیل شود؛ نهادهای که میان سیاست‌گذاری و اجرا پل می‌زنند، میان دستگاه‌های مختلف هماهنگی ایجاد می‌کنند، صدای بخش خصوصی و بازار را به دولت منتقل می‌سازد و در نهایت، تصمیمات کلان را به نتایج ملموس در زندگی مردم و عملکرد اقتصاد کشور تبدیل می‌کند. اهمیت این نقش دقیقاً در همین نقطه است: دولت زمانی می‌تواند از برنامه‌های خود دفاع کند که میان تصمیماتش و نتایج آن در میدان اجرا فاصله‌ای باقی نمانده باشد.



ویژگی دکتر عارف این است که مدیریت بحران را فقط از پشت میز دنبال نمی‌کند. در دوران جنگ رمضان، شخصاً به

دستگاه‌ها، مراکز خدماتی و بخش‌های مختلف سرزده و از نزدیک وضعیت را پیگیری می‌کرد. این حضور یک پیام مهم هم برای مدیران دارد: در شرایط سخت، دولت باید حاضر، در دسترس و مسئول باشد

ثبات اقتصاد کلان نیز یکی دیگر از حوزه‌های مهم فعالیت معاون اول است. اقتصاد کشور را می‌توان با سیاست‌های جزیره‌ای مدیریت کرد. سیاست ارزی، بودجه‌ای، مالی، پولی و تجاری بر یکدیگر اثر مستقیم دارند و هر تصمیم در یکی از این حوزه‌ها می‌تواند پیامدهایی در حوزه‌های دیگر ایجاد کند.

هماهنگی میان دستگاه‌های اقتصادی با هدف مهار تورم، کاهش ناطمینانی و افزایش پیش‌بینی‌پذیری محیط کسب‌وکار، از جمله مهم‌ترین وظایفی است که در این سطح می‌تواند دنبال شود.

در کنار ثبات متغیرهای کلان، مسأله معیشت مردم نیز نیازمند سیاست‌گذاری و هماهنگی مستمر است. راهبری سیاست تنظیم بازار و پایش قیمت، موجودی، زنجیره تأمین و توزیع کالاهای اساسی، از مهم‌ترین ابزارهای دولت برای جلوگیری از ایجاد اختلال در بازار است. مدیریت تخصیص منابع ارزی برای کالاهای اساسی، دارو و تجهیزات پزشکی نیز باید با همین رویکرد دنبال شود تا مشکلات ارزی به کمبود یا افزایش شدید قیمت اقلام حیاتی منجر نشود. استمرار پرداخت یارانه‌ها و مستمری‌ها و توسعه هدفمند کالابرج اکثریتی نیز در همین چارچوب، بخشی از سیاست صیانت از قدرت خرید خانوارهاست.

اما حفظ معیشت مردم بدون تقویت بخش تولید امکان‌پذیر نیست. به همین دلیل، یکی از مأموریت‌های مهم حوزه معاون اول، رفع موانع سرمایه‌گذاری و فعالیت بخش خصوصی است. نشست‌های مسأله‌محور با تشکل‌های اقتصادی، بنگاه‌ها، اتحادیه‌های بازرگانی و جامع کارفرمایان می‌تواند به جای سیاست‌گذاری از پشت درهای بسته، مسائل واقعی تولیدکنندگان را به فرآیند تصمیم‌سازی وارد کند. مشکلات مربوط به ارز، مالیات، گمرک، مجوزها، تأمین مالی و مطالبات بنگاه‌ها باید به صورت موردی و زمان‌بندی‌شده پیگیری شود.

تأمین سرمایه در گردش صنایع راهبردی نیز در این میان اهمیت دارد. صنایع دارویی و تجهیزات پزشکی، صنایع غذایی، آرد و نان، پتروشیمی، پالایش، نساجی، قطعه‌سازی خودرو و صنایع انرژی‌بر، همگی با مسائل متفاوتی مواجه‌اند، اما اختلال در تأمین مالی آنها می‌تواند مستقیماً تولید، اشتغال و حتی معیشت مردم اثر بگذارد. بنابراین هماهنگی میان شبکه بانکی، دستگاه‌های اقتصادی و وزارتخانه‌های تخصصی برای تأمین سرمایه در گردش، بخشی از سیاست حمایت



حسن رسولی در گفت‌وگو با «ایران» ویژگی‌های شخصیتی و کاری معاون اول رئیس‌جمهور را تشریح کرد

# عارف مدیری توانمند، پرکار و کم ادعا

• گفت‌وگو •

**ه‌دا احمدی/** در شرایطی که دولت چهاردهم پس از پشت سر گذاشتن تحولات امنیتی و نظامی، با مجموعه‌ای از مسائل پیچیده داخلی و خارجی مواجه است، نقش معاون اول رئیس‌جمهور بیش از گذشته اهمیت پیدا کرده. حسن رسولی، عضو جبهه اصلاحات ایران، در گفت‌وگو با روزنامه ایران، انتخاب محمدرضا عارف به‌عنوان معاون اول را حاصل مجموعه‌ای از ویژگی‌های علمی، مدیریتی، تجربی و شخصیتی او می‌داند. ویژگی‌هایی که به گفته او، عارف را به یکی از چهره‌های قابل‌انکای دولت برای هماهنگی میان بخش‌های مختلف قوه مجریه و پیشبرد سیاست‌وفاق تبدیل کرده است. رسولی با اشاره به سابقه دانشگاهی و مدیریتی عارف،

به‌نظرشما آقای عارف چه ویژگی‌های متمایز داشتند که رئیس‌جمهوری صلاح دانستند در آغاز دولت. ایشان را به‌عنوان معاون اول خود انتخاب کنند؟

فکر می‌کنم مجموعه‌ای از صلاحیت‌ها و قابلیت‌ها باعث شد آقای دکتر پزشکیان دست به این انتخاب بزنند. نخست اینکه آقای دکتر عارف یک چهره برجسته علمی و دانشگاهی است. از این حیث، حضور ایشان با مرتبه استادی و سابقه علمی و دانشگاهی، می‌تواند به اعتبار و منزلت دولت در جامعه علمی، پژوهشی و دانشگاهی کشور کمک کند.

دوم اینکه آقای عارف به لحاظ آشنایی با رموز حکمرانی و دقایق کشورداری، به دلیل اینکه به‌صورت طبیعی و یلکانی در جایگاه‌های مختلف مسئولیتی قرار گرفته‌اند، از سابقه و تجربه‌ای برخوردارند که می‌تواند دولت را در مسیر هدایت کلان و کلی، به دور از افراط و تفریط، راهبری کند.

پس از بازنگری قانون اساسی در سال ۱۳۶۸، جایگاه معاون اول رئیس‌جمهور ایجاد شد. مقامی که در قانون اساسی جایگاه مشخصی دارد و در غیاب رئیس‌جمهوری، وظایف او را برعهده می‌گیرد. همان‌طور که پس از شهادت مرحوم رئیس‌ی‌شاهد بودیم، معاون اول مسئولیت اداره امور دولت را تا زمان تعیین رئیس‌جمهوری جدید برعهده گرفت. بنابراین، قرار گرفتن فردی مانند دکتر عارف در این منصب، با تکیه بر اندوخته‌های علمی و تجربه‌های عملی و مدیریتی که به‌صورت یلکانی کسب کرده‌اند، می‌تواند برای دولت بسیار مفید باشد.

نکته سوم، و شخصیت اخلاقی و دینی آقای عارف است. ایشان از یک خانواده اصیل و متدین یزدی برخاسته‌اند و در میان افشار متدین و مذهبی جامعه نیز به تدین شناخته می‌شوند. نکته چهارم، سابقه چهار ساله ایشان در معاونت اولی دولت اصلاحات است؛ دولتی که به گواه حتی برخی منتقدان، یکی از بهترین کارنامه‌های عملکردی را، بویژه در حوزه اقتصادی و روابط بین‌الملل، داشته است. آقای عارف با توجه به پیشینه مدیریتی و تجربه‌ای که در تصمیم‌گیری و به‌خصوص در تعامل و رایزنی با رهبری و نهادهای امنیتی دارد و همچنین به دلیل مورد وثوق بودن، می‌تواند در ایجاد وفاق مؤثر باشد.

نکته دیگری اینکه آقای عارف امروز رئیس‌انجمن رمز ایران است. بنابراین، در دوران سختی مانند شرایط امروز، که نهادهای نظامی و امنیتی اختیارات و مسئولیت‌های مهمی دارند، بسیاری از افرادی که در این حوزه، بویژه در بخش‌های محرمانه و دیجیتال فعالیت می‌کنند، به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم از شاگردان و درس‌آموختگان آقای دکتر عارف بوده‌اند. این ارتباط و سابقه نیز می‌تواند در شرایط کنونی برای دولت یک مزیت محسوب شود.

به نظر من، آخرین ویژگی مهم آقای دکتر عارف این است که فردی تبلیغاتی نیست. ایشان در ایفای وظایف خود نسبت به مافوق، چه در دوره آقای خاتمی و چه اکنون در دوره آقای پزشکیان، قائل به این بوده‌اند که معاون اول، نفردوم دولت است و باید دولت را اداره کند و قضا را به‌گونه‌ای فراهم آورد که نفر اول قوه مجریه، در این شرایط دشوار، بتواند بر مسائل کلیدی و راهبردی تمرکز کند. لذا در مجموع، فکر می‌کنم مجموعه این ویژگی‌ها و سایر خصایصی که می‌توان برشمرد، باعث شده است آقای دکتر عارف برای تصدی جایگاه معاون اول رئیس‌جمهور انتخاب شوند.

می‌خواهم کمی جزئی‌تر به این موضوع بپردازم. ویژگی‌هایی که برشمردید آیا توانسته به اجرای برنامه‌های دولت کمک کند؟ آیا موارد مشخصی وجود دارد که بگوئید این ویژگی‌ها کجا و چگونه به مدد دولت آمده است؟

بله. من در دوره دوم ریاست‌جمهوری آقای خاتمی، عضو شورای عالی اداری کشور بودم و در آن دوره شاهد عملکرد آقای دکتر عارف در

این شورا بودم. ایشان با اختیارات تفویضی، به مدت چهار سال، مدیریت این مرجع را برعهده داشتند. مرجعی که در حوزه ساختار و سازمان امور اداری و اجرایی کشور در بخش‌های مختلف، اختیارات تام داشت.

آنچه در آن دوره درباره آقای دکتر عارف مشاهده کردم، این بود که ایشان در مواجهه با استدلال‌های علمی، فنی و کارشناسی، هم صاحب تشخیص هستند و هم قابلیت انتفاع دارند. این ویژگی‌ها به ایشان کمک می‌دهد در هماهنگ کردن بخش‌های مختلف دولت با یکدیگر، به‌گونه‌ای عمل کنند که فردی مانند آقای دکتر پزشکیان، که پیش از این در چنین جایگاه‌هایی حضور نداشته‌اند، هم اعتماد کاملی به ایشان داشته باشند و هم از این بابت آسوده‌خاطر باشند که آقای دکتر عارف، به دلیل شناخت دقیق از زوایای آشکار و پنهان روابط و مناسبات بخشی و حاکمیتی دولت، می‌تواند به نیابت از رئیس‌جمهوری، نقش مؤثری در اداره و هماهنگی دولت ایفا کند.

از این منظر، معاون اول می‌تواند مرجعی برای رسیدگی و حل اختلافات میان افراد و بخش‌های مختلف قوه مجریه نیز باشد. آقای دکتر عارف با توجه به تجربه و شناختی که دارند، می‌توانند در این زمینه نقش مؤثری ایفا کنند. نکته دیگر این



است که ایشان همواره فردی فراجناحی بوده و هستند. از مدت‌ها قبل نیز با شخصیت‌هایی از جناح اصولگرا نشست و گفت‌وگو داشته‌اند و این ارتباط‌ها همچنان ادامه دارد. بنابراین، در مسیر تحقق ایده «دولت وفاق» مورد نظر آقای پزشکیان، آقای دکتر عارف می‌تواند کمک‌کار و پشتوانه مؤثری برای ایشان باشد.

معاون اول به نوعی نقش هماهنگ کننده کابینه و اجرای مختلف دولت را هم دارد. آیا آقای عارف واجد کاربزمای لازم برای ایفای چنین نقشی بوده‌اند؟

ببینید، پاسخ به این سؤال تا حد زیادی به تعریف ما از «کاربزم» بستگی دارد. از نظر من، شخصیتی وجهه کاربزماتیک دارد که فراتر از مناسبات عینی و محاسبات معمول، از قدرت نفوذ قابل‌توجهی در افکار و اذهان عمومی برخوردار باشد و کلیت جامعه، با تکیه بر این ویژگی‌ها، او را فردی واجبالاطاعه و واجبالاحترام تلقی کند.

برای این مثال، شما یادتان نیست. ما هنگام پیروزی انقلاب حدود ۲۰ سال داشتیم. حضرت امام (ره) برای ما یک شخصیت کاملاً کاربزماتیک بود. بنابراین، در مواردی که ایشان اظهارنظر می‌کردند، صرف‌نظر از هر موضوع دیگری، جایگاه کاربزماتیک ایشان برای ما کاملاً پذیرفته

• برش •

شما فکر می‌کنید در دو سال باقی‌مانده از دولت چهاردهم، معاون اول رئیس‌جمهور باید چه اقدامات یا سیاست‌های جدیدی را در دستور کار قرار دهد؟ با توجه به کارکردها و وظایفی که ایشان در کابینه برعهده دارند، چه اولویت‌هایی را برای این دوره در نظر می‌گیرید؟

من دولت آقای دکتر پزشکیان را بدشانس‌ترین دولت ۵۰ سال اخیر ایران می‌دانم؛ به این دلیل که از همان روزهای اول آغاز به کار دولت، با شهادت مرحوم شهید هنیه، کشور وارد یک فضای امنیتی و نظامی شد. پس از آن نیز دو جنگ را پشت سر گذاشتیم و اکنون در شرایطی قرار داریم که می‌توان آن را وضعیت «نه جنگ و نه صلح» توصیف کرد.

به نظر من، مهم‌ترین وظیفه‌ای که آقای عارف در این شرایط دارد و ارزشمندترین نقشی که می‌تواند ایفا کند، حرکت همسو با آقای پزشکیان و در مسیر سیاست‌ها و برنامه‌های رئیس‌جمهوری است، نه درعرض رئیس‌جمهور. این سبک رفتار و روش مدیریتی، برای حداکثرسازی توافق و هماهنگی در کشور ضروری است.

اقتضای شرایط فعلی این است که دولت با نگاهی واقع‌بینانه، برای دو سال آینده و با در نظر گرفتن شرایط بحرانی، هم از نظر تئوریک و هم از منظر عملیاتی، یک نظریه، دکترین و برنامه جامع و تفصیلی داشته باشد. به نظر من، آقای دکتر عارف می‌تواند محور تدوین چنین برنامه‌ای باشد؛ برنامه‌ای که دولت را برای مواجهه با بدترین شرایط احتمالی آماده کند و بتواند کشور را از تنگناهای فعلی، با کمترین هزینه ممکن، به سلامت عبور دهد.

در این حوزه، آقای عارف می‌تواند در کنار و دوشادوش فرماندهان و مراجع نظامی، دفاعی و امنیتی، برنامه دوره بحران برای دو سال آینده را طراحی و اجرا کند. امیدوارم با تفاهم و همکاری‌ای که شکل گرفته و ان‌شاءالله استمرار خواهد داشت، دو سال پیش‌رو را به شکل بهتری پشت سر بگذاریم. با این حال، در نظام حکمرانی و امور کشورداری، بویژه از موضع فردی که نفر دوم قوه مجریه و مسئول پیگیری امور اجرایی دولت است، نمی‌توان صرفاً بر مبنای چشم‌اندازها و پیش‌بینی‌های خوش‌بینانه، نقشه راه اداره کشور را ترسیم کرد. آقای دکتر عارف و حتی آقای دکتر پزشکیان باید سناریوهای مختلف، از جمله دشوارترین و بحرانی‌ترین شرایط احتمالی را نیز در نظر داشته باشند. من فکر می‌کنم به‌زودی شاهد ارائه برنامه‌ای از سوی آقای دکتر عارف با آقای دکتر پزشکیان برای ادامه مسیر دو سال باقی‌مانده دولت چهاردهم باشیم؛ برنامه‌ای که متناسب با شرایط واقعی کشور، بتواند مسیر اداره کشور را در این دوره مشخص و دولت را برای مواجهه با تحولات پیش‌رو آماده کند.

شده بود و نسل جوان انقلابی، باورمند و وفادار، از نظرات و سخنان ایشان تبعیت می‌کرد. اگر بخواهیم پس از انقلاب، مصداق یک شخصیت کاربزماتیک را حضرت امام(ره) بدانیم، قطعاً آقای دکتر عارف و حتی آقای دکتر پزشکیان به این معنا شخصیت کاربزماتیک محسوب نمی‌شوند. بویژه اینکه آقای عارف اساساً چهره‌ای رسانه‌ای و تبلیغاتی نیستند.

برای نمونه، اگر به نقشی که آقای عارف در دو جنگ ۱۲ روزه و ۳۹ روزه ایفا کردند توجه کنیم، می‌بینیم که ایشان برای جلوگیری از ایجاد قطعی، خالی شدن فروشگاه‌ها و تأمین معیشت مردم، شبانه‌روز تلاش کردند اما حتی یک مصاحبه مطبوعاتی یا کنفرانس رسانه‌ای هم در این زمینه نداشتند. بنابراین، از این منظر، ایشان را نمی‌توان شخصیتی کاربزماتیک به معنای متعارف کلمه دانست اما از جهت دیگری، یعنی اهلیت علمی، دانش و تجربه، به نظر من آقای عارف می‌تواند برای جامعه مدیران کشور، چه مدیران ارشد و چه مدیران میانی و مدیران بخش‌های مختلف، مرجعی قابل اعتماد باشد.

در میان سران و شخصیت‌های بانفوذ کشور نیز ایشان به دلیل انعطافی که دارند، مورد احترام هستند. امروز حتی بخش قابل‌توجهی از رقبای سیاسی دولت نیز به همین دلایل حرمت آقای دکتر عارف را حفظ می‌کنند.

امروز وقتی ایشان در جلسات معاونان سران قوا در کنار آقای خلیلی و آقای حاجی‌بابایی حضور پیدا می‌کنند و جلسه را اداره می‌کنند، شاهد بروز تنش در روابط و مناسبات میان سه قوه نیستیم؛ چه در سطح معاونان رؤسای سه قوه و چه در سطح سران قوا. لذا به نظر من، آقای عارف در یک کلام، مدیری توانمند، خاموش و کم‌ادعاست.

ایشان در عین حال، نسبت به حفظ حریم مقام مافوق، کاملاً اخلاقی و مسئولانه رفتار می‌کنند.

رئیس‌جمهوری برخی مأموریت‌های مهم دولت را به ایشان سپرده‌اند. یکی از این مأموریت‌ها تشکیل ستاد ویژه قضای مجاری بود که اتفاقاً به فاصله کوتاهی بعد از تشکیل این ستاد اینترنت بین‌الملل از حالت انسداد درآمد. به نظر شما چه مؤلفه‌هایی منجر به موفقیت ستاد و آقای عارف در این مأموریت بود؟ روحیه تعاملی، چه اقتدار مدیریتی یا روحیه پیگیری و مسئولیت‌پذیر ایشان؟

رئیس‌جمهوری برخی مأموریت‌های مهم را به آقای عارف سپرده‌اند. آقای عارف، استاد تمام رشته برق و مخابرات و همچنان از استادان ممتاز

در رشته دانشگاه صنعتی شریف هستند. ایشان سال‌ها نیز وزیر پست، تلگراف و تلفن بوده‌اند و به همین دلیل، نسبت به فضای مجازی و حوزه ارتباطات دیجیتال، از مرجعیت علمی، تخصصی و تجربی برخوردارند.

از طرف دیگر، ایشان با استفاده از سایر تجارب مدیریتی خود در بخش‌های مختلف، قابلیت حل مسأله دارند. موضوع اینترنت، مسأله‌ای بسیار پیچیده بود و همچنان نیز هست. برای ورود به چنین حوزه‌ای، فردی باید به نمایندگی از رئیس‌جمهوری وارد عمل شود که مخاطبان و ذی‌نفعان این حوزه، او را فردی برجسته، آگاه و صاحب دانش و تجربه بدانند و درعین حال، نسبت به او روابه‌ای نداشته باشند. آقای عارف این ویژگی را دارد.

بنابراین، مأموریت مهمی مانند موضوع اینترنت و بسیاری از امور دیگری که میان آقای پزشکیان و آقای عارف در قالب تقسیم کار دنبال می‌شود، از همین منظر قابل‌توجه است. البته برخی از این موارد رسانه‌ای نمی‌شود و اساساً بسیاری از جزئیات تقسیم کار میان رئیس‌جمهوری و معاون اول، طبیعتاً در فضای عمومی مطرح نمی‌شود اما

به نظر من این همکاری در عمل بسیار مؤثر است. من فکر می‌کنم اگر معاون اول رئیس‌جمهور را به‌مثابه یک همکار دلسوز و مجرب و مشاوری صاحب صلاحیت تعریف کنیم، انتخابی که صورت گرفته، انتخاب مناسبی است.

نکته دیگر اینکه آقای دکتر عارف پشت تلفن هیچ‌یک از سران کشور نمی‌ماند؛ به دلیل احترام و اعتباری که برای ایشان قائل هستند، ارتباط و تعامل میان آنها برقرار است. از طرفی، ایشان در طول سال‌های فعالیت خود ثابت کرده‌اند که چندان به دنبال منافع فردی و شخصی و جاه‌طلبی‌های منفی نیستند.

به نظر من، اینکه مسأله مهمی مانند حل مسأله اینترنت از آقای عارف سپرده شده، دقیقاً برآمده از مجموعه ویژگی‌هایی است که برشمردم؛ یعنی برخورداری از دانش و تجربه تخصصی، توان مدیریتی و حل مسأله، روحیه تعاملی، مسئولیت‌پذیری و همچنین اعتماد و اعتباری که در میان بخش‌های مختلف حاکمیت دارند.

• یادداشت •

## نقشی فراتر از یک معاون



حسین کتانی مقدم

تحلیلگر سیاست

معاون اول رئیس‌جمهور در ساختار اجرایی کشور، صرفاً یک عنوان تشریفاتی نیست بویژه در شرایطی که رئیس‌جمهوری به دلیل درگیری با مسائل مهمی همچون جنگ، امنیت، دیپلماسی و مدیریت کلان کشور، فرصت حضور مستقیم در همه عرصه‌های اجرایی را ندارد. در چنین شرایطی، معاون اول در عمل بخشی از خلأ مدیریتی رئیس‌جمهوری را پر می‌کند و نقش مهمی در حفظ انسجام دولت بر عهده می‌گیرد. در دولت چهاردهم، این نقش با حضور جناب محمدرضا عارف، معاون اول رئیس‌جمهور، شکل متفاوتی پیدا کرده است. ایشان با توجه به سابقه طولانی در مدیریت اجرایی، حضور در دولت‌های گذشته و تجربه فعالیت سیاسی، توانسته است در هماهنگی میان اعضای دولت و دستگاه‌های اجرایی نقش مؤثری ایفا کند. بخش قابل‌توجهی از امور نیازمند هماهنگی میان وزارتخانه‌ها، مدیریت برخی جلسات دولت و پیگیری تصمیمات اجرایی در شرایطی که رئیس‌جمهوری درگیر مسائل کلان‌تر است بر عهده معاون اول قرار می‌گیرد. اهمیت این جایگاه زمانی بیشتر آشکار می‌شود که هماهنگی میان قوا و نهادهای مختلف کشور نیز در دستور کار قرار داشته باشد. معاون اول می‌تواند به عنوان نماینده رئیس‌جمهوری در بسیاری از جلسات دولت و مجلس، قوه قضائیه و سایر نهادهای حاکمیتی را فراهم کند. در این زمینه، تجربه و سابقه آقای عارف به کمک او آمده و توانسته است تا حد زیادی در ایجاد هماهنگی میان دولت و دیگر قوا اثرگذار باشد. یکی از ویژگی‌های قابل توجه عملکرد

ایشان، پرهیز از برخورد جناحی در جایگاه معاون اولی است. اگرچه او چهره‌ای شناخته‌شده در جریان اصلاح‌طلبی محسوب می‌شود، اما در دوره مسئولیت خود کمتر شاهد آن بوده‌ایم که از جایگاه معاون اول رئیس‌جمهور برای برجسته کردن منافع یک جریان سیاسی خاص استفاده کند. او تلاش کرده است

با احزاب، تشکل‌های سیاسی و جریان‌های مختلف، رویکردی متعادل و مبتنی بر گفت‌وگو داشته باشد. این رویکرد با شعار اصلی دولت مسعود پزشکیان، یعنی «وفاق»، نیز همخوانی دارد. وفاق زمانی از یک شعار سیاسی به یک سیاست اجرایی تبدیل می‌شود که در رفتار مدیران و مسئولان دولت نیز نمود پیدا کند. برگزاری نشست با احزاب و گروه‌های سیاسی، تعامل با نمایندگان جریان‌های مختلف و تلاش برای شنیدن دیدگاه‌های متنوع، از جمله اقداماتی است که می‌تواند به عملیاتی شدن این رویکرد کمک کند. از سوی دیگر، عملکرد معاون اول را نمی‌توان تنها در حوزه سیاسی و مدیریتی ارزیابی کرد. یکی از مهم‌ترین وعده‌های دولت، توجه به رفاه عمومی و بهبود شرایط زندگی مردم است. تحقق این البته تنها به افزایش درآمد یا اقدامات مستقیم مالی محدود نمی‌شود. رفاه مجموعه‌ای از سیاست‌های اقتصادی، اجتماعی و مدیریتی است که باید در نهایت آثار خود را در زندگی مردم نشان دهد.

در این بخش نیز معاون اول می‌تواند نقشی تعیین‌کننده داشته باشد. بسیاری از مسائل اقتصادی و معیشتی کشور نیازمند تصمیم‌سازی کارشناسی، هماهنگی میان دستگاه‌ها و پیگیری مستمر هستند. معاون اول، به عنوان یکی از حلقه‌های اصلی تصمیم‌سازی در دولت، می‌تواند دیدگاه کارشناسان را به فرآیند تصمیم‌گیری وارد کرده و زمینه هماهنگی بیشتر میان وزارتخانه‌ها و نهادهای اقتصادی را فراهم کند.

معاون اول رئیس‌جمهور نیازمند بررسی نتایج ملموس سیاست‌ها در زندگی مردم است. فاصله میان «سیاست اعلامی» و «سیاست اعمالی» تنها زمانی مشخص می‌شود که تصمیمات دولت در عرصه عمل، آثار واقعی خود را نشان دهند. با این حال، آنچه تاکنون درباره نقش آقای محمدرضا عارف قابل‌توجه است، تلاش برای ایفای مسئولیت معاون اولی در چارچوبی فراتر از تقسیم‌بندی‌های جناحی است. تجربه مدیریتی، صبر و حلم، رفتار متین و نگاه مبتنی بر تعامل، از ویژگی‌هایی است که می‌تواند به تقویت انسجام دولت کمک کند. عارف امروز بر جایگاهی قرار گرفته که علاوه بر پشتوانه قانونی و سیاسی، به واسطه تجربه و شخصیت فردی خود می‌تواند یکی از محورهای مهم هماهنگی در دولت باشد.

اقتصادی  
شرایط فعلی  
این است  
که دولت  
با نگاهی  
واقع‌بینانه،  
برای دو سال  
آینده و با در  
نظر گرفتن  
شرایط  
بحرانی،  
هم از نظر  
تئوریک و  
هم از منظر

عملیاتی،  
یک نظریه،  
دکترین و  
برنامه جامع  
و تفصیلی  
داشته  
باشد. به نظر  
من، آقای  
دکتر عارف  
می‌تواند  
محور تدوین  
چنین  
برنامه‌ای  
باشد

