

بِسْمِ  
نَامِ  
خِدا





## توسعه به مثابه توانمندی سازی حکومت

مت اندروز، لنت پریچت، و مایکل وولکاک  
ترجمه: جعفر خیرخواهان و مسعود درودی



به سفارش:

مرکز توانمندی سازی حاکمیت و جامعه

۱۳۹۸

Andrews, Matt	اندروز، مت	سرشناسه
توسعه به مثابه توانمندسازی حکومت/ مت اندروز، لنت پریچت، مایکل وولکاک؛ ترجمه جعفر خیرخواهان، مسعود درودی.		عنوان و نام پدیدآور
تهران: روزنه، ۱۳۹۷.		مشخصات نشر
ص. ۳۵۸.		مشخصات ظاهری
۹۷۸-۹۶۴-۳۳۴-۸۷۹-۳		شابک
فیپا		وضعیت فهرست‌نویسی
Building state capability: evidence, analysis, action, 2017. عنوان اصلی:		یادداشت
کشورهای در حال رشد-- سیاست اقتصادی		موضوع
Developing countries-- Economic policy		موضوع
پریچت، لنت		شناسه افزوده
Pritchett, Lant		شناسه افزوده
وولکاک، مایکل		شناسه افزوده
Woolcock, Michael		شناسه افزوده
جعفر، ۱۳۴۷، مترجم		شناسه افزوده
درودی، مسعود، ۱۳۶۳، مترجم		شناسه افزوده
HC۵۹۱۷۱الف۸ ق ۲ ۱۳۹۷		رده بندی کنگره
۳۳۰/۹۱۷۳۴		رده‌بندی دیویی
۵۵۱۹۳۱۰		شماره کتابشناسی ملی



## توسعه به مثابه توانمندسازی حکومت

مت اندروز، لنت پریچت، و مایکل وولکاک

ترجمه: جعفر خیرخواهان و مسعود درودی

طرح جلد: علی‌اکبر محمدخانی

چاپ اول: ۱۳۹۸، چاپ دوم: ۱۳۹۹

تیراژ: ۴۰۰۰ نسخه

قیمت: ۶۵۰۰۰ تومان

چاپ و صحافی: واژه‌پرداز اندیشه

آدرس: خیابان مطهری، خیابان میرزای شیرازی جنوبی، پلاک ۲۰۲، طبقه ۳، انتشارات روزنه

تلفن: ۸۸۸۵۳۷۳۰ - ۸۸۸۵۳۶۳۱ نمابر: ۸۶۰۳۴۳۵۹



www.rowzanehnashr.com



rowzanehnashr



rowzanehnashr

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۳۳۴-۸۷۹-۳ SBN: 978-964-334-879-3

تمامی حقوق برای مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی محفوظ است

این کتاب را به کسانی تقدیم می‌کنیم که عمل می‌کنند- آنهایی که هر روز صبح از خواب بر می‌خیزند تا برای تبدیل جهان به جایی بهتر بکوشند، و هر کاری که از دست‌شان بر می‌آید انجام می‌دهند تا آن سامانه‌هایی که بنا است کار کنند حقیقتاً کار کنند؛ و برای آنهایی که از پسِ مأموریت‌های خود برمی‌آیند. امیداوریم خدمت ناچیز ما برای آنانی که اهل اقدام‌اند زبان و چارچوبی فراهم سازد و آنچه را افراد موفق‌تر پیش از این به صورت غریزی می‌دانند به بیان در آورد، و توضیح دهد چرا عمل کردن غالباً دشوار است، و به آنان در بنای جامعه‌ای عظیم‌تر از کارکشتگانی که قادر به برداشتن قدم‌های ملموس به سمت جلو هستند یاری برساند.



## قدرشناسی

به اجرا در آوردن کتابی دربارهٔ به اجرا در آوردن، مستلزم توانمندی‌های فوق‌العادهٔ گروهی متنوع از افراد و تشکل‌ها بود. ما به ویژه از مؤسسهٔ جهانی پژوهش در اقتصاد توسعه، وابسته به دانشگاه سازمان ملل، به خاطر تأمین مالی بنیادی که این اثر را بر اساس دستاوردهای آن به رشتهٔ تحریر در می‌آوریم سپاسگزاریم. فین تراپ و تونی اِدیسون مدت‌ها پیش از آنکه اندیشه‌های ما مورد توجه گستردهٔ جامعهٔ دانشمندان توسعه (و ورای آنها) قرار گیرد تمایل‌شان را برای پشتیبانی از این نظرات ابراز کردند.

ما در شناسائی مسیر پژوهشی‌مان به سمت PDIA خود PDIA وار عمل کردیم و لذا لازم می‌دانیم از هزاران شرکت‌کننده‌ای که در ده‌ها گردهمایی، سخنرانی و کارگاه آموزشی مرتبط با آن در اقصا نقاط جهان حاضر شدند، و به‌ویژه دانشجویان‌مان در مدرسهٔ کِنیدی دانشگاه هاروارد به خاطر بازخوردهای متنوع، انتقادهای به‌جا و پیشنهادات سودمندشان تشکر کنیم.

قدردانی ویژهٔ خود را به سلیمه سامجی، مدیر شجاع برنامهٔ توانمندسازی حکومت در مرکز توسعهٔ بین‌المللی دانشگاه هاروارد اختصاص می‌دهیم. سلیمه به نحوی ماهرانه سر به هوا بودن و دیگر ویژگی‌های نامعمول ما سه نفر را به سمت کلیتی هماهنگ هدایت می‌کند و راهنمای ما به سوی دنیای دوره‌های آموزشی انبوه برخطِ آزاد<sup>۱</sup> بوده است، همان جایی که تلخیص‌هایی از این کتاب را (به رایگان) در اختیار صدها کارشناس و اهل فن از سراسر جهان گذاشته‌ایم. در این ماجراجویی کتاب یک مکمل علمی و هم‌زمان قابل دسترس به حساب می‌آید، در عین حال که امیدواریم اثری مستقل برای دانشجویان رشتهٔ توسعهٔ بین‌المللی و کسانی باشد که در صدد آمیختن نقد و عمل‌اند. ابتدا می‌پنداشتیم کتاب طبعاً باید پیش از برگزاری دوره‌های آموزشی به چاپ برسد، اما بروس راس-لارسون - که طی چندین دهه به عنوان

---

1- Massive Open Online Courses (MOOCs)

استاد مسلّم ویراستاری در پشت تمامی گزارش‌های معتبر و مشهور توسعه عمل کرده است، با کارآزمودگی گفت «کتاب‌ها روح ندارند»، و متقاعدمان کرد که اثر اگر بعد از برگزاری یک دوره منتشر شود محصولی بهتر خواهد بود و خوانندگانی بیشتر را به سوی خود جلب می‌کند.

چندین تن دیگر به تألیف کتاب یاری مستقیم رسانده‌اند. مقالاتی که برای دست‌گرمی و پیش از تدوین کتاب به رشته تحریر در می‌آوردیم همکاران بسیاری داشتند، از جمله گرگ لارسون، پیتر آجاک بیار، و فروک دو وییچر. گرگ لارسون در آماده‌سازی پیش‌نویس ابتدائی به ما یاری رساند، و اگرچه پس از آن محتوای کار را تا حد زیادی پیراستیم و ترتیب فصل‌ها کاملاً تغییر دادیم، همچنان سپاسگزار کوشش‌های او هستیم. امیلی پریچت مفاهیم اصلی را به طراحی‌هایی جالب تبدیل کرد، که آنها را در آغاز هر فصل خواهیم آورد. تصویرسازی‌های عالی او هر کدام لاقلاً به اندازه هزار کلمه مطلب بیان می‌کنند. آدام سؤالو، ویراستار انتشارات دانشگاه آکسفورد، پشتیبان دائمی ما بود و با تمامی درخواست‌های مان برای «زمان بیشتر» راه می‌آمد. امیدواریم دستاورد نهایی، ارزش تأخیرها را داشته باشد.

حق‌شناسی نهایی و ویژه را باید به کسانی اختصاص دهیم که در محیط‌های حرفه‌ای‌شان رویکرد PDIA (چه بطن و چه متن آن) را در قالب راهبردهای وسیع‌تر خود برای چاره ساختن چالش‌های متداول توسعه به کار بستند و بازخوردهایی بسیار حیاتی در مورد امتیازات و محدودیت‌های آن در اختیار ما گذاشتند. برخی ما را حیرت‌زده کردند؛ زیرا نشان دادند ابزارها گاهی واقعاً می‌توانند بیشتر از آنچه به نظر می‌آید انعطاف‌پذیرند، و رویکردهایی از قبیل PDIA حتی در مکان‌هایی پر از درگیری و خون‌ریزی (مانند افغانستان، سیرالئون و تاجیکستان) قابل اجرا هستند. ولی ما که همیشه مخالف راه‌حل‌های «معجزه‌آسا» برای بسیاری از چالش‌های توسعه بوده‌ایم، به خوبی می‌دانیم که PDIA هم چنین چاره‌ای نیست.

لنت پریچت - یکی از نویسندگان کتاب]، در آستانه انتشار پنجمین اثر تألیفی خود، از همسرش دایان به خاطر ۳۵ سال همراهی سپاسگزاری می‌کند، ۳۵ سالی که هرگز سهمی از آن به او نرسید. مت اندروز - یکی دیگر از نویسندگان]، این کتاب را به مرحوم برادرش، استیو، آن سرمشق فراموشی‌ناپذیر تعهد و ثبات‌قدم تقدیم می‌نماید. او از جینی، ساموئل، جاشوا و دانیل هم به خاطر پشتیبانی‌های فراوان‌شان سپاسگزار است.

مایکل [وولکاک - نویسنده سوم] تشکر پایان‌ناپذیرش را به کانی، جن و ناتان اختصاص می‌دهد که عدم حضور او را تاب می‌آوردند؛ غیبت‌هایی برای تبدیل جهان به جایی بهتر، به شیوه‌ای که از قرار تنها افراد معدودی بدان دست می‌زنند. به خاطر آنچه آنها (و بسیاری دیگر) انجام می‌دهند است که او می‌تواند آنچه دارد عرضه کند و آنچه را می‌کند به انجام برساند؛ هر نتیجه ارزشمندی حاصل تلاش یک کار جمعی است. زمانی که ازدست رفت دیگر باز نمی‌گردند، اما او می‌پندارد این زمان بی‌حاصل از دست نرفت.



## فهرست مطالب

۱۳	.....	فهرست شکل‌ها
۱۵	.....	فهرست جداول
۱۷	.....	فهرست کادرها
۱۹	.....	مقدمه بر ترجمه فارسی / از حکمرانی خوب تا توانمندسازی حکومت
۳۱	.....	بازخوانی تجربه اصلاح قانون مدنی براساس رویکرد انطباق رفت و برگشتی مسئله‌محور
۳۱	.....	چکیده
۳۱	.....	مقدمه
۳۲	.....	شکل‌گیری و تکوین مسئله
۳۵	.....	ورود معاونت رفاه اجتماعی به مسئله کودکان فاقد هویت
۴۰	.....	بازخوانی تجربه براساس رویکرد انطباق رفت و برگشتی مسئله‌محور
۴۰	.....	مدیریت محیط اختیاردهی
۴۳	.....	تنش میان سازمان‌ها / توزیع اختیارات درون‌سازمانی و کسب اختیارات
۴۵	.....	ضمیمه یک
۴۶	.....	ضمیمه دو
۴۷	.....	مقدمه و سپاس‌گزاری مترجمان
۵۵	.....	سرنوشته‌ها
۵۷	.....	پیشگفتار / «سفر اکتشافی طولانی»

### بخش اول - مسئله - شکل‌گیری و تحکیم تله‌های قابلیت

۶۵	.....	فصل اول / در گِل گیر کردن قابلیت حکومت
----	-------	--

- ۶۹ ..... بایسته‌های اجرا
- ۷۲ ..... داده‌های بین‌المللی درباره قابلیت حکومت
- ۷۵ ..... در گِل گیر کردن: سطح قابلیت حکومت و رشد آن
- ۷۸ ..... در گِل گیر کردن: حکومت‌ها با قابلیت ضعیف
- ۸۱ ..... در گِل گیر کردن و به هم‌ریختگی در کشورهای میانی
- ۸۳ ..... شواهد توانمندسازی حکومت به ما چه می‌گویند؟
- ۸۶ ..... راه پیش رو
- ۸۹ ..... فصل دوم / شبیه حکومت به نظر رسیدن: وسوسه تقلید طوطی‌وار
- ۹۴ ..... بوم‌سازگانی که در آن تقلید طوطی‌وار سازمانی راهبرد بهینه است
- ۹۶ ..... آیا درهای سازمان به روی ایده‌های جدید باز است یا بسته؟
- ۹۹ ..... نوگرایی چگونه ارزش‌گذاری می‌شود؟ براساس میزان تبعیت از دستور کار یا کارکرد؟
- ۱۰۲ ..... نظام‌های جهانی، تبعیت از دستور کار و تقلید طوطی‌وار
- ۱۰۷ ..... سازمان‌های کمک‌کننده در نقش حاملان تقلید طوطی‌وار
- ۱۱۰ ..... تاریخ علیه قلمه زدن
- ۱۱۲ ..... تله قابلیت به‌راستی یک دام است
- ۱۱۷ ..... فصل سوم / بارگذاری بی‌موقع: بیش از اندازه زیاد و بیش از اندازه زود انجام دادن
- ۱۱۹ ..... ساختن پل‌های کاغذی
- ۱۲۲ ..... شرحی ساده و مختصر از بارگذاری بی‌موقع
- ۱۲۴ ..... کشش هنجاری (جدا شدن دوژور و دوفاکتو)
- ۱۲۵ ..... مثال ۱: نرخ‌های تعرفه گمرکی
- مثال ۲: (ارقام مربوط به) انجام کسب و کار در مقایسه با پیمایش انجام گرفته از بنگاه‌ها (دوژور در مقایسه با دوفاکتو)
- ۱۲۶ ..... در مقایسه با دوفاکتو)
- ۱۲۸ ..... نقش بازیگران خارجی در شکست سازمانی
- مثال ۳: اصلاحات شایسته‌سالارانه در افغانستان
- ۱۳۱ ..... استواری در برابر فشار: از اسپارته‌ها تا بیرهای کاغذی
- ۱۳۲ ..... اقدامات آرمانی در برابر اقدامات جهان واقعی
- ۱۳۳ ..... اسپارته‌ها، پلیس‌های کی‌استون و بیرهای کاغذی
- ۱۳۷ ..... شکست و «توسعه بزرگ»
- ۱۴۱ ..... چه باید کرد؟ مشخص کردن مسیر دومین پرش از روی شکاف

- در مورد بارگذاری بی‌موقع چه باید کرد؟ ..... ۱۴۲
- فصل چهارم / قابلیت اجرای سیاست ..... ۱۴۵
- تعریف قابلیت سازمانی برای اجرای سیاست ..... ۱۴۷
- قابلیت سازمانی برای اجرای سیاست ..... ۱۵۳
- قابلیت: بالاتر از اشخاص، پایین‌تر از کشورها ..... ۱۵۶
- قابلیت سازمانی برای اجرای سیاست‌ها به چه علت اهمیت دارد ..... ۱۵۹
- ۱- واقعیات می‌توانند افسانه باشند ..... ۱۶۰
- ۲- قابلیت ضعیف پیش‌بینی اثرات ناشی از تغییر فرمول سیاستی بر اقدامات، برون‌دادها و یا دستاوردها را ناممکن می‌سازد ..... ۱۶۵
- فصل پنجم / به چه نوع قابلیت سازمانی نیاز داریم؟ ..... ۱۶۹
- مطابق ساختن قابلیت [با مأموریت] ..... ۱۷۱
- چارچوبی پایه از پاسخگویی ..... ۱۷۲
- طبقه‌بندی نوع قابلیت سازمانی مورد نیاز: چهار پرسش ..... ۱۷۷
- نوع‌شناسی مأموریت‌ها براساس قابلیت مورد نیاز ..... ۱۸۲
- رده‌شناسی قابلیت چه اقتضائاتی برای سازمان‌ها دارد؟ ..... ۱۸۶
- [نقش] شرح‌حال‌ها و گزارش‌دهی در پاسخگویی ..... ۱۸۹

### بخش دوم - راهبردی برای عمل: انطباق رفت‌وبرگشتی مسئله‌محور

- فصل ششم / چالش ایجاد قابلیت حکومتی (واقعی) برای اجرا ..... ۱۹۷
- قابلیت‌سازی برای سفر به غرب ..... ۲۰۱
- چالش ۲۰۱۵ ..... ۲۰۱
- چالش ۱۸۰۴ ..... ۲۰۳
- از رفتن به غرب تا قابلیت‌سازی حکومت ..... ۲۰۹
- قابلیت‌سازی حکومت چالش ۲۰۱۵ است یا ۱۸۰۴؟ ..... ۲۱۰
- در توانمندسازی حکومت، چه راهبردهایی به موفقیت می‌انجامند؟ ..... ۲۱۱
- PDIA و چالش‌های شما ..... ۲۱۳
- فصل هفتم / انجام کار به روش مسئله‌محور ..... ۲۱۹

- ۲۲۲ ..... چرا رویکرد مسئله‌محور ضروری است؟
- ۲۲۴ ..... بر ساخت مسائلی که اهمیت دارند
- ۲۲۳ ..... مسائل شکافته شده مسائلی مدیریت‌پذیرند
- ۲۴۲ ..... گام‌بندی مسئله‌محور به درگیر شدن با مسائل نظم می‌بخشد
- ۲۵۰ ..... این همه شما را به کجا می‌رساند؟
- فصل هشتم / چارچوب جست‌وجو: انجام رفت‌وبرگشت‌های کارآزمایانه ..... ۲۵۳
- ۲۵۷ ..... چرا رفت‌وبرگشت‌های کارآزمایانه؟
- ۲۵۹ ..... خزیدن در فضای طراحی به منظور دستیابی به راه‌حل‌های بالقوه چندگانه
- ۲۶۶ ..... رفت‌وبرگشت‌های کارآزمایانه با چه چیزی سروکار دارند؟
- ۲۷۷ ..... اهمیت یادگیری فشرده و کاربردی
- ۲۸۱ ..... این همه شما را به کجا می‌رساند؟
- فصل نهم / مدیریت محیط اختیاردهی ..... ۲۸۳
- ۲۸۶ ..... چرا محیط اختیاردهی اهمیت دارد؟
- ۲۸۹ ..... به چه اختیاری نیاز داریم؟
- ۲۹۳ ..... کجا و چگونه اختیار مورد نیاز را بیابیم؟
- ۲۹۹ ..... چگونه به اختیار مورد نیاز دست یابیم و رشدش دهیم؟
- ۳۰۷ ..... این همه شما را به کجا می‌رساند؟
- فصل دهم / افزایش مقیاس توانمندسازی حکومت از طریق گروه‌ها ..... ۳۰۹
- ۳۱۵ ..... چرا درگیر کردن جمعی گسترده اهمیت دارد؟
- ۳۲۰ ..... افرادی که نیاز دارید
- ۳۲۴ ..... بسیج افراد برای افزایش مقیاس توانمندسازی
- ۳۲۷ ..... نقش شما در توانمندسازی حکومت چیست؟
- ۳۲۸ ..... پیش به سوی آینده
- ۳۳۱ ..... نمایه

## فهرست شکل‌ها

- ۱-۱ گم‌شدن نامه‌های پستی؟ سیاست مصوب در برابر عملکرد در زمینه نامه‌هایی که به دلیل آدرس اشتباه باید برگشت بخورند ..... ۷۱
- ۱-۲ سناریوهای جایگزین برای تکامل قابلیت حکومت در گواتمالا ..... ۸۳
- ۲-۱ بوم‌سازگان (اکوسیستم) سازمانی: عاملان، سازمان‌ها و سامانه ..... ۹۵
- ۲-۲ ساختاری از سامانه‌های جهانی در میدان‌های کوشش ..... ۱۰۴
- ۳-۱ اگر فشار اجرا از بنیه سازمان تجاوز کند، آن‌گاه «تحمیل بار بی‌موقع» به فروپاشی قابلیت می‌انجامد ..... ۱۲۱
- ۳-۲ آرزواندیشی در مورد سرعت ممکن بهبود قابلیت باعث فشارهایی اجرایی می‌شود که قابلیت را تضعیف می‌کنند و تله قابلیت را تداوم می‌بخشند ..... ۱۲۵
- ۳-۳ وقتی نرخ تعرفه رسمی از یک آستانه بیشتر شد، درآمد گمرکی افزایش پیدا نکرد ..... ۱۲۶
- ۳-۴ در کشورهایی که براساس مقررات رسمی‌شان زمان دریافت مجوز ساخت خیلی بالاست، بنگاه‌ها در عمل گزارش می‌دهند زمان کمتری برای دریافت مجوز لازم دارند ..... ۱۲۷
- ۳-۵ تنش‌ها میان بایسته‌های بازیگران داخلی و خارجی انسجام سازمانی را تهدید می‌کند ..... ۱۳۰
- ۳-۶ ارتش؛ مثال روشنی از مفهوم استواری قابلیت سازمانی در برابر فشار ..... ۱۳۵
- ۴-۱ آیا با تغییر قانون، رفتار هم تغییر می‌کند؟ ..... ۱۶۴
- ۴-۲ تحول در روزهای دریافت مجوز ساخت: نتایج حاصل از طرح «انجام کسب‌وکار» و «پیمایش بنگاه‌ها» ..... ۱۶۸
- ۵-۱ چهار پرسش تحلیلی اساسی دربارهٔ یک فعالیت برای طبقه‌بندی قابلیت مورد نیاز ..... ۱۸۳
- ۵-۲ پنج نوع فعالیت با نیازهای قابلیت‌ی متفاوت در اجرا ..... ۱۸۴

- ۶-۱ چگونه در سال ۲۰۱۵ از سنت لوئیس به لس آنجلس خواهید رسید؟ ..... ۲۰۲
- ۶-۲ چگونه در سال ۱۸۰۴ از سنت لوئیس به ساحل غربی آمریکا می‌رفتیم؟ ..... ۲۰۴
- ۷-۱ شکافتن مسائل پیچیده در نمودارهای ایشیکاوا ..... ۲۳۶
- ۷-۲ نمایش تصویری فضای تغییر ..... ۲۴۵
- ۷-۳ بررسی فضای تغییر در شاخه‌های متفاوت علل اصلی و فرعی یک مسئله ..... ۲۴۷
- ۸-۱ فضای طراحی: ایده‌ها را از کجا به دست می‌آوریم؟ ..... ۲۶۰
- ۸-۲ فرایند رفت و برگشتی به صورت ساده ..... ۲۶۹
- ۸-۳ «چارچوب جست‌وجو» به عنوان بدیل چارچوب رخداندنگاری برای چالش‌های پیچیده .... ۲۷۴
- ۹-۱ فرض رایج در مورد «نوع آرمانی» دیوانسالاری سلسله مراتبی ..... ۲۹۴
- ۹-۲ واقعیت: سازوکارهای اختیاردھی جزیره‌ای و بدکارکرد ..... ۲۹۵
- ۹-۳ رفت و برگشت کردن برای بهبود پیوسته کارکرد و مشروعیت ..... ۳۰۳
- ۱۰-۱ کارگزاری گسترده حتی در آغاز فرایند تغییر ..... ۳۱۶
- ۱۰-۲ کارگزاری حتی گسترده‌تر در حین افزایش مقیاس و پیشرفت فرایند تغییر ..... ۳۱۸

## فهرست جداول

- ۱-۱ «در گِل گیر کردن» قابلیت حکومت: سطوح پایین، رشد راکد ..... ۷۹
- ۳-۱ درآمد سرانه دولت‌های مختلف در مقایسه با آمریکای ۱۹۰۲، به دلار ..... ۱۲۳
- ۴-۱ مؤلفه‌های یک سیاست: فرمول سیاستی، واقعیات اداری، اهداف هنجاری و مدل علی .. ۱۵۱
- ۵-۱ چهار رابطه پاسخگویی (ستون‌ها) براساس چهارعنصر از هر رابطه پاسخگویی بین کارفرما و کارزارا به مثابه یک شاخص برای سامانه‌های پاسخگویی که سازمان‌های حکومتی درون آنها فعالیت می‌کنند ..... ۱۷۸
- ۶-۱ فاصله شهرهای مختلف از سنت لوئیس ..... ۲۰۳
- ۶-۲ راهبرد سفر به غرب در سال ۲۰۱۵ ..... ۲۰۳
- ۶-۳ راهبرد سفر به غرب در سال ۱۸۰۴ ..... ۲۰۸
- ۶-۴ PDIA به مثابه راهبرد مورد نیاز برای چالش‌های ۱۸۰۴ در توانمندسازی حکومت .... ۲۱۳
- ۶-۵ چالش‌های من چگونه به نظر می‌رسند؟ ..... ۲۱۷
- ۷-۱ بر ساختن مسئله از دل چالش ۱۸۰۴ شما ..... ۲۳۳
- ۷-۲ یک نمونه از گفت‌ووشنوده‌های «۵ چرا» در عمل ..... ۲۳۵
- ۷-۳ تحلیل فضای تغییر بر اساس عوامل سه‌گانه اصلی ..... ۲۴۴
- ۷-۴ تحلیل فضای تغییر برای هر کدام از علل فرعی در نمودار ایشیکاوای شما ..... ۲۴۹
- ۸-۱ راهبرد پایه خزیدن در فضای طراحی: به دنبال ایده‌های راه‌حل گشتن ..... ۲۶۶
- ۸-۲ ساختار بندی نخستین رقت و برگشت شما ..... ۲۷۷
- ۸-۳ میدان دادن به یادگیری تجربی در فرایند شما برای یافتن و متناسب ساختن ..... ۲۸۱
- ۹-۱ نیازهای شما در زمینه اختیارات چه هستند؟ ..... ۲۹۳

- ۹-۲ کجا به دنبال نیازهای اختیاردهی خود خواهید گشت؟ ..... ۲۹۸
- ۹-۳ فرض‌هایی دربارهٔ پیچیدگی محیط اختیاردهی مان ..... ۲۹۹
- ۹-۴ مبنای راهبرد اطلاع‌رسانی و اقناع‌سازی ..... ۳۰۲
- ۹-۵ پرسش‌هایی که دربارهٔ کسب اختیار و رشد دادن به آن باید مطرح کرد ..... ۳۰۶
- ۱۰-۱ نقش‌هایی که به ایفای آنها از سوی افراد دخیل در ابتکارعمل حکومت‌سازی خود نیاز دارید ..... ۳۲۲
- ۱۰-۲ چه کسانی نقش‌های مورد نیاز در ابتکارعمل‌تان را ایفا خواهند کرد؟ ..... ۳۲۳
- ۱۰-۳ کدام سازوکار/راهبرد بسیج بیشترین تناسب را با وضعیت شما دارد؟ ..... ۳۲۷
- ۱۰-۴ در تلاشی که انجام آن را برای توانمندسازی حکومت برگزیده‌اید، چه نقش‌هایی ایفا خواهید کرد؟ ..... ۳۲۹



## فهرست کادرها

- ۳-۱ ثبت اراضی در افغانستان، آینده همان گذشته است ..... ۱۲۴
- ۳-۲ به کارگیری معیارهای شایسته‌سالاری در افغانستان ..... ۱۳۲
- ۷-۱ برگه تفکر روی «۵ چرا»ی من ..... ۲۳۹
- ۷-۲ نمودار ایشیکاوای من، شکافتن مسئله‌ای که با آن مواجه هستم ..... ۲۴۰
- ۷-۳ نمودار ایشیکاوای ترکیبی ما ..... ۲۴۱
- ۷-۴ فضای تغییر در نمودار ایشیکاوای گروهی ما: از کجا و با چه نوع درگیرشدن در هر حوزه‌ای باید شروع کنیم؟ ..... ۲۵۱
- ۸-۱ چارچوب جست‌وجوی من برای فرایند یافتن و متناسب ساختن ..... ۲۷۸



## مقدمه بر ترجمه فارسی

«از حکمرانی خوب تا توانمندسازی حکومت»

احمد میدری

سفارش به ترجمه و خواندن این کتاب به نوعی بیان یک اعتراف است. در اواخر دهه ۱۳۷۰ در رساله دکتری و سپس در کتاب حکمرانی خوب: بنیان توسعه<sup>۱</sup> چارچوب نظری حکمرانی خوب را به عنوان نظریه‌ای برای اصلاحات اقتصادی در ایران معرفی کردم. این نظریه در دانشکده‌های اقتصاد و مدیریت و علوم سیاسی مورد استقبال قرار گرفت و رساله‌ها و مقاله‌های پرشماری به این موضوع پرداختند. اما کتاب حاضر این نظریه را همچون نظریه‌های رقیبش، تقلیدی نابه‌جا یا طوطی‌وار می‌داند که نه تنها گره‌گشا نیست، بلکه به تضعیف نظام اجرایی و تخریب اندک قابلیت حکومت می‌انجامد. نویسندگان کتاب توسعه به مثابه توانمندسازی حکومت، الگوهای فکری را که از پایان جنگ جهانی دوم تا کنون برای توسعه اقتصادی و سایر ابعاد توسعه نظریه‌پردازی کرده‌اند به سه نسل تقسیم می‌کنند: دوره نخست از پایان جنگ جهانی دوم تا اوائل دهه ۱۹۷۰ الگوی صنعتی‌شدن، دوره دوم از دهه ۱۹۸۰ تا اواخر دهه ۱۹۹۰ الگوی تعدیل ساختاری و دوره اخیر نهادهای خوب (اصلاح بخش عمومی و حکمرانی خوب) به عنوان سرمشق‌های اصلی و نجات‌دهنده معرفی شدند. همه این توصیه‌ها، تقلیدی از تجربه جهان غرب هستند که برای کشورهای در حال توسعه کاربرد و تناسب چندانی نداشته‌اند. از نظر نویسندگان این کتاب سازمان‌های بین‌المللی مانند بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول نماینده‌نویسان این حرکات تقلیدی و نمایشی و کارشناسان داخلی هم بازیگران آن بودند. به اعتقاد آنان این توصیه‌ها نه تنها کارساز نبودند، که به تضعیف کلیت حکومت نیز منجر شده‌اند.

۱- میدری، احمد و خیرخواهان، جعفر (۱۳۸۳)، حکمرانی خوب: بنیان توسعه، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، دفتر بررسی‌های اقتصادی.