

## نقش، اهمیت و جایگاه مشاوران نزد سیاست‌گذاران و مدیران همراه با بررسی نمونه موردی مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران

مجید وحید \*

استادیار گروه علوم سیاسی دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران

محمد تقی امانپور

دانشجوی دکترای مدیریت استراتژیک، هلند

(تاریخ دریافت: ۸۷/۰۹/۱۷ - تاریخ تصویب: ۸۷/۱۱/۲۸)

### چکیده:

در این مقاله موضوعی پر اهمیت در عرصه سیاست‌گذاری و مدیریت مورد بررسی قرار می‌گیرد که به زعم نویسندگان تا کنون ادبیاتی در زمینه آن در کشور ایجاد نگشته است. نقش و جایگاه مشاوران در کنار سیاست‌گذاران و مدیران موضوع بحث این نوشته است. نگارندگان در آغاز با نگاهی تاریخی بر جایگاه مشاوران در تمدن‌های پیشامدرن متمرکز شده‌اند و سپس با عطف توجه به کشورهای فرانسه و ایالات متحده آمریکا سعی بر آشکارسازی نقش نظام‌مند مشاوران در تصمیمات کشورهای مدرن نموده‌اند. در ادامه مورد کشور جمهوری اسلامی ایران از دو چشم‌انداز مورد توجه قرار گرفته است. ابتدا، چشم‌انداز ذهنی برای ارائه یک گونه‌شناسی کلی و سپس، چشم‌انداز عینی با تمرکز بر یکی از نهادهای سیاست‌گذاری کشور به منظور روشن ساختن جایگاه و نقش مشاور بدان گونه که نزد مدیر و مشاور دیده می‌شود. این نوشته می‌تواند به منزله مقدمه‌ای بر کارهای بعدی در نظر گرفته شود که در آن واقعیت نقش مشاور بدان گونه که در عمل ظهور می‌یابد نیز موضوع پژوهش واقع می‌شود.

### واژگان کلیدی:

اهمیت و نقش مشاور - سنت مشاوره - سیاست‌گذاری و مشاوره - تصمیم‌گیری و مشاوره - مدیریت و مشاوره

### مقدمه

عرصه عمومی عرصه مدیریت و تصمیم است. سیاستمداران و سیاست‌گذاران در این عرصه همواره در شرایط انتخاب قرار می‌گیرند و خط مشی‌هایی که از سوی آنان برگزیده می‌شود بر محیط زندگی و چگونگی زندگی شهروندان تاثیر ژرف می‌گذارد. رییس جمهور فرانسه در مصاحبه‌ای به مناسبت نخستین سالروز برگزیده شدن به ریاست جمهوری این کشور اذعان می‌دارد که هر ده دقیقه باید تصمیمی بگیرد. رییس جمهور ایران نیز در مصاحبه‌ای در سومین سال ریاست جمهوری خویش تاکید می‌ورزد که برای برخی تصمیم‌ها بیش از صد ساعت وقت صرف می‌کند. آنچه نزد هر دو شخصیت قاعدتا مشترک است دغدغه کیفیت تصمیم است، زیرا تصمیم‌گیر دیر یا زود در مقابل مسئولیت تصمیم خود قرار می‌گیرد. الزام پاسخ‌گویی مدیر و تصمیم‌گیر را به در نظر گرفتن جوانب انتخاب خود و می‌دارد و هم این او را به مشورت با صاحبان علم و تجربه فرا می‌خواند.

تاریخ سیاست و سیاست‌گذاری به گونه‌ای تاریخ شورا و مشورت و بهره‌گیری از مشاوران است؛ آگورا در یونان باستان مکان شورا و مشورت بوده است، همچنان که مدینه‌النبی نیز با شورهای پیامبر شهره است و پادشاهان خوشنام ایران باستان هم به این سنت پایبند بوده‌اند. در دوران نوین نیز مشورت اساس تصمیم است. در فرانسه کابینه‌های وزارتی و میان وزارتی نهادهای مشورتی غیر قابل اجتناب برای وزیران و نخست وزیر هستند؛ مضاف بر اینکه رییس جمهور نیز خود صاحب کابینه است. در ایالات متحده آمریکا هزاران اندیشکده (Think Tank) و مرکز مشاوره خدمات خود را در اختیار تصمیم‌گیران می‌گذارند. جمهوری اسلامی ایران نیز به اقتضای جمهوریت، اسلامیت و ایرانیت صاحب سنتی دیرین در شور و مشورت است.

شرحی بر سنت و عمل مشاوره به گونه‌ای که در تمدن‌ها و کشورهای فوق مرسوم بوده و هست، بخشی قابل توجه از این مقاله را به خود اختصاص خواهد داد. در بخش دیگر، نویسندگان که یکی در قامت مدیر است و دیگری در کسوت مشاور، نهاد کار مشترک خود را به عنوان زمینه‌ای واقعی برمی‌گزینند تا در آن بر جنبه‌هایی از رابطه مدیر و مشاور و انتظارات آن‌ها از یکدیگر پرتو افکنند.

### ۱- شرحی در جایگاه و اهمیت مشاور در تمدن‌های کهن

#### الف: یونان و ایران باستان

دولت- شهرهای یونان باستان از جمله آتن معروف‌ترین آنها به دو دلیل عمده زمینه‌ساز دموکراسی مستقیم بوده‌اند. دلیل اول، محدودیت جغرافیایی آنها بود. آتن مساحتی معادل ۲۶۵۰

کیلومتر مربع داشت. مساحت اسپارت بزرگ‌ترین دولت - شهر یونان باستان ۸۴۰۰ کیلومتر مربع بود (Lavroff). دلیل دوم، محدودیت جمعیت آنها، که تبعاً تابعی از محدودیت مساحت بود.

دموکراسی مستقیم در آتن که ریشه در اصلاحات کلیستن در قرن ششم قبل از میلاد مسیح داشت و در قرن پنجم قبل از میلاد مسیح به اوج رسید، بنیان رژیمی را نهاد که بر اقتدار مردم یعنی شهروندان آزاد استوار شده است. دموکراسی آتنی بر دو قاعده آزادی شهروندان و برابری در مقابل قانون بنیان نهاده شده بود و برای هر شهروند آزاد آتنی نقشی مهم در حکومت دولت - شهر در نظر گرفته شده بود ([http://www.amb-grece.fr/grece/berceau\\_democratie.htm](http://www.amb-grece.fr/grece/berceau_democratie.htm)).

به زعم نویسندگان این مقاله، دموکراسی آتن نمایی از یک رژیم مشاوره و تصمیم‌مبنتی بر مشاوره بود؛ رژیمی که در آن شهروندان امور گوناگون داخل و خارج شهر را به شور گذاشته و سیاست و سیاست‌گذاری را بر مبنای آن انجام می‌داده‌اند.

آگورا مرکز زندگی عمومی در آتن مکانی بود که در آن شهروندان به کار خرید و فروش کالاهای اساسی اشتغال داشتند و در کنار آن جایی بود که شهروندان گرد هم می‌آید تا موضوعات گوناگون مرتبط با شهر را به گفتگو گذارند. امور سیاسی، تجاری، مذهبی، فرهنگی از جمله مسائلی بود که در آگورا به بحث و شور گذاشته می‌شد

(<http://www.stoa.org/athens/sites/agora.html>).

آگورا همچنین محل تمرکز شورا، مجلس و محاکم شهر بود که در آن به کار اجرا، تقنین و قضا پرداخته می‌شد. اعضای این نهادها به گونه‌های مختلف (قرعه رای) از میان شهروندان برگزیده می‌شدند.

شهرت‌ترین فیلسوفان یونان باستان خود را در کسوت مشاور قرار داده‌اند. افلاطون برای مدتی در سیراکوز مشاور و مربی دنیس ۲ شهریار آن دیار بود. وی این امید را در سر می‌پروراند که با آموزش شهریار جوان و آموختن فلسفه به او بتواند به اندیشه‌های خود در باب سیاست جامه عمل بپوشاند (<http://agora.qc.ca/mot.nsf/Dossiers/Platon>). ارسطو در سال ۳۴۷ قبل از میلاد متعاقب مرگ افلاطون آتن را به قصد آسیای صغیر ترک کرد تا در آنجا مشاور هرمیاس شود. وی در سال ۳۴۳ از سوی فیلیپ مقدونی فراخوانده می‌شود تا به کار تربیت فرزند وی همت گمارد، فرزندی که با نام اسکندر پر آوازه شد.

([http://fr.encyclopedia.msn.com/encyclopedia\\_761557129/aristote.html](http://fr.encyclopedia.msn.com/encyclopedia_761557129/aristote.html))

در ایران باستان پادشاهان خوشنام به در پیش گرفتن آیین تساهل شهره‌اند، یهودیان همواره خود را وامدار بنیان‌گذار سلسله هخامنشی می‌دانند که در سرزمین کنونی فلسطین آن‌ها را در تمسک به دینشان آزاد گذاشت و نیز به آنان اجازه بنا کردن عبادت‌گاه داد.

از آن جا که در سرزمین هخامنشیان، پر وسعت‌ترین امپراطوری دنیا، تمدن‌های گوناگون در کنار یکدیگر می‌زیستند، پادشاهان خوشنام این سلسله از استبداد رای دوری می‌کردند و به کار صدور فرمان‌ها و دستورها در شورای سلطنتی مبادرت می‌کردند. شورای سلطنتی در بنایی با نام کاخ شورا تشکیل می‌شد که باقیمانده‌های آن در تخت جمشید استوار است.

قوانین داریوش بزرگ در همین بنا تهیه و تنظیم می‌شد

(<http://www.topiranian.com/maghalat/archives/003805.html>)

### ب: اسلام

در آموزه‌های اسلامی شورا و مشورت برخوردار از جایگاهی والا است. در قرآن کریم، عنوان سوره‌ای شورا است و در سه آیه دیگر واژه‌های برگرفته از ریشه «شور» به کار رفته‌اند.

این آیات، آیات ۲۳۳ سوره بقره، ۱۵۹ سوره آل عمران و ۳۸ سوره شورا هستند:

... فان ارادا فصلا عن تراض منهما و تشاور فلا جناح علیهما... بقره ۲۳۳.

... فاعف عنهم و استعفر لهم و شاورهم فی الامر، فاذا عزم فتوکل علی الله... آل عمران

۱۵۹.

... و الذین استجابوا لربهم و اقاموا الصلوة و امرهم شوری بینهم و مما رزقناهم ینفقون

(شوری ۳۸).

پیامبر اسلام (ص) در التزام عملی به مشورت تا جایی پیش می‌رفتند که امر خطیر جنگ را به مشورت می‌سپردند. در جنگ احد پیامبر به رغم این که نظرشان معطوف به جنگ در احد نبود به نظر غالب در مشورت با اصحاب خود تن سپردند و اگرچه خطرها و مراتب‌های جنگ در احد را بر خود هموار ساختند ولی درسی پایدار در اهمیت شور و مشورت برای پیروان خود باقی گذاشتند. ایشان کار جنگ خندق را نیز به مشورت گذاشتند و مسلمانان با بهره‌گیری از یاری فکری سلمان فارسی که با ساز و کار جنگ ایرانیان آشنا بود پیروزی را از آن خود کردند.

هم ایشان فرموده‌اند: کسی نیست که با دیگران مشورت کند و به سوی رشد و کمال هدایت نشود ([www.amirkabir.net/pages-1174.html](http://www.amirkabir.net/pages-1174.html)). همچنین از پیامبر نقل شده است: «اذا اشار علیک العاقل الناصح فاقبل و ایاک و الخلاف علیهم فان فیہ الهلاک» وقتی عاقل و نصیحت‌گر به تو مشورتی داد بپذیر و بر حذر باش از مخالفت زیرا هلاکت می‌آفریند (Ibid).

علی (ع) از پیامبر اکرم (ص)، چنین نقل می‌فرماید: چون پیامبر مرا به یمن اعزام می‌کرد و صیایایی کرد، از جمله فرمود: «یا علی... ولا ندم من استشار». ای علی... و آن که مشورت

کند، پشیمان نشود (<http://www.aqrazavi.org>). این چنین است که ایشان نیز سیره خود را بر مشورت بنیان نهادند و یاران و پیروان خویش را بدان امر کرده‌اند.

در بخش حکمت‌های نهج‌البلاغه از بیانات معروف ایشان است که: «من استبد برأیه هلك و من شاور الرجال شاركها في عقولها». در بخش نامه‌ها، ایشان در فرمان خویش به مالک اشتر که اکنون در سازمان ملل متحد به ثبت رسیده است به والی مصر می‌گویند: «ولاتدخلن في مشورتك بخيلا يعدل بك عن الفضل و يعدك الفقر، و لاجبانا يضعفك عن الامور، و لاحريصا يزين لك الشر بالجور، فان البخل و الجبن و الحرص غرائز شتى يجمعها سو الظن بالله». وی، در این فراز، والی را از طرف مشاوره قرار دادن آنان که دچار تنگ چشمی و ترس و آزمندی هستند باز می‌دارد.

از مهم‌ترین صفاتی که در اسلام برای مشاور بر شمرده شده می‌توان به موارد زیر اشاره داشت (<http://www.amirkabir.net/pages-1174.html>):

#### ۱- خردمندی

قرآن کریم کتاب دعوت به تفکر و تعقل است و خردمندان را مورد ستایش قرار می‌دهد: الذين يستمعون القول فيتبعون احسنه اولئك الذين هداهم الله و اولئك هم اولوا الباب. (زمر ۱۸). پیامبر (ص) بر اهمیت پیروی از مشاوره خردمندان صحه می‌گذارند. علی (ع) نیز چنین فرموده‌اند: کسی که با صاحبان خرد مشورت کند به سوی رشد (سعادت) هدایت می‌شود.

#### ۲- دانش و تخصص

قرآن کریم با آیه « فاسالوا اهل الذکر ان کتتم لانتعلمون»، (نحل ۴۳)، دستور به بهره‌گیری از افراد خبره و با اطلاع از امور را می‌دهد.

پیامبر اکرم همچنان که گفته شد کار جنگ خندق را به پیروی از آگاهی صحابه ایرانی خود واگذار کرد.

#### ۳- رازداری

علی (ع) می‌فرمایند: «المستشار موتمن»، مشاور امانت دار است.

#### ۴- دینداری و رعایت تقوا

امام صادق (ع) گفته‌اند: «استشر فی امرک الذین یخشون ربهم»، در کارت با آنانی مشورت کن که خوف خدا در دل دارند.

#### ۵- صمیمیت

امام صادق (ع) می‌گویند: «مشاور باید دوست صمیمی باشد و اگر دوست صمیمی شد، سرّ تو را که بر او آشکار ساخته‌ای پنهان خواهد کرد». در جای دیگر می‌فرمایند: «انّ

المشورۃ لاتكون الا بحدودها... و الثالثه ان يكون صديقا مواخيا...» مشورت شایسته نیست جز با رعایت حدود و شرایط... شرط سوم آن است که مشاور صادق و با محبت باشد.

#### ۶- نصیحت و خیر خواهی

در قرآن کریم به نقل از نوح در خطاب به به مردمش آمده است: «ابلاغکم رسالات ربی و انصح لکم»، (اعراف ۶۲)، پیام‌های پروردگرم را به شما می‌رسانم و از نصیحت بهره‌مندتان می‌کنم.

نیز از امام صادق (ع) نقل است که: «بر مومن واجب است تا مومن دیگر را نصیحت و خیرخواهی کند».

## ۲- نگاهی به جایگاه و نقش مشاور در کشورهای فرانسه، آمریکا و ایران

### الف: فرانسه

نظام تصمیم‌گیری در فرانسه بر بنیان کابینه‌ها سامان یافته است که به تعبیر برخی از "استثنائات فرانسوی" محسوب می‌شود (Quermonne, p.62). کابینه‌های وزارتی اکنون جزیی از سنت سیاسی فرانسه محسوب می‌شوند و از تاثیر و نفوذی غیر قابل مقایسه با نمونه‌های مشابه در دیگر کشورها برخوردارند (Thuillier, p.17).

خاستگاه کابینه‌ها را در فرانسه باید در دوره بازگشت بوربون‌ها به سلطنت (۱۸۱۵) جستجو کرد. کابینه‌ها در دوره حکومت ناپلئون سوم استحکام یافته و در دوره جمهوری سوم توسعه می‌یابند (Bigaut, pp. 44-48 et 12).

همراه با شکل‌گیری جمهوری پنجم در سال ۱۹۵۸ و به دنبال آن تقویت قوه مجریه و تثبیت نقش و کارکرد وزارتخانه‌ها، نقش کابینه‌ها نیز با تحولی اساسی روبه‌رو شد. به گفته پی‌یر مولر، متخصص سیاست‌گذاری عمومی در فرانسه، "کابینه‌ها که قبلاً نهادهایی در اساس سیاسی بودند، به ارگان‌هایی تبدیل شدند که به کار آماده‌سازی تصمیمات مبادرت می‌ورزند. در واقع، روند امور به گونه‌ای است که گویا کار تصمیم از سیستم اداری به کابینه انتقال یافته و عملاً می‌توان گفت که هر جا تصمیم است، کابینه نیز حضور دارد" (Muller, pp. 75-76). وزیر، همچون مرکزی است که کابینه به طور کامل حول وی قرار می‌گیرد. اعضای کابینه وزیر را کارگزاران عالی برآمده از هیات‌های بزرگ دولتی تشکیل می‌دهند (Chagnollaud, Quermonne, p.634). اینان یاری‌گر وزیر در انجام وظایف حکومتی و دسترسی به اهداف هستند.

کابینه‌های وزارتی خود در ارتباط تنگاتنگ با کابینه قدرتمند نخست‌وزیر هستند. نخست‌وزیری فرانسه محل برگزاری جلسات بی‌شمار کابینه‌های میان‌وزارتی است و این

کابینه‌ها محل عبور هر گونه تصمیم مهم در عرصه‌های گوناگون سیاسی و سیاست‌گذاری هستند.

کابینه نخست‌وزیر دارای ساختاری دو بعدی است: بعد اول آن به کابینه تکنیکی معروف است. در این بخش از کابینه، وزارتخانه‌های مختلف تحت نظارت قرار دارند. بعد دوم، کابینه سیاسی نام دارد. در این بخش به اموری همچون روابط با مجلس و احزاب سیاسی، آماده‌سازی انتخابات و نظارت بر حوزه انتخاباتی نخست‌وزیر رسیدگی می‌شود. مشاوران نخست‌وزیر در کابینه و آن‌ها که هر یک به ماموریتی خاص در کابینه گمارده شده‌اند، تمام وزارتخانه‌هایی را که نخست‌وزیر باید هماهنگ کند، تحت نظر و "سرپرستی" دارند.

در کتاب کرمون، برای کابینه نخست‌وزیر پنج وظیفه اساسی بر شمرده می‌شود: - اطلاع رسانی به نخست‌وزیر و آگاه کردن او از محتوای دستورکار وی؛ آماده‌سازی تصمیمات وی به همراه تنظیم کمیته‌ها و نشست‌های میان‌وزارتی؛ تهیه پروژه‌های میان‌مدت؛ ابلاغ تصمیمات و داوری‌های نخست‌وزیر؛ نظارت بر فعالیت وزراء و ایجاد هماهنگی در آن (Quermonne, p. 43). رییس‌جمهور فرانسه که علاوه بر تعیین نخست‌وزیر بر جهت‌گیری‌های سیاست خارجی و سیاست دفاعی کشور تسلط دارد هم دارای کابینه‌ای است که در آن مشاوران رییس‌جمهور وی را در ایفای وظایفش یاری می‌رسانند.

### ب: ایالات متحده آمریکا

بر نقش و اهمیت عمده مراکز مشورتی و مشاوران در ایالات متحده آمریکا می‌توان از طریق تاکید بر اندیشکده‌ها پرتو افکند.

اندیشکده‌ها یا اتاق‌های فکر مراکز عمده تفکر و ایده‌پردازی هستند. اندیشکده‌ها سازمان‌هایی هستند که به کار تحقیق درباره مسائل خاص همت می‌گمارند؛ به دنبال راه حل برای این مسائل هستند و برای این منظور ارتباط میان دانشمندان و صاحبان فکر و تجربه را تسهیل می‌کنند.

اغلب تعاریف از اندیشکده‌ها بر این تاکید دارند که اندیشکده‌ها به دنبال ارائه راه‌حل در ارتباط با مسائل عمومی هستند بدون اینکه اندیشه مشارکت مستقیم در سیاست یا کسب قدرت را در سر پروراندند. بنابراین، کارکرد اندیشکده‌ها کارکرد الهام‌بخشی و تاثیرگذاری است. اندیشکده‌ها در اساس کارآمدی خود را مدیون جاذبه فکری و درستی تحلیل‌هایشان هستند ([http://www.huyghe.fr/actu\\_446.htm](http://www.huyghe.fr/actu_446.htm)).

اندیشکده‌هایی که بر سیاست‌های عمومی متمرکز شده‌اند به طور مشخص بر خط‌مشی‌های دولت در عرصه عمومی متمرکز می‌شوند تا شرایط بهبود آن‌ها یا جایگزینی‌شان با سیاست‌های

مناسب‌تر را فراهم آورند. (<http://www.ncpa.org/pub/special/20051220-sp.html>).

آمریکا خاستگاه اندیشکده‌ها و مرکز تحول آن‌ها است. در میان دو جنگ جهانی اندیشکده‌ها همچون دانشگاه‌های بی‌دانشجویی ظهور یافتند که در آن نخبگان به نظریه‌پردازی در زمینه سیاست خارجی می‌پرداختند. این فعالیت‌ها در جهت تامین منافع کشور و در راستای این انتظار سستی جامعه علمی آمریکا از دانشمندان علوم اجتماعی بود که تحقیقات شان معطوف به نتایج عملی باشد.

پس از جنگ جهانی دوم، دولت فدرال و دولت‌های ایالتی از خدمات موسسات کارشناسی مستقل برای دستیابی به نگاه‌های عینی و ایده‌های جدید خصوصا در عرصه نظامی بهره می‌گیرند. در همین دوره است که مراکز پژوهشی که طرف قرارداد چنین مطالعاتی قرار می‌گیرند، توسعه می‌یابند. نخستین این مراکز شرکت راند (Rand Corporation) است که روش‌های بررسی چشم انداز، مدل‌سازی و سناریوهای آینده‌سازی را ابداع کرد و از افتخارات خود، ارائه ایده شبکه اطلاعات نظامی می‌داند که بستر ساز شبکه اینترنت شد.

موج سوم اندیشکده‌ها در دهه ۱۹۷۰ شکل گرفته است، در این زمان گروهی از اندیشکده‌ها به موسسات نظریه پردازی برای تسلط فکری بر جامعه و متعاقب آن به دست گرفتن قدرت سیاسی تبدیل می‌شوند. نقش اندیشکده‌ها در این دهه در توسعه تفکر نئولیبرال و زمینه‌سازی ریاست‌جمهوری رونالد ریگان در ابتدای دهه ۱۹۸۰ مثالی کلاسیک از این کارکرد اندیشکده‌ها در آمریکا شده است.

در ایالات متحده آمریکا، اندیشکده‌ها روشندگان ایده و فکر جدید هستند. اما خریداران، رییس جمهور، کنگره، سنا، ارتش، ادارات، بنگاه‌ها و نیز رسانه‌ها هستند. در پایان این زنجیره فکر جویان بین المللی هستند که آخرین کتاب‌های نمایندگان اندیشکده‌ها، افرادی نظیر ساموئل هانتینگتون، آلوین تافلر و فرانسیس فوکویاما را می‌خوانند و تحلیل‌های خود را بر آرای آنان استوار می‌سازند.

علاوه بر نقش اندیشکده‌ها در شکل‌گیری سیاست‌های عمومی در ایالات متحده آمریکا باید بر نقش تاثیرگذار مشاوران رییس جمهور در کاخ سفید تاکید کرد. کاترین دان تن‌پاس در مقاله‌ای که به مناسبت گردهمایی سالانه انجمن علوم سیاسی آمریکا در سال ۱۹۹۸ ارائه کرد (Dunn Tenpas) ضمن تاکید بر اهمیت بی‌سابقه نقش مشاوران در دوره ریاست جمهوری بیل کلینتون و بودجه قابل توجه حزب دموکرات در دوره وی برای این منظور توجه خود را به ابعاد مختلف نقش مشاوران در کاخ سفید معطوف کرده و برای مشاوران رییس جمهور در کاخ سفید نقش‌های زیر را برشمرده است:

- ارائه مشاوره انتخاباتی به رییس جمهور: مشاوران رییس جمهور یاری‌گر وی برای



انتخاب مجدد در پست ریاست جمهوری هستند. از همین رو، آنان در طول دوره ریاست جمهوری تأثیرات سیاست‌های عمومی کاخ سفید را بر جهت‌گیری رای شهروندان به هنگام انتخابات ریاست جمهوری در نظر می‌گیرند. شایان ذکر است که خدمات مشاوران برای جلب آرای رای دهندگان مورد استفاده کاندیداهای ریاست جمهوری نیز قرار می‌گیرد.

- مشاوره در زمینه ماهیت و جهت‌گیری‌های سیاست‌های عمومی داخلی: مشاوران رییس جمهور در زمینه طیفی گسترده از مسائل داخلی نظیر رشد اقتصادی، بیکاری، تورم، بودجه، انرژی، کشاورزی، سلامت، دفاع، آموزش... به وی خدمات مشاوره‌ای می‌دهند.

- مشاوره در زمینه سیاست‌گذاری خارجی: اتحاد جماهیر شوروی و (روسیه فعلی)، ایران در زمان گروگان‌گیری و پس از آن، آمریکای لاتین و اسرائیل عرصه‌های عمده برای بهره‌گیری روسای جمهور ایالات متحده آمریکا از خدمات مشاوران در سی سال گذشته بوده‌اند.

- مشاوره در زمینه سخنرانی‌های رییس جمهور: مشاوران رییس جمهور به تنظیم سخنرانی‌های وی همت می‌گمارند. مهم‌ترین این سخنرانی‌ها، سخنرانی سالانه رییس جمهور در کنگره در زمینه وضعیت وحدت ملی است. مشاوران رییس جمهور تأثیر سخنان رییس جمهور در حین سخنرانی و پس از آن را مورد بررسی قرار می‌دهند و رییس جمهور را نسبت به آن آگاه می‌سازند. تن پاس به نقل از دیک موریس (Dick Morris)، مشاور بیل کلینتون، می‌نویسد که او با وی به توافق رسیده بود که رییس جمهور به او بگوید که چه می‌خواهد بگوید و به چه پیشنهاداتی فکر می‌کند تا او آن را در جمعی از رای دهندگان تست کند و با رییس جمهور در زمینه نتایج آنچه می‌خواهد بگوید به تحلیلی مشترک دست یابد و آنگاه متن سخنرانی را تهیه کند.

- ایفاگر نقش سخنگوی رییس جمهور بودن: مشاوران رییس جمهور همچون نمایندگان و وکلای وی در رسانه‌های سمعی، بصری و نوشتاری هستند. آنها توجیه‌گر درستی سیاست‌های رییس جمهور در عرصه‌های داخلی و خارجی نزد شهروندان هستند.

- مشاوره در زمینه برنامه‌های رییس جمهور و مسائل شخصی وی: مشاوران با رییس جمهور در این زمینه که وقت خود را کجا و چگونه صرف کند، رایزنی می‌کنند. آنها هزینه فرصت حضور رییس جمهور در شهری به جای شهر دیگر یا نتایج برگزیدن یک سخنرانی رسمی بر حضوری غیر رسمی را برای وی تحلیل می‌کنند. مشاوران رییس جمهور همچنین یاری‌گر وی در مسائل زندگی خصوصی وی هستند و تأثیر این مسائل را بر وضعیت رییس جمهور مورد توجه قرار می‌دهند.

### ج: جمهوری اسلامی ایران

جمهوری اسلامی ایران به اقتضای ترکیب نام خود کشوری است که با سنت بهره‌گیری از شور و مشورت و مشاوران آشناست. قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران زمینه گستراندن شوراها را از سطح محلات در شهرها (شورایاری محلات) تا شهرها (شورای شهر) و کشور (مجلس شورای اسلامی) فراهم ساخته است.

تصمیم‌گیران جمهوری اسلامی ایران از عالی‌ترین سطح مدیریت و مسئولیت تا سطوح بعدی آن همواره مشاورانی را گرد خود داشته‌اند. هم‌اکنون رهبر جمهوری اسلامی ایران و روسای سه قوه کشور افرادی را رسماً به کار مشورت‌رسانی گمارده‌اند. در کنار این گماردگان بی‌گمان افرادی نیز به طور غیررسمی به کار مشاوره اشتغال یا اشتغال دارند. این سنت در سطوح دیگر مدیریتی کشور نیز جاری و ساری است.

مشاوران را در جمهوری اسلامی ایران می‌توان به دو دسته کلی تقسیم کرد: مشاوران با نفوذ و مشاوران اسمی.

مشاوران با نفوذ آنانی هستند که رابطه‌ای وثیق با تصمیم‌گیر دارند، طرف اعتماد اویند، از دیرباز در کنار یا در ارتباط با او بوده‌اند، احتمالاً با وی صمیمی شده‌اند و دوست وی محسوب می‌شوند و برخی از آنان با تصمیم‌گیر نسبت خانوادگی دارند.

مشاوران اسمی که بیشتر در قوه مجریه متمرکزند، معمولاً کارگزاران عالی‌رتبه یا میان‌پایه دوره مسئول یا تصمیم‌گیری هستند که جای خود را به مسئول یا تصمیم‌گیر دیگری سپرده است. اینان که دیگر نمی‌توانند پست قبلی خود را حفظ کنند و باید به گونه‌ای مورد احترام واقع شوند جایگاه مشاورانی را می‌یابند که قاعدتاً نمی‌توانند چندان تأثیرگذار باشند. به نظر می‌رسد که اتخاذ چنین روشی از ویژگی‌های خاص جمهوری اسلامی ایران باشد.

در کنار دو قاعده مرسوم فوق در مشاورگزینی، روشی دیگر از بهره‌گیری از مشاوران در کشور قابل تشخیص است. در این روش تصمیم‌گیر یا سیاست‌گذار برای اتخاذ تصمیم مناسب یا انتخاب خط‌مشی عملی و کارآمد از متخصصان و کارشناسان شناخته‌شده سود می‌جوید. این روش که به نظر می‌رسد در کشور بیش از پیش مورد اقبال واقع شده است چشم‌انداز استفاده از قابلیت‌های ارزشمند تخصصی کشور، تشکیل اندیشکده‌های ایرانی و نوآوری در عرصه مدیریت و سیاست‌گذاری را پیش رو می‌گذارد.

بر اساس بررسی‌های نویسندگان، علی‌رغم نقش مهم و قابل توجه مشاوران در تأثیر بر تصمیم‌های عمومی در کشور، هنوز این موضوع مورد بررسی علمی قرار نگرفته است. نگارندگان البته به این موضوع نیز وقوف دارند که نظر به حساسیت و پیچیدگی موضوع به دست آوردن اطلاعات عینی در این زمینه یا مبتنی کردن کار بر تکنیک مصاحبه کاری سهل و

آسان نیست. بی شک در حال حاضر در این عرصه و خصوصاً در ایران به دست دادن شمای کلی از نقش و جایگاه مشاوران اگر نگوئیم ناممکن است لاقلاً پردشوار است و البته به کلی خارج از حدود تعریف شده این مقاله یا به طور کلی نوشته‌هایی است که در مقوله مقاله تعریف می‌شوند.

راغمان این سطور با توجه به مطالب فوق و برای به دست دادن طرحی اولیه و البته عینی و امکان پذیر، سطح محلی شهر تهران و در درون آن مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران را برای بررسی رابطه مشاور و مدیر و انتظارات آن‌ها از یکدیگر برگزیده‌اند.

### ۳- نگاهی موردی: مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران

#### الف: درباره مرکز

برای مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران عمری ۳۶ ساله می‌توان در نظر گرفت. این مرکز بین سال ۱۳۵۲ تا ۱۳۵۶ دبیرخانه «شورای نظارت بر گسترش شهر تهران» بود و در سال اخیر عنوان «دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران» را یافته است. این دفتر در سال ۱۳۶۴ به «مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران» تغییر عنوان داد. تحولات سال‌های پایانی دهه ۱۳۶۰ در عرصه مدیریت شهری مرکز مطالعات را به سمت انجام مطالعات معطوف به شناخت وضع موجود و داشتن نگرش برنامه‌ای سوق داد. حاصل چنین نگرشی را می‌توان در شکل‌گیری برنامه شهر تهران با عنوان «تهران ۸۰» مشاهده کرد. از ابتدای دهه ۱۳۸۰ تا پایان نیمه اول آن، مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران محل استقرار «نهاد مدیریت تهیه طرح‌های توسعه شهری شهر تهران» (طرح‌های جامع، تفصیلی، موضعی و موضوعی) بوده است. اتمام این پروژه که حاصل آن شکل‌گیری نخستین طرح جامع شهر تهران بوده است زمینه را بر جهت‌گیری جدید مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران از سال ۱۳۸۶ هموار ساخته است. مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی در سال ۱۳۸۶ به طور مستقیم زیر نظر شهردار تهران قرار گرفته و نهاد «مطالعات راهبردی» شهرداری پایتخت شده است.

این مرکز اکنون مجموعه‌ای بیش از سیصد عضو هیات علمی برجسته دانشگاه را با کارشناسان، متخصصان، عاملان، مشاوران و مدیران شهر تهران دارد تا بتواند با بهره‌گیری از دانش و تجربه آن‌ها برای مشکلات شهر تهران چاره‌اندیشی کند و با توجه به تجربه دیگر کلان شهرهای دنیا و ویژگی‌های شهر ایرانی مدلی نوآورانه برای آن خلق کند.

تاکید عالی‌ترین مقام کشور بر ضرورت تحقیق و پژوهش در عرصه‌های گوناگون زندگی اجتماعی و نیز عرصه‌های مختلف فعالیت دولت بی‌تردید بستر ساز چنین گرایشی در سطح شهر تهران بوده است. به علاوه در سال‌های اخیر مدیریت شهر تهران و شورای شهر تهران به

اتفاق بر ضرورت تحقیق و پژوهش در زمینه‌های مرتبط با سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و مدیریت شهر تهران تاکید داشته‌اند. اکنون مدیریت شهر تهران بر آن است که هیچ پروژه‌ای بدون این که بر مطالعه و پژوهشی استوار باشد در سطح شهر به انجام نرسد. جهت‌گیری فوق از مرکز مجموعه‌ای ساخته است که طیفی گسترده از پژوهش‌ها را راه‌اندازی کرده و مدیریت می‌کند.

نگرش حاکم بر مرکز در ساماندهی امر پژوهش در سطح تهران نگرشی راهبردی است و مجموعه‌های حقوقی و اشخاص حقیقی پژوهشگر به انجام پژوهش‌هایی دعوت می‌شوند که به ارائه راهبردهای عملی برای مدیریت شهر تهران در عرصه‌های گوناگونی نظیر توسعه پایدار، برنامه‌ریزی شهری، بهداشت و سلامت، آموزش، ورزش، اجتماع، فرهنگ و هنر، کاربردی کردن دین، حقوق شهری، امنیت و نظارت، بحران، امور اقتصادی و مالی، عمران و نوسازی و معماری، حمل و نقل و ترافیک، توسعه تکنولوژی، اطلاعات و ارتباطات،... همت گمارند.

مرجعیت فکری حاکم بر این پژوهش‌ها در بعد نظری، مرجعیت توسعه پایدار و حکمرانی است. شهر تهران در این قالب فکری مترصد است که در بعد محلی تجربه‌ای از مدیریت را پیش رو گذارد که در آن در کنار توجه به ضرورت‌های زیست محیطی و اقتصادی الزامات اجتماعی نیز مورد توجه واقع شود و از سوی دیگر، امر سیاست‌گذاری و مدیریت شهری در چارچوب پارادایم حکمرانی اندیشیده شود. حکمرانی در بر گیرنده این معنا است که در محیط شهر راه‌حل‌های برخاسته از اجماع که بر توافق کنشگران گوناگون اجتماع استوار است بر روش‌های اقدام اقتداری ترجیح داده می‌شود. حکمرانی شکل‌هایی افقی از هم‌کنشی میان کنش‌گرانی در عرصه شهر را به تصویر می‌کشد که منافع گوناگونی را دنبال می‌کنند و به گونه‌ای از یکدیگر مستقل‌اند که هیچ یک از آنها نمی‌توانند راه حل خود را بر دیگری تحمیل کنند. در چنین فضایی کار سیاست‌گذاری و مدیریت تنها بر قاعده مذاکره، مصالحه و حل نزاع و گرایش به اجماع امکان‌پذیر است.

### **ب: برداشت‌های مدیر و مشاوران مرکز از کار مشاوره و انتظارات آنها از یکدیگر**

برای دسترسی به دیدگاه‌های مدیر مرکز در زمینه موضوع مورد بحث از تکنیک مصاحبه استفاده شده است.

مدیر مرکز در پی انجام کارآمد وظایف خود بر اساس بهره‌گیری از سه دسته همکار عالی است. دسته اول، مشاوران مدیر هستند که یاری‌گر وی در انجام اموری هستند که به عنوان وظایف شخصی وی تعریف می‌شوند. دسته دوم، مدیران مرکز هستند که از دانش و تجربه آنها

برای مدیریت بخش‌های مختلف سازمان استفاده می‌شود و دسته سوم، پیمانکاران و مشاوران حقوقی (دانشگاه‌ها، عامل چهارم...) مدیر هستند که وی را در انجام ماموریت‌های سازمانی‌اش در بیرون از سازمان همراهی می‌کنند.

مدیر وجود مشاوران را در کنار خود ضروری تشخیص می‌دهد زیرا به پندار وی مشاوران در صورتی که از عهده کار خود به درستی برآیند امکان اعمال کارفرمایی در عرصه مدیریت عمومی و رایج کردن دانش آن را فراهم می‌آورند. دانش کارفرمایی سبب‌ساز گردش سیستماتیک از تصدی‌گری به نظارت در عرصه مدیریت و سیاست‌گذاری می‌گردد. مدیر همچنین از آنها می‌خواهد که زمینه‌ساز گردش مدیریتی وی از رویکرد حکومتی به رویکرد حکمرانی باشند.

مدیر در انتخاب مشاوران خود از دو روش استفاده می‌کند. اول، بهره‌گیری از کسانی که در طول تجربه مدیریتی وی علاوه بر این که از دوستان «صمیمی و وفادار» وی شده‌اند کارآمدی خود را نیز به اثبات رسانده‌اند. نزد مدیر، صرف دوستی دلیلی بر سپردن این وظیفه به فردی خاص نیست و بسیار بوده‌اند دوستانی که به دلیل این که در زمینه مورد نظر وی کارآمد نبوده‌اند رابطه کاری خود با او را در آن زمینه دست داده‌اند. نزد مدیر، دوستی نه شرط لازم دعوت به همکاری است و نه شرط کافی آن. دوم، افرادی که مدیر قبلاً با آنها آشنایی نداشته است ولی به دلیل تجربه و تخصصشان آنها را به کار دعوت کرده است و آنها را مشاوران خود کرده است. مشاوران کارآمد جدید، در نگاه مدیر، به طور طبیعی جایگزین مشاوران ناکارآمد می‌شوند. مدیر به استفاده از خویشاوندان به عنوان مشاور تمایل ندارد. نزد مدیر شروط لازم و کافی برگزیدن فردی به عنوان مشاور، قابلیت و اعتماد است.

مدیر برای انتخاب مشاور معیارهای زیر را مبنا قرار می‌دهد: سلامت فردی، صداقت، وفاداری، پرتلاش بودن، تجربه، تخصص، پیش قدم بودن در ارائه ایده و مشورت و حرفه‌ای بودن در کار خود. از آنجا که پی بردن به این ویژگی‌ها تنها در طول کار امکان پذیر است وی ابتدا بر اساس تخصص و تجربه مشاور را برمی‌گزیند و سپس در جریان کار به سنجش معیارهای دیگر می‌پردازد.

در نگاه مدیر مشاور برای تایید جهت‌گیری‌های وی در مدیریت و سیاست‌گذاری انتخاب نمی‌شود، بنابراین مخالفت مشاور با وی در خصوص برخی برنامه‌های هماهنگ با منطق کار مشاور است خصوصاً در مواردی که دانش و تجربه مشاور فراتر از مدیر است. مدیر تاثیر و تاثیر را دو جانبه تعریف می‌کند. مدیر در برخی کارها نظرات مشاوران متعدد را جویا می‌شود و سپس با توجه به همه آنها مبادرت به تصمیم می‌کند.

مدیر رابطه اداری خود با مشاور را نه بر اساس رابطه‌ای عمودی که بر اساس رابطه‌ای افقی تعریف می‌کند. وی مشاور را به این دلیل برمی‌گزیند که بتواند با وی رابطه فکری ایجاد کند و به کمک وی کارهای خود را به نحو بهتر به انجام رساند. مدیر از مشاوران خود انتظار دارد که بازوهای فکری او باشند. مدیر این موضوع را ناخوشایند می‌داند که کسی در وضعیت مشاور باشد و کارش فاقد نتیجه باشد. در چنین حالتی فرد قاعدتا به سمت تغییر شیوه کار خود سوق می‌یابد یا می‌تواند کناره‌گیری از کار مشاوره را برگزیند.

مدیر مشاوران خود را با معیارهای دقت، حضور و نتیجه مورد سنجش قرار می‌دهد. وی سپس به طور تلویحی از طریق زمانی که به مشاور و خدمات او اختصاص می‌دهد او را از ارزیابی خود نسبت به کارش آگاه می‌سازد.

نویسندگان برای به دست دادن سنتزی از دیدگاه مشاوران مرکز در خصوص موضوع مورد بحث از تکنیک پرسشنامه باز استفاده کرده‌اند.

در پرسشنامه از مشاوران مرکز درخواست شده است که در خصوص موضوعات زیر نظرات خود را ارائه‌کنند: ضرورت حضور مشاور در کنار مدیر، چگونگی انتخاب مشاور به وسیله مدیر، تعریف مشاور از انتظارات مدیر از وی، انتظارات مشاور از مدیر، شاخص‌های مناسب انتخاب و ارزیابی مشاور، معیارهای کارآمدی مشاور.

به اعتقاد مشاور به دلیل گستردگی حوزه اقدام مدیر و نیز به این سبب که مدیر قاعدتا نمی‌تواند بر تمام علوم و مهارت‌های مرتبط با حوزه کار خود تسلط داشته باشد، وجود مشاور در کنار مدیر ضروری است. البته به این ضرورت در صورتی پاسخ مناسب داده می‌شود که از یک سو مدیر با برنامه مشخص مشاوران خود را برگزیده باشد و شرایطی را فراهم آورد که مشاور به راحتی وی را از نقطه نظراتش آگاه سازد و از سوی دیگر مشاور نظر خود را کارشناسانه و بی طرفانه در اختیار مدیر قرار دهد.

در خصوص چگونگی انتخاب، مشاوران بر این پندارند که مدیر مشاوران خود را بر اساس تجربه، تخصص، توانمندی‌های آنان، برنامه‌های راهبردی خویش و شناخت قبلی برمی‌گزیند. مشاوران بر این پندارند که مدیر از آنان انتظار سخت‌کوشی، صداقت و احاطه بر حوزه مشاوره دارد. همچنین آنان باید بستر تصمیم‌گیری را برای مدیر فراهم آورند و تصمیم‌سازان خوبی باشند. مشاوران همچنین به طور پیوسته باید مدیر را در جریان جدیدترین تحلیل‌ها و یافته‌های علمی مرتبط با حوزه مدیریتش قرار دهند. هم چنین از مشاور انتظار می‌رود که آنچه به مصلحت مدیر و مجموعه مدیریتی اوست را بگوید یا بنویسد.

مشاوران این انتظار را از مدیر دارند که به کار مشاوره اعتقاد داشته باشد و مشاور را بدین جهت به کار نگمارد که تایید کننده نظرات وی باشد. مدیر باید به مشاور جهت تبادل نظر

وقت کافی اختصاص دهد و چنانچه در ارتباط با موضوع مشورت از نظر مشاور دور می‌شود علت آن را آشکار کند. مشاوران این انتظار را از مدیر دارند که آنان را به طور صریح از خواسته‌های خود آگاه سازد تا بتوانند کارآمدتر باشند. هم‌چنین از مدیر این انتظار می‌رود که در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با حوزه‌های تخصصی آن‌ها یا حوزه‌های مدیریتی کلان با آنان در ارتباط فعال باشد و نظرات آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها لحاظ نماید. مشاوران به علاوه از مدیر انتظار دارند که به بهبود و تغییر تمایل داشته باشد و از آن حمایت کند.

نزد مشاوران، شاخص‌های اصلی انتخاب و ارزیابی یک مشاور این موارد هستند: داشتن اخلاق حرفه‌ای، تخصص، تجربه، اشراف بر حوزه مشاوره، توانمندی در تحلیل، قدرت استنتاج، تعهد، صداقت و رازداری. سند راهبردی مرکز نیز از دیگر سو به عنوان راهنمایی مناسب در این زمینه معرفی شده است.

در خصوص معیارهای کارآمدی، مشاوران مرکز کارآمدی خود را در ایجاد شرایط بهتر برای تصمیم‌گیری، ارتقا نظم و تنظیم، روشن‌تر شدن اولویت‌ها، بالا رفتن توان تجزیه و تحلیل و توسعه خلاقیت و راه‌حل‌های نو در سازمان می‌بینند.

## نتیجه

بر اهمیت بهره‌گیری از دانش و تجربه مشاوران کارآمد و قابل اعتماد در فرهنگ‌ها و کشورهای گوناگون از گذشته تا کنون تاکید شده است. فرهنگ و کشور ایران نیز از این قاعده مستثنا نبوده است. در حال حاضر در کشورهای پیشرفته کار مدیریت و سیاست‌گذاری بدون بهره‌گیری از مشاوران حقیقی یا حقوقی امکان ناپذیر جلوه می‌کند و ادبیات قابل توجه در این کشورها به منظور تحلیل و بررسی جایگاه مشاور در مدیریت یا توسعه فرهنگ بهره‌گیری از خدمات مشاوران ایجاد شده است.

در ایران بر اهمیت بهره‌مندی از مشاوران تاکید بسیار می‌شود و سنت اسلامی سرشار از دعوت به این امر است. با این حال، دانش چگونگی استفاده از مشاوران در کشور مورد توجه قرار نگرفته است و به طور کلی در این زمینه ادبیات قابل توجه در کشور وجود ندارد. در ایران همچنین اندیشکده‌ها یا موسساتی بنیان نگرفته است که حرفه آن‌ها همچون نظایر در کشورهای توسعه یافته حرفه مشاوره در عرصه سیاست‌گذاری و مدیریت عمومی کشور باشد.

این مقاله، کوششی است برای معطوف کردن توجه جامعه علمی و مدیریتی کشور به ضرورت مطالعه اهمیت و جایگاه مشاور در عرصه فوق از یک سو و لزوم بررسی واقعیت کار مشاور در سازمان‌های دولتی، از سوی دیگر.

نویسندگان برای آنکه در زمینه اخیر نیز کار را آغاز کرده باشند مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران را به عنوان نمونه موردی برگزیده‌اند و با بهره‌گیری از تکنیک مصاحبه و پرسشنامه طرحی از جایگاه مشاور در یک سازمان دولتی و نگاه به وظایف او و نیز انتظارات مشاور و مدیر از یکدیگر را پیش رو گذاشته‌اند.

مطالعاتی از این دست به زعم نگارندگان، راه را بر تغییر ذهنیت‌ها در خصوص مشاور و مشاوره در کشور، انجام بررسی‌های گسترده تطبیقی، گرایش به توسعه دانش بهره‌گیری از خدمات مشاوران و بررسی شاخص‌های اثر بخشی آنان هموار خواهد کرد.

### منابع و مأخذ:

#### الف. فارسی:

۱. مصاحبه با رییس مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران
۲. داده‌های پرسشنامه باز تکمیل شده به وسیله مشاوران مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران.

#### ب. خارجی:

1. Bigaut, Christian, *Les cabinets ministériels*, Paris, L.G.D.J., 1997.
2. Chagnollaud, Dominique & Quermonne, Jean -L., *Le gouvernement de la France sous 5<sup>e</sup> République*, Paris, Fayard, 1996.
3. Kathryn Dunn Tenpas, *Campaigning to govern: Political Consultants as Presidential Advisers*, 1998. KD Tenpas - Unpublished manuscript, 1999 - ssc.upenn.edu
4. Lavroff, Dmitri Georges, *Histoire des idées politiques*, Paris, Dalloz, 1997.
5. Muller, Pierre, *Les politiques publiques*, Paris, PUF, 2004.
6. Quermonne, Jean -L., *La mise en examen des cabinets ministériels*, *Pouvoirs*, no 68, 1994.
7. Thuillier, Guy, *Les cabinets ministériels*, Paris, PUF, 1982.
8. <http://agora.qc.ca/mot.nsf/Dossiers/Platon>
9. [http://fr.encyarta.msn.com/encyclopedia\\_761557129/aristote.html](http://fr.encyarta.msn.com/encyclopedia_761557129/aristote.html)
10. <http://www.aqrazavi.org>
11. <http://www.amirkabir.net/pages-1174.html>
12. [http://www.amb-grece.fr/grece/berceau\\_democratie.htm](http://www.amb-grece.fr/grece/berceau_democratie.htm)
13. [http://www.huyghe.fr/actu\\_446.htm](http://www.huyghe.fr/actu_446.htm)
14. <http://www.ncpa.org/pub/special/20051220-sp.html>
15. <http://www.stoa.org/athens/sites/agora.html>
16. <http://www.topiranian.com/maghalat/archives/003805.html>

### از این نویسنده تاکنون مقالات زیر در همین مجله منتشر شده است:

"درآمدی بر سیاست‌گذاری عمومی"، سال ۸۰، شماره ۵۲؛ "خردگرایی و تصمیم. حدود آزادی سیاست‌گذار در تصمیم‌گیری"، سال ۸۰، شماره ۵۴؛ "بررسی فرایند شکل‌گیری و قرارگیری مشکل در عرصه عمومی و دستور کار سیاست‌گذار"، سال ۸۱، شماره ۵۷؛ "سیاست‌های اشتغال دولت فرانسه در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰: منطق و جهت‌های اساسی"، سال ۸۲، شماره ۵۹؛ "گردش در سیاست‌گذاری خارجی براساس منافع ملی. بررسی سیاست‌های اروپایی ژنرال دوگل"، سال ۸۲، شماره ۶۱؛ "کنوانسیون جهانی تنوع فرهنگی. بررسی زمینه‌های



فکری - تاریخی، موضوع و چشم‌انداز تصویب و تبعات در سیاست‌گذاری فرهنگی"، سال ۸۳، شماره ۶۳؛  
"نگرشی بر سازمان و منطق حاکم بر آن. سه سال با وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی (بخش پژوهش)"، سال ۸۳،  
شماره ۶۵؛ "جستاری پیرامون مشکل سیاست‌گذاری در ایران"، سال ۸۴، شماره ۶۷؛ "نگاهی به مشکل  
سیاست‌گذاری عمومی در ایران در قالب جامعه‌شناسی سازمان‌ها و با بهره‌گیری از مفهوم مرجعیت"، سال ۸۴،  
شماره ۶۹؛ "سیاست‌گذاری و تصمیم؛ بحثی در نظام تصمیم‌گیری جمهوری فرانسه"، سال ۸۵، شماره ۷۳؛  
"بحثی در سیاست‌گذاری فرهنگی"، سال ۸۶، شماره ۳؛ "تهران در آینه سیاست‌گذاری شهری"، سال ۸۷،  
شماره ۴.

Archive of SID

## ON THE IMPORTANCE AND THE ROLE OF CONSULTANTS IN THE PROCESS OF PUBLIC POLICY AND DECISION MAKING

**Madjid Vahid \***

Assistant Professor, Faculty of Law and Political Science, University of Tehran

**M. T. Amanpour**

Ph.D. Student of Strategic Management

*(Received: 8 December 2009 Accepted: 17 February 2010)*

### **Abstract:**

The purpose of this article is to focus on an important issue in the field of public policy, i.e.: the role of consultants in the process of public policy and decision making. In this article, it is historically shown that this role was confirmed and applied in ancient civilizations such as Iranian, Greek and Islamic civilizations. The systematic role of consultants is, then, emphasized in modern states like France and the U.S.A.

The case of I.R. of Iran is taken under consideration from two points of view: firstly, an overall observation in order to provide a typology of consultants in this country; secondly, a clinical observation, by taking an institution as case, to see how manager, in one side, and consultants, in other side, see the characteristics, the importance and the place of this function in their organizational life.

### **Keywords:**

Role of Consultants – Public Policy Making – Decision Making – Management Necessities

---

\* Email: mvahid@ut.ac.ir

Fax: 66409595