

Documenting Islamic–Iranian Governance Experience in the Islamic Republic of Iran: A Framework for Transforming Governance Experience into Knowledge and an Islamic Governance Model

Ali Akbari Moallem¹, Abbas Alamolhoda²

¹ Assistant Professor, Department of Political Science, Research Center for Political Sciences and Thought, Islamic Sciences and Culture Academy, Qom, Iran. a.akbarimoallem@isca.ac.ir

² Specialized Unit for Islamic Governance Experience Documentation, Islamic Research Center of the Parliament, Qom, Iran (**Corresponding author**). abasalamalhoda250@gmail.com



Abstract

Over more than four decades, governance in the Islamic Republic of Iran has generated extensive and diverse experiences across policymaking, legislation, executive management, the judiciary, defense, culture, the economy, and religious and value-based guidance. Nevertheless, a substantial proportion of these experiences remains fragmented, individually held, unsystematically recorded, and largely embedded in the tacit knowledge of individuals and organizations. This accumulated experience has seldom been converted into explicit, transferable, assessable, and policy-relevant knowledge. This study aims to design a framework for documenting and systematizing Islamic–Iranian governance experiences in the Islamic Republic of Iran. The proposed framework organizes the identification, recording, documentation, analysis, validation, dissemination, and institutionalization of governance experiences to facilitate their transformation into operational knowledge and a usable governance model. The central research problem concerns why the Islamic Republic of Iran’s extensive governance experience is not continuously and systematically translated into actionable knowledge that improves decision-making and institutional performance. Currently, successful and unsuccessful experiences are often left undocumented, recorded only in descriptive or performance reports, or withheld from other parts of the governance system because of organizational considerations, extensive confidentiality restrictions, a weak knowledge-sharing culture, institutional competition, and inadequate legal and institutional mechanisms. These conditions increase the risks of repeated mistakes, resource waste, intergenerational discontinuities in knowledge transfer, diminished organizational learning capacity, and weaknesses in foresight and policymaking. Accordingly, the study asks: What theoretical

Cite this article: Moallem, A.A. & Alamolhoda, A. (2026). Documenting Islamic–Iranian Governance Experience in the Islamic Republic of Iran: A Framework for Transforming Governance Experience into Knowledge and an Islamic Governance Model. *Islamic Governance Studies*, 2(2), p. 159-188. <https://doi.org/10.22081/jislamicgo.2026.74393.1068>

Received: 2025-11-05 ; **Revised:** 2026-03-14 ; **Accepted:** 2026-04-05 ; **Published online:** 2026-10-02

Type of article: Research Article

Publisher: Islamic Sciences and Culture Academy

©2026/authors retain the copyright and full publishing rights



<https://jislamicgov.isca.ac.ir>

foundations, dimensions, stages, structures, indicators, and mechanisms should constitute a framework for documenting Islamic–Iranian governance experiences in the Islamic Republic of Iran, and how can these experiences be transformed into operational knowledge that can be institutionalized? The study is developmental and applied in purpose and adopts a mixed-methods approach within an Islamic–Iranian paradigm. In the qualitative phase, overarching policy documents, laws and regulations, official reports, scholarly sources, comparative studies, and relevant governance experiences were examined. Semi-structured interviews were also conducted with experts and practitioners to develop a deeper understanding of practical experiences and decision-making mechanisms across five major governance domains: strategic policymaking, legislative governance, executive–managerial governance, judicial–legal governance, and religious and value-based governance. Qualitative data were organized and analyzed using thematic analysis and document content analysis, supported by MAXQDA. In the quantitative phase, questionnaires, descriptive statistics, correlation analysis, confirmatory factor analysis, and structural equation modeling with a fuzzy-set approach were used to examine relationships among the components and assess the proposed framework. Expert review was used to assess the instruments’ content validity, while data triangulation and member checking strengthened the credibility of the findings. Reliability was assessed using Cronbach’s alpha for the instruments and inter-coder agreement for the qualitative coding. The findings indicate that existing systems for learning from governance experience face significant structural, procedural, cultural, and technological gaps. There is no integrated system for identifying and prioritizing governance experiences, and many important experiences are lost before they can be documented and analyzed because of leadership changes or the completion of officials’ terms of service. Existing documentation generally consists of activity reports, descriptions of actions, or accounts of apparent outcomes, with insufficient attention to contextual conditions, processes, causes of success or failure, actors’ roles, constraints, unintended consequences, and transferable lessons. Moreover, there is no clear institutional link between the production of experience-based knowledge and its use in policymaking, legislation, implementation, and oversight. Weak organizational cultures of learning and knowledge sharing, security concerns, unnecessary confidentiality, institutional competition, and inadequate incentives further restrict the circulation of experiential knowledge. The information and technological infrastructure needed for a comprehensive, searchable national database of governance experiences also remains underdeveloped. The proposed framework comprises theoretical principles and foundations, thematic scope and governance domains, functional dimensions, implementation stages, context-specific indicators, responsible institutional structures, technological tools, and institutionalization mechanisms. Its implementation follows six stages: formulating the theoretical and methodological framework; identifying and documenting experiences; analyzing data and assessing current conditions; designing the desired model and conducting foresight; institutionalizing the framework and developing implementation strategies; and continuously producing and disseminating knowledge. Anticipated outputs include an encyclopedia of governance experiences, a national governance knowledge and experience database, policy reports, training programs, legal and institutional mechanisms, and a model transferable to other countries in the Islamic

world. However, the framework is foundational and strategic in nature, and a definitive assessment of its effectiveness requires implementation through a national project and empirical evaluation in governance settings. Definitive claims about statistical outcomes or the model's full implementation therefore cannot yet be made. The findings suggest that governance experience documentation must extend beyond recording recollections, reporting activities, and providing descriptive accounts to become a scientific, institutionalized, continuous, and problem-oriented system for producing governance knowledge. Achieving this objective requires giving experience documentation a clearly defined place within formal governance structures, specifying responsibilities and processes, developing context-specific indicators for assessing the quality of experiences, and establishing systematic links with the policymaking and decision-making cycle. Accordingly, the study recommends adopting binding legislation or regulations to establish a governance experience documentation system; creating a national center or secretariat; piloting the framework in the legislative domain; establishing a national governance knowledge and experience platform; designing and validating assessment instruments; and conducting comparative, historical, and technology-oriented studies. Overall, institutionalizing governance experience documentation could help the Islamic Republic of Iran move from decision-making based on individual memory and fragmented trial and error toward a learning-oriented, knowledge-based, and foresight-driven governance system, enabling the production and accumulation of indigenous knowledge to realize Islamic–Iranian governance.

Keywords: Governance experience documentation, Islamic–Iranian governance, governance knowledge, institutional learning, institutionalization of experience, foresight, Islamic Republic of Iran, knowledge management.

تصميم إطار لتوثيق خبرات الحکومة الإسلامية - الإيرانية في الجمهورية الإسلامية الإيرانية: إطار لتحويل خبرة الحکومة إلى معرفة ونموذج للحکومة الإسلامية

علي أكبری معلم^۱، عباس علم الهدی^۲

^۱ أستاذ مساعد، قسم العلوم السياسية، معهد بحوث العلوم والفكر السياسي، معهد أبحاث العلوم والثقافة الإسلامية، قم، إيران.

a.akbarimoallem@isca.ac.ir

^۲ وحدة الخبرة والتوثيق في مجال الحکومة الإسلامية، مركز البحوث الإسلامية التابع لمجلس الشورى الإسلامي، قم، إيران (المؤلف المسؤول).

abasalamalhoda250@gmail.com



الملخص

راكمت تجربة الحکومة في الجمهورية الإسلامية الإيرانية، على مدى أربعة عقود ونصف، رصيداً ضخماً ومتنوعاً من الخبرات في حقول رسم السياسات، والتشريع، والإدارة التنفيذية، والقضاء، والدفاع، والثقافة، والاقتصاد، والتوجيه القيمي والديني. بيد أن قطاعاً عريضاً من هذه المكتسبات ظل مشتبكاً، وشخصياً، وغير مؤطر منهجياً، ومنحسباً في الغالب ضمن دائرة «المعرفة الضمنية» لدى الأفراد والمؤسسات، دون أن يرتقي إلى «معرفة صريحة» قابلة للنقل، والتقييم، والتوظيف في دورة السياسات العامة. ويهدف هذا البحث إلى تصميم إطار منهجي متكامل لتوثيق خبرات الحکومة الإسلامية - الإيرانية، يُعنى بتنظيم مسارات رصد التجارب، وتدوينها، وتحليلها، والتحقق من صحتها، ونشرها، ومأسستها؛ بما يفضي إلى تحويل الخبرات التراكمية إلى معرفة إجرائية ونموذج حوكمي قابل للتطبيق. وتنبثق إشكالية الدراسة من التساؤل عن أسباب تعثر التحويل المنهجي المستدام للخبرات الحوكمية المتراكمة إلى معرفة تسهم في ترشيد القرار وتطوير أداء الأجهزة العامة؛ إذ يقتصر واقع الحال غالباً على إغفال التوثيق، أو حصره في قوالب تقريرية ووصفية محضّة، فضلاً عن حجب الخبرات نتيجة الهواجس البيروقراطية، والإفراط في السرية، وضعف ثقافة التشارك المعرفي، والتنافس المؤسسي، وغياب الأطر التشريعية المنظمة. ويتربّط على ذلك تكرار العثرات، واستنزاف الموارد، وانقطاع التواتر المعرفي بين الأجيال، وتراجع التعلم التنظيمي وكفاءة الاستشراف المستقبلي. ومن هنا، يتمحور التساؤل الرئيس حول: ما المرتكزات، والأبعاد، والمراحل، والهيكل، والمؤشرات، والآليات المشكّلة للإطار الموجه لتوثيق خبرات الحکومة الإسلامية - الإيرانية؟ وكيف يتسنى تحويل الممارسة الميدانية إلى معرفة إجرائية قابلة للمأسسة؟ يندرج البحث ضمن الدراسات التطويرية - التطبيقية، متبعاً منهجاً مختلطاً (نوعياً - كمياً) في سياق النموذج المعرفي الإسلامي - الإيراني. وشمل المسار النوعي تحليل الوثائق المرجعية العليا، والتشريعات، والتقارير الرسمية، والدراسات المقارنة، إلى جانب إجراء مقابلات

استناداً إلى هذه المقالة: أكبری معلم، علي؛ علم الهدی، عباس (۲۰۲۶). تصميم إطار لتوثيق خبرات الحکومة الإسلامية - الإيرانية في الجمهورية الإسلامية

الإيرانية: إطار لتحويل خبرة الحکومة إلى معرفة ونموذج للحکومة الإسلامية. دراسات الحکومة الإسلامية، ۲(۲)، ص ۱۵۹-۱۸۸.

<https://doi.org/10.22081/jislamicgo.2026.74393.1068>

تاريخ الاستلام: ۲۰۲۵/۱۱/۰۵؛ تاريخ المراجعة: ۲۰۲۶/۰۳/۱۴؛ تاريخ القبول: ۲۰۲۶/۰۴/۰۵؛ تاريخ النشر: ۲۰۲۶/۱۰/۰۲

الناشر: المعهد العالي للعلوم والثقافة الإسلامية

نوع المقالة: بحثية



<https://jislamicgov.isca.ac.ir>

شبه مقننة مع خبراء ومسؤولين عبر خمسة مجالات حوكمية رئيسية: السياسات الكلية، والتشريع، والإدارة التنفيذية، والقضاء والقانون، والتوجيه القيمي؛ حيث جرى استقراء البيانات وتحليلها موضوعياً وعبر تحليل المحتوى بواسطة برمجية MAXQDA. وفي المسار الكمي، وُظفت الاستبانة وأساليب الإحصاء الوصفي، وتحليل الارتباط، والتحليل العاملي التوكيدي، ونمذجة المعادلات الهيكلية بالاعتماد على منطق المجموعات الضبابية (Fuzzy Sets) لاختبار العلاقات وتقييم النموذج. ولضمان الرصانة المنهجية، أخضعت الأدوات لاختبارات الصدق المحتوي، وتثليث البيانات، ومراجعة المشاركين، مع التحقق من الثبات عبر معامل «ألفا كرونباخ» ومؤشرات الاتفاق بين المرمزين. كشفت النتائج عن مآزق هيكلية، وإجرائية، وثقافية، وتقنية تشوب منظومة التعلم القائم على الخبرة؛ وتتمثل في افتقار التجارب لآليات فرز وتحديد واضحة، وتبدها مع تعاقب القيادات الإدارية، واختزال التوثيق في سرد الإجراءات الشكلية دون تحليل السياقات وحشيات النجاح أو الإخفاق، إضافة إلى غياب الجسور المؤسسية الرابطة بين إنتاج الخبرة وتوظيفها، وقصور البنية التحتية التكنولوجية الضامنة لقواعد بيانات وطنية تفاعلية. وبناءً عليه، صاغت الدراسة إطاراً مقترحاً يركز على: الأسس النظرية، والمجالات الحوكمية، والأبعاد الوظيفية، والآليات التنفيذية، والمؤشرات المعيارية الوطنية، والبيئة التقنية، وأدوات المؤسسة. وتنظم العملية التنفيذية في ست مراحل متراتبية: تأصيل الإطار النظري والمنهجي؛ ورصد الخبرات وتوثيقها؛ والتشخيص التحليلي للواقع الراهن؛ وتصميم النموذج المأمول واستشراف المستقبل؛ ومأسسة التدابير الإجرائية؛ ثم الإنتاج المعرفي والنشر المستمر. وتتمثل المخرجات المتوقعة في: موسوعة وطنية، وبنك معلوماتي لخبرات الحوكمة، وأوراق سياسات، وبرامج تدريبية، وأطر تنظيمية وتشريعية، ونموذج إرشادي قابل للنقل والتصدير إلى دول العالم الإسلامي؛ مع الأخذ بالحسبان الطبيعة التأسيسية الاستراتيجية لهذا الإطار، والتي ترهن التحقق القطعي من مؤشرات إطلاقه ميدانياً ضمن مشروع وطني شامل. ويخلص البحث إلى ضرورة نقل توثيق الخبرات من النمط التدويني الوصفي واسترجاع الذكريات إلى فضاء منظومي مؤسسي مستدام موجه لحل المعضلات العامة، وربطه عضواً بدورة صنع القرار وصياغة السياسات. ويقتضي ذلك إقرار تشريعات ملزمة، واستحداث أمانة عامة وطنية، وإطلاق مرحلة تجريبية في الحقل التشريعي، وتأسيس المنصة الرقمية الوطنية للحوكمة المعرفية. ومن شأن هذه المؤسسة نقل الدولة من نمط اتخاذ القرار القائم على الذاكرة الفردية ومنطق التجربة والخطأ، إلى منظومة حوكمية متعلمة، ذكية، ومستشفرة، تؤسس لتراكم معرفي أصيل يجسد معالم الحوكمة الإسلامية- الإيرانية.

الكلمات المفتاحية: توثيق خبرات الحوكمة، الحوكمة الإسلامية- الإيرانية، معرفة الحوكمة، التعلم المؤسسي، مأسسة الخبرة، الاستشراف، الجمهورية الإسلامية الإيرانية، إدارة المعرفة.

طرح تجربه نگاری حکمرانی اسلامی- ایرانی در جمهوری اسلامی ایران؛ چارچوبی برای تبدیل تجربه حکمرانی به دانش و الگوی حکمرانی اسلامی

علی اکبری معلم^۱، عباس علم‌الهدی^۲

^۱ استادیار، گروه علوم سیاسی، پژوهشکده علوم و اندیشه سیاسی، پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی، قم، ایران.

a.akbarimoallem@isca.ac.ir

^۲ میز تخصصی تجربه نگاری حکمرانی اسلامی، مرکز تحقیقات اسلامی مجلس شورای اسلامی، قم، ایران (نویسنده مسئول).

abasalamalhoda250@gmail.com



چکیده

تجربه بیش از چهار دهه حکمرانی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر آموزه‌های اسلام، گنجینه ارزشمندی برای پیشرفت و شکوفایی است. اما، فقدان نظام جامع تجربه نگاری، مانع بهره‌گیری نظام‌مند کشور از تجربه‌های حکمرانی در فرآیندهای سیاست گذاری، آینده نگاری و ارتقای حکمرانی اسلامی در کشور شده است. این پژوهش با هدف طراحی چارچوبی بومی برای «تجربه نگاری حکمرانی اسلامی» و تبدیل آن به دانش عملیاتی با روش توسعه‌ای- کاربردی و با رویکرد ترکیبی (کیفی- کمی) و در چارچوب پارادایم اسلامی- ایرانی برای رفع خلاء مذکور انجام شده است. روش شناسی آن، شامل تحلیل محتوای اسناد بالادستی، مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و کارگزاران حکمرانی در پنج عرصه سیاست گذاری، تقنینی، اجرایی، قضایی و دینی، و نیز مطالعات تطبیقی با الگوهای حکمرانی سایر کشورها است. سؤال اصلی این است که «چگونه می‌توان چارچوبی جامع برای تجربه نگاری حکمرانی در جمهوری اسلامی ایران طراحی کرد که اجرای آن به نهادینه شدن نظام‌مند تجربه به دانش و ارتقای کیفیت حکمرانی اسلامی- ایرانی بینجامد؟». براساس بررسی انجام شده، چارچوب جامع مشتمل بر اصول، گستره موضوعی، ابعاد کارکردی، مراحل اجرا و شاخص‌های بومی سنجش ارائه شده است. پیاده سازی طرح «تجربه نگاری حکمرانی اسلامی» نه تنها به اصلاح فرآیندهای موجود و جلوگیری از تکرار خطاها منجر می‌شود، بلکه از طریق تبدیل «تجربه» به «دانش» و «قدرت» تصمیم گیری، زمینه تحقق «حکمرانی اسلامی» و ارائه الگوی تمدنی به جهان اسلام را فراهم می‌کند.

کلیدواژه‌ها: تجربه نگاری حکمرانی، حکمرانی اسلامی- ایرانی، نهادینه سازی دانش، آینده نگاری، الگوی حکمرانی مطلوب، مدیریت دانش.

استاد به این مقاله: اکبری معلم، علی؛ علم‌الهدی، عباس (۱۴۰۵). طرح تجربه نگاری حکمرانی اسلامی- ایرانی در جمهوری اسلامی ایران؛ چارچوبی برای

تبدیل تجربه حکمرانی به دانش و الگوی حکمرانی اسلامی، مطالعات حکمرانی اسلامی، (۲۲)، ص ۱۵۹-۱۸۸.

<https://doi.org/10.22081/jislamicgo.2026.74393.1068>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۱۴؛ تاریخ اصلاح: ۱۴۰۴/۱۲/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۱/۱۶؛ تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۵/۰۷/۱۰

ناشر: پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی ©۱۴۰۵ / نویسندگان دارنده حق مؤلف مقاله خود بدون محدودیت هستند.



<https://jislamicgov.isca.ac.ir>

۱. بیان مسئله

جمهوری اسلامی ایران در چهار دهه گذشته، تجربیات متنوع و ارزشمندی را در عرصه‌های مختلف حکمرانی از سطح کلان سیاست‌گذاری‌های ابلاغی مقام رهبری تا سطح اجرایی و نظارتی، کسب کرده است. این تجارب که در بستر خاص «حکمرانی دینی-انقلابی» و در مواجهه با چالش‌هایی مانند جنگ تحمیلی هشت ساله، تحریم‌های همه‌جانبه، تهدیدات نرم و ضرورت تحقق الگوی پیشرفت اسلامی-ایرانی شکل گرفته‌اند، به مثابه یک «سرمایه ملی» و «حافظه جمعی نظام» قلمداد می‌شوند (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۹۷، ص ۳). اسناد بالادستی از جمله قانون اساسی، سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و بیانیه گام دوم انقلاب بر ضرورت بهره‌گیری از تجربیات گذشته و «تدوین علوم انسانی و اجتماعی اسلامی» برای اداره کشور تأکید دارند (قانون اساسی، اصل ۴۴؛ آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۹۷، بند ۸). با این وجود، مسئله اصلی این است که این گنجینه تجربی، عمدتاً به صورت پراکنده، شخصی‌شده و غیرنظام‌مند باقی مانده و فاقد یک چارچوب جامع و الزام‌آور برای شناسایی، ثبت، تحلیل، انتقال و نهادینه‌سازی است. این نقص ساختاری را می‌توان در چند سطح تحلیل نمود: اول، فقدان نظام یکپارچه شناسایی و ثبت؛ در حالی که برخی نهادها مانند مرکز پژوهش‌های مجلس یا دیوان محاسبات، گزارش‌هایی با ماهیت ارزیابانه تولید می‌کنند، ولی سازوکار فراگیری برای استخراج نظام‌مند «درس‌آموخته‌ها» و «الگوهای عمل» از موفقیت‌ها و شکست‌های حوزه‌های مختلف حکمرانی وجود ندارد. تجارب، اغلب در سینه کارگزاران یا در آرشیوهای پراکنده و غیرقابل دسترس محبوس می‌مانند (جعفری، ۱۴۰۰، ص ۵۶). این در حالی است که کشورهایی مانند انگلستان با نظام «بررسی پس از عمل»^۱ و سنگاپور با «مرکز یادگیری حکومتی»، تجارب را به طور سیستماتیک ثبت و تحلیل می‌کنند (NAO, 2022, p. 89; PSD, 2022, p. 45).

دوم، ضعف در تحلیل و تبدیل تجربه به دانش عملیاتی: حتی موارد معدود ثبت تجربه نیز عمدتاً در حد گزارش توصیفی باقی می‌ماند و فرآیند عمیق «تحلیل علی»، «الگوسازی» و «استخراج اصول قابل تعمیم» به شکل ناقص انجام می‌شود. در نتیجه، خروجی این فرآیندها به ندرت به دانشی تبدیل می‌گردد که بتواند مبنای اصلاح قوانین، بهبود فرآیندها یا آموزش نسل بعدی مدیران قرار گیرد.

سوم، موانع انتشار و به اشتراک‌گذاری: ملاحظات امنیتی، محرمانگی بی‌وجه، رقابت‌های سازمانی و فقدان فرهنگ اعتماد و یادگیری جمعی، مانع از انتشار آزادانه و سازنده تجارب میان نهادهای حکمرانی می‌گردد. این «سکوت سازمانی» و «دانش در بند» باعث می‌شود سازمان‌های موازی، اشتباهات یکدیگر را تکرار کنند.

چهارم، شکاف بزرگ بین دانش و عمل (نبود نهادینه‌سازی): حتی هنگامی که دانشی از تجربه

استخراج می‌شود، سازوکار الزام‌آوری برای جریان‌یافتن آن در چرخه‌های جدید سیاست‌گذاری، قانون‌گذاری، اجرا و نظارت وجود ندارد. قوانین و ساختارهای موجود، مدیران جدید را ملزم به مراجعه به تجارب ثبت‌شده پیشینیان خود نمی‌کند که این امر به «فراموشی سازمانی» و «چرخش سیاست‌ها» با تغییر دولت‌ها دامن می‌زند.

پیامدهای این مسئله برای حکمرانی در ایران جدی و چندلایه است که برخی از آنها عبارتند از:

الف- اتلاف منابع ملی: تکرار اشتباهات مشابه، هزینه‌های گزاف مالی و زمانی را بر کشور تحمیل می‌کند. گزارش بانک جهانی نشان می‌دهد فساد و ناکارآمدی ناشی از عدم یادگیری سازمانی، سالانه هزینه‌ای معادل ۱۲ درصد از تولید ناخالص داخلی را به کشور تحمیل می‌کند (World Bank, 2021, p. 78).

ب- کاهش کارآمدی و مشروعیت نظام: عدم توانایی در حل مسائل مزمن و بهبود مستمر عملکرد، به تدریج اعتماد عمومی را تحلیل برده و کارآمدی نظام را زیر سؤال می‌برد.

ج- ضعف در آینده‌نگاری: آینده‌نگاری اثربخش، ریشه در درک عمیق از روندهای گذشته و الگوهای علی دارد. بدون دسترسی به تجارب تحلیل‌شده، سناریوسازی‌ها و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت بر مبنای سلیقه‌های نادرست شکل می‌گیرد.

د- از دست دادن فرصت الهام‌بخشی به جهان اسلام: یکی از رسالت‌های جمهوری اسلامی ایران، ارائه الگوی عملی حکمرانی دینی است. ناتوانی در مستندسازی نظام‌مند و ارائه چارچوبی منسجم از «حکمرانی اسلامی-ایرانی»، این فرصت راهبردی را به خطر می‌اندازد. براساس آمارهای تطبیقی، عمق این مسئله آشکارتر می‌شود. مثلاً سهم تصمیمات مبتنی بر تجربه در کشورهایی مانند سنگاپور به ۹۵ درصد می‌رسد، ولی این شاخص در ایران طبق بررسی‌های اولیه تنها حدود ۳۲ درصد برآورد شده است (مرکز آمار ایران، ۱۴۰۱، ص ۱۲؛ PSD, 2022, p. 45). این شکاف، ضرورت پرداختن علمی و فوری به این مسئله را نمایان می‌سازد.

بنابراین، پرسش محوری این است که: «چگونه می‌توان با طراحی و استقرار یک چارچوب جامع و بومی برای تجربه‌نگاری حکمرانی، سرمایه تجربی جمهوری اسلامی ایران را به دانشی نهادینه شده تبدیل کرد که به بهبود مستمر کیفیت حکمرانی، تقویت آینده‌نگاری و تحقق الگوی مطلوب حکمرانی اسلامی-ایرانی بینجامد؟».

از منظری دیگر، ضرورت پرداختن به طراحی و استقرار نظام «تجربه‌نگاری حکمرانی» در جمهوری اسلامی ایران را می‌توان از سه جنبه نظری-علمی و عملی-حکمرانی و با توجه به موقعیت بی‌بدیل ایران به شرح زیر تبیین نمود:

الف. ضرورت نظری-علمی: ادبیات جهانی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی اگرچه غنی

است، اما عمدتاً بر پایه مفروضات سکولار و در بافتار نظام‌های لیبرال دموکراسی توسعه یافته است (Senge, 1990, p. 12). در حال حاضر، الگوی بومی مبتنی بر مبانی اسلامی و اقتضائات حکمرانی در ایران برای نظام‌مندسازی تجارب حکمرانی وجود ندارد. این پژوهش درصدد است با ترکیب آموزه‌های اسلامی در حوزه «تاریخ‌نگاری عبرت‌آموز»، «حفظ علم» و «نصیحت الملوک» با روش‌های مدرن مدیریت دانش، این خلأ نظری را پر کند (راو‌دراد، ۱۳۹۵، ص ۷۸). از سوی دیگر، حجم انبوه روایت‌های شفاهی و مکتوب از تجارب انقلاب اسلامی و حکمرانی، بیش از آنکه به تولید نظریه‌های میانی یا الگوهای عملیاتی در حوزه‌هایی مانند «سیاست‌گذاری فرهنگی مقاومتی» یا «تنظیم‌گری اقتصادی در شرایط تحریم» بینجامد، در حد خاطره یا گزارش باقی مانده‌اند. این پژوهش به دنبال توصیف وضعیت و تئوری‌پردازی بومی است.

ب. ضرورت عملی - حکمرانی: نبود نظام یادگیری از تجربه، منجر به تکرار خطاهای پرهزینه شده است. تدوین و الزام‌آوری چنین نظامی، یک سرمایه‌گذاری راهبردی برای صرفه‌جویی در منابع مالی، انسانی و زمانی کشور محسوب می‌شود. داده‌های تطبیقی نشان می‌دهد کشورهایی با نظام‌های قوی تجربه‌نگاری، سالانه درصد معناداری از تولید ناخالص داخلی خود را از این طریق صرفه‌جویی می‌کنند (مثلاً ۲/۵٪ در سنگاپور) (PSD, 2022, p. 45). علاوه بر این، نظام پیچیده و پرابهام بین‌المللی و تهدیدات چندلایه علیه ایران، ظرفیت تطبیق و تاب‌آوری را به اولویت نخست حکمرانی تبدیل کرده است. تجربه‌نگاری، با ایجاد حافظه سازمانی جمعی، به نهادها امکان می‌دهد در مواجهه با بحران‌های جدید (مانند همه‌گیری یا شوک اقتصادی) سریع‌تر از درس‌های گذشته بهره‌برده و پاسخ‌های مؤثرتری طراحی کنند (صالحی، ۱۴۰۰، ص ۳۴). این فرآیند، سنگ‌بنای آینده‌نگاری واقع‌بینانه است. همچنین وابستگی شدید کیفیت حکمرانی به حضور یا غیاب افراد خاص، یکی از نقاط ضعف سیستم‌های در حال توسعه از جمله ایران است. تجربه‌نگاری، دانش را از انحصار افراد خارج کرده و در قالب فرآیندها، دستورالعمل‌ها و چارچوب‌های نهادی تثبیت می‌کند. این امر به ثبات و تداوم کیفیت تصمیم‌گیری‌ها حتی با تغییر مدیران کمک شایانی می‌نماید. ضمن اینکه فرآیند مستندسازی عمومی (با رعایت سطوح محرمانگی) تحلیل علل موفقیت یا شکست پروژه‌ها و سیاست‌ها، خود به خود فضای پاسخگویی را تقویت کرده و امکان نظارت آگاهانه‌تر نهادهای حاکمیتی و مردم را فراهم می‌آورد.

ج. ضرورت ناشی از موقعیت ترازوی ایران در سطح جهان اسلام: جمهوری اسلامی ایران به عنوان تنها نظام برآمده از انقلاب اسلامی و مبتنی بر ولایت فقیه، پیش‌تاز عینی حکمرانی دینی در جهان معاصر است. بسیاری از جریان‌ها و کشورهای اسلامی، علاقه‌مند به درس‌آموزی از این تجربه منحصر به فرد هستند (اخوان کاظمی، ۱۳۹۸، ص ۱۲). عدم توانایی در ارائه یک دانش منسجم و قابل انتقال از این تجربه، نه تنها یک فرصت راهبردی را از دست می‌دهد، بلکه روایت‌های غیردقیق یا خصمانه را علیه نظام

مبتنی بر اندیشه ولایت فقیه جایگزین می‌کند. بنابراین، این پژوهش در جهت تدوین و معرفی الگوی حکمرانی اسلامی-ایرانی به عنوان یک گفتمان علمی و عملی، از ضرورتی فراملی و تمدنی برخوردار است.^۱

اهمیت پژوهش: اهمیت این تحقیق، چندوجهی و اثرگذار در سطوح مختلف است:

اول، در سطح ملی: به ارتقای عینی کیفیت حکمرانی، افزایش رضایت عمومی، بهینه‌سازی مصرف منابع و تحقق بهتر اهداف اسناد بالادستی مانند بیانیه گام دوم انقلاب منجر خواهد شد.

دوم، در سطح علمی: به تولید ادبیات نوین در حوزه‌های علوم انسانی اسلامی، مدیریت دولتی بومی و دانش حکمرانی کمک می‌کند و چارچوبی برای پژوهش‌های آتی فراهم می‌نماید.

سوم، در سطح بین‌المللی: اعتباربخشی علمی به گفتمان حکمرانی دینی و تقویت دیپلماسی معرفت‌محور ایران در جهان اسلام را در پی خواهد داشت. چهارم، در سطح نسل‌های آینده: با حفظ و انتقال سرمایه تجربی نظام، زمینه را برای تداوم و تعالی مسیر انقلاب اسلامی توسط مدیران و کارگزاران آینده فراهم می‌سازد.

سؤالات و اهداف پژوهش: در اینجا به سؤالات و اهداف پژوهش به طور مختصر اشاره می‌شود.

الف. سؤال اصلی: چگونه می‌توان چارچوبی جامع برای تجربه‌نگاری حکمرانی در جمهوری اسلامی ایران طراحی کرد که با اجرای آن به تبدیل نظام‌مند تجربه به دانش نهادینه شده و درنهایت، به ارتقای کیفیت حکمرانی و تحقق الگوی مطلوب حکمرانی اسلامی-ایرانی بینجامد؟».

ب. سؤالات فرعی: برای پاسخ به سؤال اصلی، سؤالات فرعی زیر تدوین شده است:

۱. مبانی نظری، ارزشی و فقهی حاکم بر فرآیند تجربه‌نگاری حکمرانی در نظام جمهوری اسلامی ایران کدامند؟

۲. وضعیت موجود تجربه‌نگاری حکمرانی در جمهوری اسلامی ایران (از مرحله شناسایی، ثبت، تحلیل و بهره‌گیری از تجارب حکمرانی در پنج عرصه سیاستگذاری، تقنینی، اجرایی، قضایی و دینی) چگونه است و نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای آن کدامند؟

۳. چگونه می‌توان از الگوها و سازوکارهای موفق تجربه‌نگاری و مدیریت دانش در حکمرانی کشورهای منتخب (مانند سنگاپور، کره جنوبی و آلمان) برای طراحی چارچوب بومی ایرانی اسلامی استفاده کرد؟

۴. اجزاء، مؤلفه‌ها، روابط و شاخص‌های کلیدی یک چارچوب جامع و عملیاتی برای تجربه‌نگاری حکمرانی در جمهوری اسلامی ایران کدامند؟

۱. لازم به ذکر است که این مقاله برآمده از طرحی پژوهشی برای انجام پژوهشی کاربردی است.

۵. راهکارها و الزامات قانونی، ساختاری، فناورانه و فرهنگی برای استقرار، اجرا و نهادینه‌سازی چارچوب طراحی شده در بدنه حکمرانی جمهوری اسلامی ایران کدامند؟
- ج. **اهداف پژوهش:** اهداف پژوهش در دو قسم هدف کلی و اهداف خُرد تبیین می‌شود.
۱. **هدف کلی (کلان):** طراحی و ارائه یک چارچوب جامع، بومی و عملیاتی برای نظام «تجربه‌نگاری حکمرانی» در جمهوری اسلامی ایران که اجرای آن قادر به تبدیل سرمایه تجربی گذشته و حال به دانش قابل دسترس، قابل اشتراک و قابل استفاده در فرآیندهای حکمرانی باشد و درنهایت، به ارتقای مستمر کیفیت حکمرانی و تحقق تدریجی الگوی مطلوب حکمرانی اسلامی-ایرانی کمک کند.
۲. **اهداف خُرد:** این مقاله درصدد است چارچوبی برای تحقق اهداف فرعی زیر ارائه کند:
 - اول: تبیین مبانی نظری و ارزشی تجربه‌نگاری حکمرانی از منظر اسلام، انقلاب اسلامی و اسناد بالادستی نظام.
 - دوم: وضعیت‌شناسی:
 - شناسایی و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای نظام موجود یادگیری از تجربه در نهادهای حاکمیتی.
 - شناسایی تجارب بین‌المللی در حوزه مدیریت دانش حکمرانی و استخراج درس‌های کاربردی با قابلیت بومی‌سازی.
 - سوم: طراحی و تدوین مدل و محتوا:
 - طراحی یک مدل مفهومی- عملیاتی چارچوب جامع تجربه‌نگاری حکمرانی، شامل تعریف اصول حاکم، فرآیندهای کلیدی (شناسایی، ثبت، تحلیل، انتشار، نهادینه‌سازی)، ساختارهای مسئول، ابزارهای فناورانه و شاخص‌های ارزیابی.
 - تدوین مجموعه‌ای از شاخص‌های کیفی و کمی بومی برای سنجش تجارب حکمرانی در عرصه‌ها و ابعاد مختلف، با تأکید بر شاخص‌های انطباق با موازین اسلامی و تحقق عدالت.
 - ارائه راهکارهای
 - ارائه راهکارهای عملی، گام‌به‌گام و نقشه راه برای استقرار آزمایشی و سپس فراگیر چارچوب طراحی شده، همراه با پیشنهادها مشخص برای اصلاح قوانین، ایجاد یا تقویت نهادهای مرتبط، توسعه پلتفرم‌های فناورانه و فرهنگ‌سازی.
 - تولید دانش و الگو: تولید محتوای علمی و کاربردی (گزارش‌های سیاستی، مقالات، کتاب‌های مرجع و بانک‌های اطلاعاتی) و درنهایت، کمک به تدوین الگوی حکمرانی مطلوب اسلامی-ایرانی مبتنی بر تجارب تحلیل شده.
- فرضیه‌های پژوهش:** فرضیه‌های پژوهش در دو قسم فرضیه‌های اصلی پژوهش و فرضیه‌های فرعی

پژوهش به طور مختصر توضیح داده می‌شود.

الف. فرضیه اصلی پژوهش: نهادهای سازی نظام‌مند تجارب حکمرانی در جمهوری اسلامی ایران، از طریق طراحی و اجرای یک چارچوب جامع برای شناسایی، ثبت، تحلیل، انتشار و به‌کارگیری این تجارب، می‌تواند به تبدیل «سرمایه تجربی» به «دانش عملیاتی» بینجامد و کیفیت حکمرانی، اثربخشی آینده‌نگاری و ظرفیت تحقق الگوی مطلوب حکمرانی اسلامی-ایرانی را ارتقاء بخشد.

ب. فرضیه‌های فرعی پژوهش

۱. **فرضیه اول: شناخت وضعیت موجود و مبانی:** مبانی حکمرانی در جمهوری اسلامی ایران (مبتنی بر مفاهیمی چون حاکمیت خدا، ولایت فقیه و شریعت‌گرایی) با مبانی نظریه مسلط «حکمرانی خوب» (با محوریت مفاهیمی چون حاکمیت قانون و مسئولیت‌پذیری فردی) از تفاوت‌های ماهوی برخوردار است و این تفاوت باید در طراحی هر الگوی بومی تجربه‌نگاری مورد توجه قرار گیرد (ابطحی و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۳۲). اگرچه اصولی مانند پاسخگویی، شفافیت و مشارکت در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران به عنوان ظرفیت بالقوه مورد تأکید قرار گرفته‌اند، ولی شکاف معناداری بین این ظرفیت‌های قانونی و عملکرد واقعی در نهادهای سازی یادگیری از تجربه وجود دارد (نوروزی و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۴۸).

۲. **فرضیه دوم: تحلیل کارکردی نظام موجود:** کیفیت حکمرانی در ایران در بلندمدت (از سال ۱۳۷۴ تا ۱۴۰۰) از روند نزولی برخوردار بوده و ادامه فرآیندهای کنونی بدون اصلاح نظام یادگیری، این روند را تداوم خواهد بخشید (مرکز آمار ایران، ۱۴۰۱، ص ۱۵). مهم‌ترین موانع در مسیر تحقق یک حکمرانی کارآمد که بتواند تجارب را ثبت و نهادینه کند، در قالب یک چرخه معیوب عمل می‌کنند؛ به طوری که عواملی مانند ضعف سرمایه اجتماعی، فساد و ناپایداری سیاسی یکدیگر را تقویت و بازتولید می‌نمایند (صالحی، ۱۴۰۰، ص ۵۶). پژوهش‌های علمی داخلی در حوزه حکمرانی، عمدتاً بر مباحث نظری و تبیین «چیستی» و «چرایی» متمرکز بوده و نسبت به ارائه الگوهای عملیاتی «چگونگی» مدیریت و نهادهای سازی تجارب، کم‌توجه هستند (سلیمی و مکنون، ۱۳۹۵، ص ۱۲).

۳. **فرضیه سوم: طراحی و اجرای چارچوب تجربه‌نگاری:** طراحی یک مدل آینده‌نگر حکمرانی که بر عملکرد مطلوب اداری (شایسته‌سالاری، شفافیت، کنترل فساد) استوار باشد، برای اصلاح روند موجود ضروری است (اسدزاده و همکاران، ۱۴۰۳، ص ۲۲). الگوسازی از تجارب موفق در حوزه‌های تخصصی حکمرانی (مانند سیاست خارجی) که بتواند سطوح مبانی، راهبردها و پیامدها را پوشش دهد، گامی مؤثر و قابل‌تعمیم در مسیر تجربه‌نگاری کلان است (عباسی و همکاران، ۱۴۰۳، ص ۱۹۵). بهبود شاخص‌های عینی حکمرانی (مانند ثبات سیاسی و کنترل فساد) پیش‌نیاز و تسهیل‌گر ضروری برای استقرار یک نظام مؤثر تجربه‌نگاری است (Kaufmann & Kraay, 2022, p. 50).

۴. **فرضیه چهارم: پیامدها و اثربخشی:** اجرای موفق چارچوب تجربه‌نگاری مستخرج از این مقاله، موجب کاهش تکرار خطاها، بهینه‌سازی تصمیم‌گیری و در نهایت، افزایش کارآمدی نظام در حوزه‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی خواهد شد (به عنوان مثال، در کشوری مانند سنگاپور که ۹۵ درصد تصمیمات مبتنی بر تجربه است، صرفه‌جویی سالانه معادل ۲/۵ درصد از تولید ناخالص داخلی گزارش شده است (PSD, 2022, p. 45). در مقابل، نرخ پایین استفاده از تجربه در ایران (حدود ۳۲ درصد) با هزینه‌های ناکارآمدی همراه است (مرکز آمار ایران، ۱۴۰۱، ص ۱۲). خروجی نظام تجربه‌نگاری (دانش عملیاتی بومی) می‌تواند مبنای معتبری برای آینده‌نگاری راهبردی و ترسیم سناریوهای واقع‌بینانه‌تر برای حکمرانی کشور فراهم آورد (ایوبی‌پور، ۱۴۰۰، ص ۲۱۰). همچنین تدوین و انتشار دانش نهادینه شده ناشی از تجارب حکمرانی جمهوری اسلامی ایران، به تقویت گفتمان الگوی حکمرانی دینی و افزایش توان دیپلماسی معرفتی ایران در جهان اسلام کمک خواهد کرد (مهاجرنیا، ۱۴۰۲).

۲. مفاهیم و اصطلاحات پژوهش

برای فهم دقیق چارچوب پیشنهادی، تعریف و تبیین مفاهیم کلیدی به شرح زیر ضروری است:

تجربه‌نگاری:^۱ فرآیند نظام‌مند ثبت، سازماندهی، تحلیل و بازتاب تجربیات فردی یا جمعی در مواجهه با موقعیت‌های عملی است. این فرآیند، هدف انتقال دانش ضمنی (غیرصریح) به دانش صریح و قابل اشتراک‌گذاری را دنبال می‌کند و تنها توصیف رویداد نیست، بلکه شامل تحلیل علل، پیامدها و استخراج درس‌آموخته‌ها می‌شود (نوروزی و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۴۵).

حکمرانی:^۲ در این پژوهش، حکمرانی به مجموعه ساختارها، فرآیندها، سنت‌ها و روابط پیچیده‌ای اطلاق می‌گردد که از طریق آنها یک جامعه یا سازمان، امور خود را اداره، هدایت و کنترل می‌کند. این مفهوم فراتر از «دولت» صرف، شامل تعامل نهادهای حاکمیتی رسمی، بخش خصوصی و جامعه مدنی در جهت تحقق اهداف جمعی است (منوریان و دانایی‌فرد، ۱۳۹۶، ص ۲۸). حکمرانی خوب نیز به الگویی اشاره دارد که در آن شفافیت، پاسخگویی، مشارکت، حاکمیت قانون و کارایی محقق شده باشد (UNDP, 1997, p. 12).

تجربه حکمرانی:^۳ هر اقدام، تصمیم، سیاست، برنامه یا پروژه‌ای است که توسط نهادهای حاکمیتی در سطوح مختلف (کلان، میانی و خرد) طراحی و اجرا شده و تأثیر ملموسی (مثبت یا منفی) بر یکی از ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی یا امنیتی کشور گذاشته باشد. این تجارب می‌توانند در قالب

1. Experience Documentation
2. Overnance
3. Governance Experience

موفقیت‌ها، شکست‌ها یا حتی اقدامات ناتمام باشند (پژوهش حاضر).

تجربه‌نگاری حکمرانی اسلامی:^۱ گونه‌ای تخصصی از تجربه‌نگاری که با اتکاء به مبانی ارزشی و فقه حکومتی اسلام، به مستندسازی و تحلیل انتقادی تجارب حکمرانی در جمهوری اسلامی ایران می‌پردازد. هدف آن، استخراج الگوها، اصول و درس‌های بومی است که هم انطباق با موازین شرعی را رصد می‌کند و هم کارآمدی در دنیای مدرن را می‌سنجد (لک‌زایی، ۱۳۹۹، ۱۱۷). این فرآیند، تجارب نهادهای دینی (مانند حوزه‌های علمیه) در امور استنباط حکومتی، اجرای مردمی و نظارت شرعی را نیز دربرمی‌گیرد.

آینده‌نگاری:^۲ یک فرآیند نظام‌مند و مشارکتی برای کاوش در آینده‌های محتمل و ساختن آینده مطلوب است. آینده‌نگاری صرفاً پیش‌بینی نیست، بلکه ابزاری برای خلق شناخت جمعی و تقویت ظرفیت نهادی برای اقدام هوشمندانه در شرایط عدم قطعیت است. در این پژوهش، آینده‌نگاری حکمرانی به استفاده از تجارب تحلیل‌شده گذشته برای ترسیم سناریوها و طراحی راهبردهای مقاوم‌تر و اثربخش‌تر اشاره دارد (مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۹۸، ص ۲۳).

۳. پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد مطالعات مرتبط با موضوع حاضر را می‌توان در سه دسته کلی به شرح ذیل جای داد:

الف- مطالعات داخلی

در ایران، اگرچه مفهوم «حکمرانی خوب» و ارزیابی کیفیت آن مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته، اما مطالعات متمرکز بر «نظام‌مندسازی تجارب حکمرانی» بسیار محدود و پراکنده است. به عنوان مثال، الهیاری، سازمند و رشاد (۱۴۰۳) در پژوهشی به بررسی تأثیر مؤلفه‌های حکمرانی خوب بر امنیت پایدار ملی در بازه ۱۳۶۸ تا ۱۴۰۰ پرداخته و نتیجه گرفته‌اند که اجرای نامتوازن این مؤلفه‌ها، امنیت ملی را با مخاطرات متعددی مواجه ساخته است (ص ۱۲۰). این تحقیق اگرچه به ارزیابی کلی عملکرد حکمرانی می‌پردازد، اما سازوکار مشخصی برای ثبت و اصلاح این تجارب منفی ارائه نمی‌دهد. در حوزه‌های تخصصی‌تر، مطالعاتی با رویکرد الگوسازی از تجارب خاص انجام شده که نمونه‌های بارز آن در حوزه سیاست خارجی قابل مشاهده است. برای نمونه، عباسی و همکاران (۱۴۰۳) در مقاله‌ای با عنوان «الگوسازی تجارب حکمرانی جمهوری اسلامی ایران در حوزه سیاست خارجی»، با روش تحلیل مضمون به ارائه یک الگوی سه‌سطحی پرداخته‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد الگوی مطلوب حکمرانی در این

1. Islamic Governance Experience Documentation

2. Foresight

حوزه شامل سطح مبانی (اقتدار خداوند، منافع ملی، نیروی دفاعی-نظامی حمایتی)، سطح راهبردها (همگرایی ضدّ سلطه، ترکیب قدرت نرم و سخت) و سطح پیامدها (تضعیف هژمونی غربی، تقویت شبکه‌های مقاومت) است (ص ۱۹۵). این پژوهش تلاش داشته از توصیف صرف فراتر رفته و به الگوسازی تجربیات بپردازد. همچنین، جعفری هفت‌خوانی و کوهکن (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «الگوی سیاستی مردمی‌سازی دیپلماسی فرهنگی در جمهوری اسلامی ایران؛ مبتنی بر تجربه‌نگاری نمونه‌های منتخب ایرانی»، از روش تجربه‌نگاری برای تدوین یک الگوی شش‌بُعدی سیاستی استفاده کرده‌اند (ص ۴۵). این دسته از مطالعات، اگرچه گام‌هایی در جهت تجربه‌نگاری تخصصی برداشته‌اند، اما عمده‌تاً مقطعی و فاقد چارچوب فراگیر برای نهاده‌سازی در کل نظام حکمرانی هستند. همچنین، مرور کلی مقالات نشان می‌دهد ادبیات علمی با کلیدواژه «تجربه‌نگاری» عمدتاً معطوف به حوزه‌های آموزش، مدیریت بحران یا تبلیغات بوده و کمتر به عرصه کلان حکمرانی پرداخته است (علم‌نت، ۱۴۰۴).

ب- مطالعات تطبیقی بین‌المللی

بررسی تجارب دیگر کشورها نشان می‌دهد نظام‌مندسازی دانش حکمرانی، یکی از ارکان اصلی حکمرانی خوب و توسعه پایدار است. براساس شاخص‌های حکمرانی جهانی،^۱ کشورهایی مانند سنگاپور (رتبه ۴) و انگلیس (رتبه ۱۰) جایگاه بالایی دارند. گزارش‌ها حاکی از آن است که در سنگاپور حدود ۹۵ درصد و در انگلیس حدود ۹۰ درصد از تصمیمات کلان مبتنی بر تجارب تحلیل‌شده گرفته می‌شود، در حالی که این رقم برای ایران حدود ۳۲ درصد برآورد شده است (مرکز آمار ایران، ۱۴۰۱، ص ۱۲). این کشورها با ایجاد نهادهای تخصصی (مانند «مرکز یادگیری حکومتی» در سنگاپور) و نظام‌های ارزیابی عملکرد پس از اقدام، توانسته‌اند درس‌های گذشته را به طور مؤثری در سیاست‌گذاری آینده به کار گیرند و سالانه درصد معناداری از تولید ناخالص داخلی خود را از این طریق صرفه‌جویی کنند. الگوهای موفق در این کشورها بر چند اصل استوار است: اولاً، الزام قانونی و ساختاری برای مستندسازی و بازبینی تجارب؛ ثانیاً، ایجاد فرهنگ سازمانی مشوق شفافیت، پاسخگویی و یادگیری جمعی؛ ثالثاً، بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته برای ایجاد پایگاه‌های دانش یکپارچه و قابل دسترس. مقایسه این تجارب با وضعیت ایران، شکاف عمیق در «نظام‌مندی» و «نهاده‌سازی» را آشکار می‌سازد.

ج- مطالعات حوزه نظری حکمرانی، دانش و مبانی اسلامی

از دیدگاه نظری، مفهوم «حکمرانی دانش» به عنوان چارچوبی برای ساماندهی فرآیندهای خلق، ذخیره، اشتراک و به‌کارگیری دانش در سازمان‌ها مطرح است. پژوهش‌هایی مانند مطالعه نیک‌زاد و

1. WGI

صالح‌نژاد (۱۴۰۳) که به تحلیل جامع پژوهش‌های این حوزه پرداخته‌اند، نشان می‌دهند که حکمرانی دانش اثربخش، مستلزم توجه همزمان به ابعاد فنی، سازمانی و فرهنگی است (ص ۸۵). همچنین، آینده‌نگاری به عنوان فرآیندی برای ساختن آینده مطلوب، وابستگی شدیدی به درک عمیق از روندهای گذشته دارد. ایوبی‌پور (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «آینده‌نگاری حکمرانی مطلوب در جمهوری اسلامی ایران» بر لزوم استفاده از تجارب گذشته در ترسیم سناریوهای آینده تأکید کرده است (ص ۲۱۰). در خصوص مبانی اسلامی حکمرانی، مهاجرنیا (۱۴۰۲) در نشستی با عنوان «الگوی حکمرانی اسلامی در گام دوم انقلاب»، بر لزوم به‌کارگیری چندین دانش اصلی شامل فقه، فلسفه، حقوق و جامعه‌شناسی و نیز دانش‌های پشتیبان مانند اقتصاد اسلامی، مدیریت اسلامی و تاریخ برای طراحی یک الگوی بومی حکمرانی تأکید دارد. وی معتقد است جمهوری اسلامی ایران با داشتن تجربه بیش از چهل سال حکومت اسلامی و الگوهای تاریخی صدر اسلام، دارای پشتوانه غنی برای نظریه‌پردازی در این حوزه است. از سوی دیگر، حاذقی (۱۴۰۰) در مقاله‌ای با عنوان «مبانی حکمرانی در اسلام»، اصول هشت‌گانه حکمرانی خوب از دیدگاه نهادهای بین‌المللی (مانند مشارکت، حاکمیت قانون، شفافیت، پاسخگویی، وفاق، عدالت، کارایی و مسئولیت‌پذیری) را برشمرده و به تبیین مبانی اسلامی هر یک پرداخته است (ص ۵).

د- خلاهای پژوهشی

با وجود پژوهش‌های فوق، خلأهای عمده‌ای در ادبیات موضوع مشاهده می‌شود که این تحقیق درصدد پر کردن آنهاست:

- **فقدان چارچوب بومی و جامع:** هیچ الگوی عملیاتی بومی که همسو با مبانی اسلامی-ایرانی (با تأکید بر تلفیق دانش‌های اصلی مورد اشاره مهاجرنیا) و همزمان پوشش‌دهنده تمام عرصه‌های پنج‌گانه حکمرانی (ولایی، تقنینی، اجرایی، قضایی، دینی) باشد، طراحی نشده است.
- **تمرکز بر ارزیابی کلی یا الگوسازی موردی به جای فرآیند یادگیری:** اغلب مطالعات به ارزیابی کلی عملکرد یا تحلیل موردی موفقیت/شکست (مانند پژوهش حسنی و همکاران (۱۴۰۳) در حوزه سیاست خارجی) بسنده کرده‌اند و به طراحی «فرآیند» مستمر و نهادینه برای شناسایی، ثبت، تحلیل و به‌کارگیری تجارب در کل حکمرانی نپرداخته‌اند.
- **غفلت از بُعد نهادینه‌سازی و تبدیل تجربه به قدرت:** کمتر پژوهشی به سازوکارهای الزام‌آور قانونی و ساختاری برای تضمین جریان یافتن دانش تجربی در چرخه حکمرانی و تبدیل آن به «قدرت» تصمیم‌گیری» بهبودیافته توجه کرده است.

- **نبود ادبیات نظام‌مند برای تجربه‌نگاری حکمرانی دینی:** اگرچه مبانی فقهی و فلسفی حکمرانی اسلامی (مهاجرنیا، ۱۴۰۲) و اصول کلی آن (حاذقی، ۱۴۰۰) مورد بحث قرار گرفته، اما روش‌شناسی

استخراج و تحلیل تجارب حکمرانی در نظام اسلامی، به صورت پراکنده و غیرنظام‌مند باقی مانده است. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف پر کردن این خلأها و با بهره‌گیری از درس‌های تطبیقی و مبانی نظری بومی، درصدد ارائه یک چارچوب جامع، بومی و عملیاتی برای تجربه‌نگاری حکمرانی در جمهوری اسلامی ایران است که از رهگذر اجرای طرح مربوطه، شاهد استقرار الگوی نظام تجربه‌نگاری حکمرانی در ایران خواهیم بود.

۴. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از نظر ماهیت و نحوه گردآوری داده‌ها، با رویکرد ترکیبی (کیفی-کمی) طراحی شده است. چارچوب روش‌شناختی تحقیق، در پارادایم اسلامی-ایرانی و با هدف تولید دانش بومی و عملیاتی قرار دارد.

الف- جامعه و نمونه پژوهش

● **جامعه آماری:** این پژوهش دو جامعه آماری اصلی دارد:

۱. جامعه اسناد: شامل تمامی اسناد بالادستی نظام (مانند قانون اساسی، سیاست‌های کلی نظام، بیانیه گام دوم انقلاب)، گزارش‌های عملکردی و ارزیابی دستگاه‌های حکمرانی (قوای سه‌گانه و نهادهای انقلاب) از ابتدای انقلاب اسلامی تاکنون.

۲. جامعه خبرگان و کارگزاران: شامل مدیران ارشد و تصمیم‌گیران، قانون‌گذاران، قضات، اساتید حوزه و دانشگاه و صاحب‌نظرانی که به صورت مستقیم در یکی از پنج عرصه حکمرانی (سیاست‌گذاری، تقنینی، اجرایی، قضایی، دینی) تجربه عملی یا پژوهش تخصصی دارند.

● **روش نمونه‌گیری و حجم نمونه:** برای انتخاب نمونه از هر دو جامعه، از روش نمونه‌گیری هدفمند غیراحتمالی (قضائتی) و زنجیره‌ای (گلوله برفی) استفاده شده است. حجم نمونه در بخش کیفی براساس اشباع نظری و در بخش کمی با استفاده از فرمول‌های علمی برآورد حجم نمونه (مانند فرمول کوکران) تعیین می‌گردد.

ب- روش‌ها و ابزارهای گردآوری داده‌ها

● **مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی** بررسی نظام‌مند اسناد بالادستی، قوانین، گزارش‌های رسمی، مقالات و کتب برای استخراج مبانی، شاخص‌ها و تجارب کلیدی.

● **فهرست و ارسای (چک‌لیست)** محقق ساخته برای استخراج داده‌ها براساس ابعاد پنج‌گانه پژوهش.

● **مصاحبه نیمه‌ساختاریافته** گفت‌وگوی عمیق با خبرگان برای کشف دیدگاه‌ها، تجارب ناگفته و تحلیل‌های کیفی که در اسناد مکتوب نیامده است.

- راهنمای مصاحبه محقق ساخته که شامل سؤالات کلیدی بازپاسخ است.
- پرسشنامه اندازه‌گیری کمی نگرش‌ها، ارزیابی اهمیت شاخص‌ها و آزمون فرضیه‌ها در جامعه وسیع‌تری از صاحب‌نظران و کارگزاران.
- پرسشنامه محقق ساخته با طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای، که روایی آن توسط خبرگان تأیید و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ (شاخصی آماری برای سنجش پایایی و همسانی درونی گویه‌های یک پرسشنامه) اندازه‌گیری می‌شود.
- از تکنیک دلفی فازی برای دستیابی به اجماع نظر خبرگان در مورد شاخص‌های نهایی چارچوب تجربه‌نگاری و اولویت‌بندی آن‌ها استفاده می‌شود. این تکنیک با ترکیب روش دلفی (نظرسنجی دورها) و منطق فازی (برای مدیریت عدم قطعیت در قضاوت‌های انسانی) عمل می‌کند. پرسشنامه‌های دلفی در چند دور تکرار شوند.

ج- روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

- **تحلیل داده‌های کیفی:** داده‌های متنی حاصل از مصاحبه‌ها و اسناد، با استفاده از روش تحلیل مضمون در نرم‌افزار MAXQDA کدگذاری و تحلیل می‌شوند.
- **تحلیل داده‌های کمی:** داده‌های پرسشنامه‌ای با نرم‌افزار SPSS یا Smart PLS و با روش‌های زیر تحلیل می‌شوند:
 - آمار توصیفی: (میانگین، انحراف معیار، درصد فراوانی) برای توصیف نمونه و نگرش پاسخ‌دهندگان.
 - آمار استنباطی: برای آزمون فرضیه‌ها از روش‌هایی مانند تحلیل همبستگی، مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱ و تحلیل عاملی تأییدی^۲ استفاده می‌شود.
 - تحلیل تلفیقی (ترکیبی): در نهایت، یافته‌های کیفی و کمی با یکدیگر تلفیق و تفسیر می‌شوند تا چارچوب نهایی پژوهش شکل گیرد.

د- اعتباربخشی (روایی) و پایایی پژوهش

- **اعتبار (روایی):** برای اطمینان از صحت و دقت یافته‌ها، از راهبرد مثلث‌سازی (استفاده از چندین روش و منبع داده) و بازبینی مشارکت‌کنندگان (تأیید مصاحبه‌شوندگان از متن مصاحبه) استفاده می‌شود. روایی ابزارها نیز توسط پانلی از خبرگان تأیید می‌گردد.
- **پایایی:** پایایی ابزار کمی (پرسشنامه) از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ و پایایی تحلیل کیفی از طریق محاسبه ضریب توافق بین کدگذاران (مانند ضریب کاپای کوهن) سنجیده می‌شود.

1. SEM

2. CFA

۵. گستره و ابعاد پروژه

گستره و ابعاد پروژه شناسایی، ثبت، انتشار و نهادینه‌سازی نظام‌مند تجارب حکمرانی در جمهوری اسلامی ایران، با توجه به ماهیت چندوجهی و پیچیده موضوع، از جامعیت و عمق قابل توجهی برخوردار است. این پروژه نه تنها تمامی نهادهای اصلی حاکمیتی را دربرمی‌گیرد، بلکه ابعاد مختلف کارکردی نظام را نیز مورد کنکاش قرار می‌دهد. هدف از تعیین دقیق این گستره، جلوگیری از نگاه جزئی‌نگر و ارائه تحلیلی کل‌نگرانه است که بتواند تصویری واقعی و همه‌جانبه از تجربه حکمرانی قریب پنج دهه گذشته ارائه دهد. چارچوب زیر، ساحت‌های اصلی بررسی را ترسیم می‌نماید.

الف- گستره موضوعی (حوزه‌های حکمرانی)

پروژه، تجارب حکمرانی را در پنج عرصه کلیدی و به هم پیوسته مورد مطالعه قرار می‌دهد. این تقسیم‌بندی مبتنی بر ساختار حکمرانی در جمهوری اسلامی ایران است:

● **سیاست‌گذاری کلان:** شامل تجارب مرتبط با نقش رهبری، صدور احکام حکومتی، تعیین سیاست‌های کلی نظام و هدایت کلی مسیر کشور در عرصه‌های مختلف است.

● **حکمرانی تقنینی:** مشتمل بر تجارب فرآیند قانون‌گذاری در مجلس شورای اسلامی، نقش شورای نگهبان در نظارت شرعی و قانونی، و تعامل این نهادها در تولید قوانین مبتنی بر موازین اسلامی و نیازهای کشور است.

● **حکمرانی اجرایی و مدیریتی:** دربرگیرنده تجارب دستگاه‌های دولتی و قوه مجریه در زمینه تدوین آیین‌نامه‌ها، اجرای قوانین، مدیریت خدمات عمومی، توسعه اقتصادی و اجتماعی، و تعامل با بدنه جامعه است.

● **حکمرانی قضایی و حقوقی:** شامل تجارب قوه قضائیه در زمینه دادرسی، نظارت بر حسن اجرای قوانین، حفظ حقوق عامه و پیگیری امر به معروف و نهی از منکر در سطح حاکمیتی است.

● **حکمرانی دینی و ارزشی:** به تجارب نهادهای دینی به ویژه حوزه‌های علمیه در تولید گفتمان، تربیت نیروی انسانی، ترویج ارزش‌ها، ارائه تفسیر از دین در مسائل مستحدثه و نقش‌آفرینی در عرصه‌های فرهنگی و اجتماعی می‌پردازد. این عرصه، ضامن حفظ «هویت اسلامی» حکمرانی در جمهوری اسلامی ایران است.

ب- ابعاد کارکردی

در هر یک از عرصه‌های پنج‌گانه فوق، تجارب حکمرانی در ابعاد کارکردی زیر تحلیل و ارزیابی خواهند شد. این ابعاد، زمینه‌های تأثیرگذاری هر تصمیم یا سیاست را مشخص می‌کنند:

● **بُعد سیاسی:** شامل تجاربی است که بر روابط قدرت، مشارکت سیاسی، ثبات، سیاست خارجی، امنیت ملی و دیپلماسی تأثیر گذاشته‌اند. برای نمونه، الگوسازی تجارب حکمرانی در حوزه سیاست

خارجی که مشتمل بر مبانی (مانند اقتدار و منافع ملی)، راهبردها (مانند همگرایی ضدّ سلطه) و پیامدها (مانند تضعیف هژمونی غربی) است، در این بُعد جای می‌گیرد (حسنی و همکاران، ۱۴۰۳، ص ۱۹۵).

● **بُعد اقتصادی:** ناظر بر تجارب مرتبط با سیاست‌های پولی، مالی، تجاری، تولیدی، توزیع منابع، رفاه عمومی و مدیریت درآمدهای ملی (ازجمله بحث منابع رانتی و غیررانتی) و فرایند مصرف است.

● **بُعد فرهنگی و اجتماعی:** شامل تجاربی است که بر هویت‌سازی، آموزش، سبک زندگی، انسجام اجتماعی، خانواده، و ارزش‌های فرهنگی تأثیر داشته‌اند. تحلیل شاخصه‌های قانون اساسی در زمینه تحکیم خانواده (مانند آنچه در اصل ۱۰ آمده) و ارزیابی میزان توفیق قوانین و سیاست‌ها در این زمینه، نمونه‌ای از موضوعات این بُعد است (شریعتی و همکاران، ۱۴۰۲، ص ۲).

● **بعد امنیتی-دفاعی:** دربرگیرنده تجارب مربوط به دفاع ملی، امنیت داخلی، مقابله با تهدیدات نرم و سخت، و مدیریت بحران‌های امنیتی است.

● **بُعد دینی و ارزشی:** به طور خاص، تجارب مستقیم نهادهای دینی در تولید گفتمان، تفسیر دین از مسائل حکمرانی و نقش‌آفرینی اجتماعی-سیاسی را بررسی می‌کند. این بُعد با عرصه «حکمرانی دینی» پیوندی ناگسستنی دارد.

ج- ماتریس تحلیل پروژه شامل: تلفیق عرصه‌ها و ابعاد

برای درک پیچیدگی و تعامل تجارب، تحلیل در قالب یک ماتریس مفهومی انجام می‌پذیرد. هر خانه از این ماتریس، محل بررسی تجربی خاصی است که در تقاطع یک عرصه حکمرانی و یک بُعد کارکردی قرار دارد.

ماتریس گستره و ابعاد پروژه تجربه‌نگاری حکمرانی

● عرصه‌های حکمرانی (ستون‌های عمودی)

- سیاست‌گذاری کلان

- تقنینی

- اجرایی و مدیریتی

- قضایی و حقوقی

- دینی و ارزشی

● ابعاد کارکردی (سطرهای افقی)

- بُعد سیاسی

مثال: تجربه سیاست‌گذاری کلان در تعامل با غرب (ولایی)

مثال: الگوسازی تجارب حکمرانی در حوزه سیاست خارجی (اجرایی)

- بُعد اقتصادی

مثال: تجربه قانون‌گذاری در جذب سرمایه خارجی (تقنینی)

مثال: تجربه اجرای هدفمندی یارانه‌ها (اجرایی)

- بُعد فرهنگی - اجتماعی

مثال: تجربه تقنینی در زمینه قانون حمایت از خانواده (تقنینی)

مثال: تجربه دیپلماسی فرهنگی (اجرایی)

- بُعد امنیتی - دفاعی

مثال: تجربه صدور فرمان تشکیل بسیج (ولایی)

مثال: تجربه مقابله قضایی با جرائم امنیتی (قضایی)

- بُعد دینی و ارزشی

مثال: تجربه صدور فتاوی حکومتی در بحران‌ها (ولایی/دینی)

مثال: تجربه حوزه‌های علمیه در تربیت مدیران (دینی).

د- گستره‌های مکمل

● گستره زمانی: دوره مورد بررسی از آغاز انقلاب اسلامی (۱۳۵۷) تا زمان حال را دربر می‌گیرد. برای درک بهتر ریشه‌های برخی سیاست‌ها، گاهی نگاهی تاریخی به دوران پیش از انقلاب نیز انداخته می‌شود.

● گستره جغرافیایی: تمرکز اصلی بر سطح ملی و حکمرانی مرکزی است. با این حال، تأثیرات و پیامدهای منطقه‌ای و بین‌المللی تصمیمات (به ویژه در ابعاد سیاسی، اقتصادی و نظامی) نیز در حدّ ضرورت مورد توجه قرار می‌گیرد.

● گستره اسنادی: بررسی علاوه بر مصاحبه با کارگزاران، شامل تحلیل محتوای قوانین مصوب، سیاست‌های ابلاغی، گزارش‌های عملکرد، اسناد بالادستی (مانند قانون اساسی و سند چشم‌انداز) و نیز اسناد بین‌المللی مرتبط می‌شود.

تعیین این گستره و ابعاد، چارچوبی منسجم و سیستماتیک برای کاوش در گنجینه تجارب حکمرانی جمهوری اسلامی ایران فراهم می‌آورد. این نگاه جامع، از یک‌سو مانع تقلیل‌گرایی و غفلت از زوایای پنهان تجربه می‌شود و از سوی دیگر، امکان مقایسه، تحلیل رابطه علی و ارانه الگوهای جامع را فراهم می‌سازد.

پروژه علاوه بر توصیف، در پی آن است که در هر یک از خانه‌های این ماتریس مفهومی، به این پرسش اساسی پاسخ دهد که: «چه عاملی در این عرصه خاص و در این بُعد کارکردی، منجر به موفقیت یا شکست شده و چه درس کلیدی برای آینده می‌توان از آن استخراج کرد؟».

۶. چارچوب نظری و ابزار عملیاتی: مسیر طراحی شاخص‌ها و مکانیزم‌های سنجش

پیاده‌سازی موفق هر طرح تحول‌آفرین در گروی تعریف دقیق معیارهای سنجش و تبدیل ایده‌های کلان به ابزارهای عملیاتی است. پروژه تجربه‌نگاری حکمرانی، با عبور از این مسیر نظام‌مند، امکان پایش، ارزیابی و بهبود مستمر کیفیت حکمرانی را فراهم می‌سازد. این مسیر که حلقه وصل «نظریه» به «عمل» است، در چهار گام کلیدی و به هم پیوسته طراحی می‌شود:

الف- استخراج شاخص‌های کلان و خُرد از ماتریس مفهومی

در این گام، هر یک از خانه‌های ماتریس حکمرانی (حاصل تلفیق یک عرصه مانند «تقنینی» با یک بُعد کارکردی مانند «اقتصادی») به کانون پرسش‌های سنجش‌پذیر تبدیل می‌شود. از دل این پرسش‌ها، نخست شاخص‌های کلان استخراج می‌گردند که بیانگر هدف نهایی هستند (مانند «میزان اثرگذاری قوانین اقتصادی مصوب بر کاهش نابرابری منطقه‌ای»). سپس، برای هر شاخص کلان، مجموعه‌ای از شاخص‌های خُرد عینی و قابل مشاهده تعریف می‌شود (مانند «روند تغییر ضریب جینی در استان‌های کمتر توسعه‌یافته در پنج سال پس از اجرای قانون» یا «نسبت اعتبارات تخصیص‌یافته به این استان‌ها به کل اعتبارات»). این شاخص‌ها، چهارچوب عینی برای قضاوت درباره هر تجربه را فراهم می‌کنند.

ب- اعتبارسنجی علمی و تعیین اهمیت شاخص‌ها (وزن‌دهی)

شاخص‌های پیشنهادی در این مرحله در معرض داوری خبرگان هر حوزه قرار می‌گیرند. با به‌کارگیری روش‌های علمی مانند تکنیک دلفی و تحلیل سلسله مراتبی^۱ دو اقدام مهم انجام می‌پذیرد:

- **اعتبارسنجی:** اطمینان حاصل می‌شود که هر شاخص خُرد، به‌درستی آن مفهوم کلان را می‌سنجد و از نظر خبرگان حوزه مرتبط، معتبر و مربوط است.

- **وزن‌دهی:** به هر شاخص، براساس میزان تأثیرگذاری آن بر موفقیت یا شکست تجربه حکمرانی، وزن یا امتیاز نسبی اختصاص داده می‌شود. این فرآیند، اولویت‌های ارزشی و راهبردی نظام (مانند تأکید بر عدالت یا امنیت ملی) را در قالب اعداد کمی منعکس کرده و از قضاوت‌های ذهنی و سلیقه‌ای در ارزیابی نهایی تجارب جلوگیری می‌کند.

ج- طراحی ابزارهای استاندارد گردآوری و سنجش داده

در این مرحله، شاخص‌های اعتبارسنجی و وزن‌دهی شده، به گویه‌های عملیاتی در پرسشنامه‌ها، چک‌لیست‌های تخصصی و راهنمای مصاحبه تبدیل می‌شوند. برای مثال، برای ارزیابی یک تجربه در حوزه «حکمرانی اجرایی در بُعد فرهنگی-اجتماعی»، ابزاری طراحی می‌شود که مؤلفه‌هایی مانند «میزان مشارکت ذینفعان در طراحی برنامه»، «کفایت منابع تخصیص‌یافته»، «دقت نظام پایش و گزارش‌دهی» و

«تغییرات ایجادشده در شاخص‌های هدف» را با استفاده از سؤالات مشخص، اسناد قابل سنجش و مقیاس‌های کمی می‌سنجد. این ابزارها، امکان گردآوری داده‌های ساختاریافته، قابل مقایسه و متکی به شواهد را از طریق مصاحبه با کارگزاران، تحلیل اسناد و پیمایش‌های میدانی فراهم می‌آورند.

د- نهاده‌سازی از طریق تبدیل ابزارها به مکانیزم‌های بهبود مستمر

خروجی نهایی این مسیر، تنها یک مجموعه پژوهشی نیست، بلکه یک سامانه یا بسته نرم‌افزاری از ابزارهای استاندارد ارزیابی حکمرانی است. این سامانه می‌تواند در اختیار نهادهای ناظر (مانند دیوان محاسبات)، مراکز ارزیابی اثر قوانین در مجلس، و حتی خود دستگاه‌های اجرایی و قضایی برای خودارزیابی دوره‌ای قرار گیرد. به این ترتیب، فرآیند «تجربه‌نگاری» و «یادگیری از عمل و اقدام» به یک چرخه دائمی و نهاده‌شده در درون فرآیندهای حکمرانی جای‌گذاری می‌شود و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و اجرا را تضمین می‌کند.

۷. مراحل اجرای پروژه

اجرای موفق پروژه کلان «تجربه‌نگاری حکمرانی» مستلزم عبور از یک فرآیند علمی، منسجم و هدفمند است. این مراحل، چارچوبی منطقی را ارائه می‌دهد که نه تنها صحت علمی پژوهش را تضمین می‌کند، بلکه تضمین می‌نماید که خروجی‌های آن، عملیاتی، قابل اتکاء و مستقیماً در خدمت ارتقای کیفی فرآیندهای حکمرانی قرار گیرد. طراحی این مراحل به گونه‌ای است که هر گام، مبنای استواری برای گام بعدی فراهم ساخته و در نهایت به خلق یک دارایی راهبردی دانش‌بنیان برای نظام می‌انجامد.

الف- تدوین چارچوب نظری و روش‌شناختی

این مرحله بنیادین، متضمن تعریف دقیق مبانی، حدود و روش کار است. در این گام، مبانی نظری اسلامی-ایرانی حاکم بر تجربه‌نگاری حکمرانی با رجوع به متون دینی، اسناد بالادستی و آرای اندیشمندان بومی تبیین می‌شود. هم‌زمان، نظام موضوعات، سؤالات کلیدی و ابزارهای پژوهشی (پرسشنامه، راهنمای مصاحبه) برای هر یک از پنج عرصه حکمرانی طراحی و اعتبارسنجی می‌گردد. دستاورد این مرحله، نقشه راه روشنی است که ابهام مفهومی را زدوده و مسیر پژوهشی یکپارچه‌ای را ترسیم می‌نماید.

ب- شناسایی، گردآوری و مستندسازی تجارب

در این مرحله، با بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی، گنجینه تجارب حکمرانی شناسایی و جمع‌آوری می‌شود. اقدامات کلیدی شامل: شناسایی و اولویت‌بندی شخصیت‌های کلیدی، رویدادهای اثرگذار و اسناد مهم در هر عرصه، انجام مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با کارگزاران، تصمیم‌گیران و خبرگان، و گردآوری نظام‌مند اسناد مکتوب، گزارش‌های عملکرد و قوانین مصوب است. برونداد این مرحله، یک

آرشیو اولیه غنی و ساختاریافته از داده‌های کیفی و کمی می‌باشد.

ج- تحلیل داده‌ها و ترسیم وضعیت موجود

داده‌های خام، در این مرحله از کانال تحلیل‌های علمی عبور می‌کنند تا به دانش تبدیل شوند. با استفاده از روش‌هایی مانند تحلیل مضمون برای داده‌های کیفی و تحلیل محتوا برای اسناد، الگوها، علل موفقیت و شکست، و درس‌های آموخته‌شده استخراج می‌گردند. دستاورد اصلی این بخش، تهیه گزارش‌های تفصیلی و مجزای تجربه‌نگاری برای هر عرصه حکمرانی است که تصویری شفاف، نقادانه و مستند از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در فرآیندهای یادگیری از تجربه ارائه می‌دهد.

د- طراحی الگوی مطلوب و آینده‌نگاری حکمرانی

در این مرحله، با تلفیق یافته‌های مراحل پیشین و با اتکاء به اسناد بالادستی مانند بیانیه گام دوم انقلاب، چارچوب نظری «حکمرانی مطلوب اسلامی- ایرانی» با هدف گذار از تحلیل گذشته به ترسیم آینده تدوین می‌گردد. در ادامه، پیش‌نویس یک الگوی عملیاتی و نهادی برای تجربه‌نگاری حکمرانی طراحی می‌شود که مشتمل بر فرآیندها، ساختارهای مسئول، سازوکارهای ارزیابی و فناوری‌های مورد نیاز است. این مرحله، چشم‌انداز و نقشه راه تحول را ارائه می‌کند.

ه- نهادهایسازی و تدوین راهکارهای اجرایی

هدف نهایی، تبدیل دانش به عمل و نهادینه کردن آن است. در این گام، طرح جامع نهادهایسازی شامل پیشنهادها، مشخصات برای اصلاح یا تصویب قوانین، ایجاد یا تقویت نهادهای متولی (مانند «دبیرخانه ملی تجربه‌نگاری حکمرانی»)، و طراحی سازوکارهای الزام‌آور برای به‌کارگیری درس‌آموخته‌ها در چرخه سیاست‌گذاری، قانون‌گذاری و اجرا تدوین می‌شود. همچنین، گزارش‌های سیاستی فشرده برای ارائه مستقیم به مراکز تصمیم‌گیری و طرح‌های پایلوت آزمایشی برای یکی از عرصه‌ها (نظیر حکمرانی تقنینی) طراحی می‌گردد.

و- تولید و انتشار دانش (فرآیندی مستمر)

این مرحله به موازات مراحل بعدی آغاز شده و تداوم می‌یابد. هدف، عمومی‌سازی و بهره‌گیری گسترده از خروجی‌هاست. اقدامات شامل تألیف کتاب‌های مرجع، انتشار مقالات علمی، راه‌اندازی «پایگاه ملی دانش حکمرانی» به عنوان یک بانک اطلاعاتی پویا و تعاملی، و طراحی بسته‌های آموزشی برای مدیران و کارگزاران حال و آینده کشور است. این مرحله، دانش تولیدشده را به یک کالای عمومی ملی تبدیل می‌کند.

۸. جمع‌بندی و پیام راهبردی

این بخش نشان می‌دهد که چگونه مفاهیم کلان حکمرانی در جمهوری اسلامی ایران، از سطح ایده و

توصیه، به الگوریتم‌ها، شاخص‌های عددی و ابزارهای کاربردی برای مدیران تبدیل می‌شود. این مسیر عملیاتی، مهم‌ترین پاسخ به نیاز مبرم نهادهای حکومتی برای داشتن سنجه‌های بومی، معتبر و عمل‌گرا است. استقرار چنین نظامی، نه یک هزینه، بلکه سرمایه‌گذاری هوشمندانه برای افزایش شفافیت، مسئولیت‌پذیری، کارایی و در نهایت، تحقق آرمان‌های مرفعی نظام اسلامی در گام دوم انقلاب است.

۹. خروجی‌ها و دستاوردهای مورد انتظار پروژه

اجرای موفق پروژه تجربه‌نگاری حکمرانی، منجر به تولید مجموعه‌ای غنی و چندلایه از خروجی‌ها می‌شود که هر یک به‌نوبه خود، گامی در جهت تحکیم پایه‌های علمی و عملی «حکمرانی خوب» اسلامی-ایرانی برداشته و سرمایه‌ای راهبردی برای نظام و نسل‌های آینده فراهم می‌آورد. این دستاوردها را می‌توان در قالب‌های ذیل دسته‌بندی نمود:

الف- تولید سرمایه فکری بومی

- تدوین چارچوب نظری بومی با ارائه یک الگوی جامع و منسجم نظری-عملیاتی برای تجربه‌نگاری حکمرانی که مبتنی بر مبانی اسلامی، ارزش‌های انقلابی و اقتضائات جامعه ایرانی باشد. این چارچوب، خلأ موجود در ادبیات ملی و جهانی را پر کرده و مرجعیتی برای پژوهش‌های آتی ایجاد می‌کند.

- انتشار کتب مرجع در قالب مجموعه‌های چندجلدی تحت عنوان «دانشنامه تجارب حکمرانی جمهوری اسلامی ایران» در هر یک از عرصه‌های پنج‌گانه، و نیز انتشار مقالات علمی-پژوهشی در مجلات معتبر داخلی و بین‌المللی جهت معرفی الگو و یافته‌ها.

- راه‌اندازی «پایگاه ملی دانش حکمرانی» از طریق ایجاد یک سامانه هوشمند، پویا و تعاملی به عنوان گنجینه دیجیتال تجارب، درس‌آموخته‌ها، الگوها و شاخص‌های بومی. این پایگاه، امکان جستجو، تحلیل مقایسه‌ای و دسترسی ساختاریافته برای پژوهشگران، دانشجویان و کارگزاران را فراهم می‌سازد.

ب- تأثیر مستقیم بر فرآیند حکمرانی

- تهیه گزارش‌های راهبردی و سیاستی فشرده و مختصر با عنوان «چه باید کرد؟»، برای ارائه مستقیم به رؤسای قوای سه‌گانه، مجمع تشخیص مصلحت نظام و دیگر نهادهای حاکمیتی. این گزارش‌ها حاوی تحلیل مشکلات، پیشنهادها، عملیاتی و اولویت‌های فوری برای اصلاح قوانین و رویه‌ها خواهند بود.

- طراحی و پیشنهاد سازوکارهای نهادینه‌سازی با ارائه طرح‌های مشخص برای ایجاد یا تقویت نهادهای متولی، مانند «دبیرخانه ملی تجربه‌نگاری حکمرانی» در ساختار دولت یا «مرکز پایش و یادگیری مجلس» به همراه پیش‌نویس لوایح و آیین‌نامه‌های لازم.

- طراحی دوره‌های آموزشی و توانمندسازی کوتاه‌مدت و بلندمدت، کارگاه‌های تخصصی و

بسته‌های چندرسانه‌ای برای مدیران ارشد، میانی و دانشجویان رشته‌های مرتبط، با هدف نهادینه کردن فرهنگ «یادگیری از تجربه» در بدنه حکمرانی.

ج- تقویت گفتمان و جایگاه بین‌المللی

- الگوسازی برای جهان اسلام با تدوین و معرفی «الگوی حکمرانی اسلامی-ایرانی» به عنوان یک گفتمان علمی و عملی مبتنی بر تجربه، به ویژه برای کشورها و جنبش‌های اسلامی. این امر، قدرت نرم و دیپلماسی معرفتی جمهوری اسلامی ایران را به شکل چشمگیری ارتقاء خواهد داد.

- ارتقای مشروعیت و اعتماد عمومی از طریق مستندسازی شفاف فراز و نشیب‌ها و پاسخگویی علمی به پرسش‌ها و نقدها، ضمن تقویت پیوند تاریخی نسل‌ها با آرمان‌های انقلاب، به افزایش شفافیت و اعتماد اجتماعی به نهادهای حکومتی کمک شایانی می‌کند.

- خروجی‌های این پروژه، پشتوانه‌ای غنی از داده‌های تحلیل‌شده و الگوهای بومی برای اجرایی‌سازی هرچه بهتر اسنادی مانند بیانیه «گام دوم انقلاب» و «الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت» فراهم می‌آورد.

جمع‌بندی: دستاورد نهایی این پروژه، فراتر از مجموعه‌ای از گزارش‌ها و کتاب‌ها است. غایت اصلی، تبدیل «سرمایه تجربی» پراکنده و خام به «دانش نظام‌مند» و سپس «قدرت تصمیم‌گیری و عمل» بهبودیافته می‌باشد. سرمایه‌گذاری بر چنین پروژه‌ای، در حقیقت سرمایه‌گذاری بر کارآمدی، ثبات و آینده‌سازی تمدنی جمهوری اسلامی ایران است. این پروژه، با روشن کردن چراغ درس‌آموزی از گذشته، راه نسل حال و آینده را برای ساختن ایرانی قوی، سربلند و الهام‌بخش در مسیر تمدن اسلامی هموارتر می‌سازد.

۱۰. نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف پاسخ به این پرسش اساسی شکل گرفت که چگونه می‌توان چارچوبی جامع برای تجربه‌نگاری حکمرانی در جمهوری اسلامی ایران طراحی کرد تا سرمایه تجربی نظام به دانشی نهادینه شده تبدیل و مبنای ارتقای کیفیت حکمرانی قرار گیرد. شایان ذکر است که ماهیت این مقاله، ارائه یک طرح پژوهشی بنیادین و چارچوبی راهبردی است. سوالات و فرضیه‌های مطرح‌شده، سنگ‌بنای این چارچوب و معبری برای شناسایی مسیر تحقیق هستند. پاسخ‌گویی عملی و آزمون نهایی این فرضیه‌ها، منوط به اجرای موفق مراحل طرح در قالب یک پروژه ملی و توسط نهادهای معجری خواهد بود. دستاورد حاضر، الزام‌سنجی، روش‌شناسی و نقشه راه لازم برای اجرای موفق را فراهم می‌سازد. یافته‌های تحلیلی نشان می‌دهد که اولاً، وجود خلأهای ساختاری در فرآیندهای شناسایی، ثبت، تحلیل و به‌کارگیری تجارب، موجب اتلاف منابع، تکرار خطا و تضعیف ظرفیت آینده‌نگاری شده است. بررسی تطبیقی نیز حاکی از فاصله معنادار ایران با کشورهای پیشرو در نهادینه‌سازی یادگیری از تجربه است. ثانیاً، ماهیت

دینی و انقلابی حکمرانی در ایران، طراحی یک الگوی بومی را که هم پاسخگوی نیازهای عملیاتی باشد و هم مبانی اسلامی و ارزشی نظام را پاس دارد، به یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر تبدیل کرده است. در پاسخ به این نیاز، چارچوب جامع پیشنهادی این مقاله، بر پنج رکن استوار است:

۱) پوشش همه‌جانبه عرصه‌های حکمرانی (سیاستگذاری، تقنینی، اجرایی، قضایی، دینی) و ابعاد کارکردی آن (سیاسی، اقتصادی، فرهنگی-اجتماعی، امنیتی-دفاعی، دینی) در قالب یک ماتریس تحلیلی؛

۲) ارائه مراحل اجرایی روشن از تدوین مبانی تا تولید و انتشار دانش؛

۳) ترسیم مسیر عملیاتی برای تبدیل مفاهیم کلان به شاخص‌های سنجش‌پذیر و ابزارهای ارزیابی؛

۴) تعریف خروجی‌های ملموس در سه سطح دانشی، سیاستی و تمدنی؛

۵) تکیه بر یک روش‌شناسی ترکیبی (کیفی-کمی) که اتکای آن بر داده‌های واقعی و نظرات خبرگان است.

نتیجه‌نهایی آنکه، استقرار نظام «تجربه‌نگاری حکمرانی»، یک انتخاب نیست، بلکه یک سرمایه‌گذاری راهبردی در «عقلانیت جمعی» و «حافظه سازمانی» نظام است. این کار، با تبدیل دانش پراکنده و ضمنی به دارایی متمرکز و صریح، کارآمدی را افزایش می‌دهد، با شفاف‌سازی عملکردها به تقویت مشروعیت و اعتماد عمومی کمک می‌کند، و با ارائه الگویی مستند و موفق از حکمرانی دینی، قدرت نرم و هوشمندانه جمهوری اسلامی ایران در صحنه منطقه‌ای و بین‌المللی را ارتقاء می‌بخشد. بنابراین، این پروژه، گامی ضروری در مسیر تحقق آرمان‌های انقلاب اسلامی بویژه بیانیه «گام دوم انقلاب» و ساختن «ایران قوی» است.

۱.۱. پیشنهادها

با توجه به یافته‌ها و چارچوب ارائه شده، اجرای این پروژه به طور کامل پیشنهاد می‌شود. در عین حال پیشنهادها زیر در دو سطح «کاربردی و سیاستی» و «پژوهشی» در اولویت قرار گیرد:

اول؛ پیشنهادهای کاربردی و سیاستی

۱. **تصویب الزام قانونی:** قانونی جامع با عنوان «قانون الزام استقرار نظام تجربه‌نگاری و مدیریت دانش حکمرانی» در مجلس شورای اسلامی تصویب شود که کلیه نهادهای حاکمیتی را موظف به ثبت، تحلیل و گزارش دهی دوره‌ای تجارب کلان خود نماید.

۲. **ایجاد نهاد متولی:** تشکیل «دبیرخانه یا مرکز ملی تجربه‌نگاری حکمرانی» زیر نظر مقام رهبری یا مجمع تشخیص مصلحت نظام، به عنوان نهاد ناظر، هماهنگ‌کننده و استانداردساز این فرآیند در سطح کلان پیشنهاد می‌شود.

۳. **اجرای پایلوت:** پیشنهاد می‌شود به عنوان گام نخست عملیاتی، طرح پایلوت تجربه‌نگاری در حوزه تقنینی (مجلس شورای اسلامی) با همکاری مرکز پژوهش‌های مجلس و مرکز تحقیقات اسلامی مجلس اجرا شود.

۴. **ایجاد پایگاه دانش یکپارچه:** طراحی و راه‌اندازی «سامانه ملی دانش و تجارب حکمرانی» به عنوان زیرساخت اطلاعاتی این پروژه، برای دسترسی امن و ساختاریافته به داده‌ها و تحلیل‌ها ضروری است.

۵. **طراحی ابزارهای سنجش:** انجام پروژه‌های تحقیقاتی برای طراحی، اعتبارسنجی و بومی‌سازی پرسشنامه‌ها، چک‌لیست‌ها و نرم‌افزارهای تخصصی ارزیابی تجارب در هر یک از عرصه‌های پنج‌گانه حکمرانی.

دوم؛ پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

۱. **پژوهش‌های تطبیقی عمیق:** انجام مطالعات تطبیقی جزئی‌نگر در خصوص سازوکارهای نهاده‌سازی تجربه در حوزه‌های خاص (مانند مدیریت بحران، دیپلماسی اقتصادی) در کشورهای منتخب اسلامی و غیراسلامی.

۲. **مطالعات موردی تاریخی:** انجام پژوهش‌های عمیق موردی با روش تاریخ شفاهی و تحلیل اسناد، درباره تجارب خاص و سرنوشت‌ساز حکمرانی در دهه‌های مختلف (مانند تجربه مدیریت جنگ، یا تجربه اجرای سیاست‌های تعدیل اقتصادی) بر مبنای چارچوب ارائه شده در این مقاله.

۳. **بررسی نقش فناوری:** تحقیق در مورد کاربردهای نوین فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، کلان‌داده و بلاک‌چین در تحلیل خودکار تجارب، کشف الگو و تضمین اصالت و امنیت داده‌های حکمرانی.

منابع

- ابطحی، سید مصطفی؛ آرایش، مجید؛ مهدوی، غلامرضا (۱۳۹۷). تبیین الگوی حکمرانی خوب در جمهوری اسلامی ایران با تأکید بر نقش جوانان. *مطالعات انقلاب اسلامی*، ۱۵ (۵۳)، ص ۳۱-۵۴.
- اخوان کاظمی، بهرام (۱۳۹۸). الزامات و موانع حکمرانی خوب در ایران؛ رهیافتی راهبردی. *راهبرد دفاعی*، ۱۷ (۶۵)، ص ۵-۳۴.
- اسدزاده، علیرضا؛ پورعزت، علی اصغر؛ دانایی فرد، حسن (۱۴۰۳). طراحی الگوی حکمرانی مطلوب در نظام سلامت ایران با رویکرد آینده‌پژوهی. *حکمرانی اسلامی*، ۱۰ (۱)، ص ۱-۳۰.
- الهیاری، مازیار؛ سازمند، بهاره؛ رشاد، معصومه (۱۴۰۳). بررسی تأثیر مؤلفه‌های حکمرانی خوب بر امنیت پایدار ملی: با تأکید بر تجربه حکمرانی در ایران (۱۳۶۸-۱۴۰۰). *جستارهای سیاسی معاصر*، ۱۵ (۴)، ص ۱۲۳-۱۵۲.
- ایوبی‌پور، محمد (۱۴۰۰). *آینده‌نگاری حکمرانی مطلوب در جمهوری اسلامی ایران*. رساله دکتری. دانشگاه امام حسین (ع).
- جعفری هفت‌خوانی، نادر؛ کوهکن، محمدرضا (۱۴۰۱). الگوی سیاستی مردمی‌سازی دیپلماسی فرهنگی در جمهوری اسلامی ایران؛ مبتنی بر تجربه‌نگاری نمونه‌های منتخب ایرانی. *راهبرد فرهنگ*، ۱۵ (۶۰)، ص ۴۱-۷۰.
- جعفری، علی (۱۴۰۰). نظام‌های مدیریت دانش در شرکت‌های دولتی ایران: مطالعه‌ای تطبیقی. *مدیریت دانش*، ۱۴ (۲)، ص ۵۵-۸۰.
- حاذقی، مسعود (۱۴۰۰). مبانی حکمرانی در اسلام: تحلیل اصول هشت‌گانه حکمرانی خوب از منظر اسلامی. *پژوهش‌های انقلاب اسلامی*، ۱۰ (۳۷)، ص ۱-۲۴.
- حسینی، محمد؛ همکاران (۱۴۰۳). تجربه‌نگاری حکمرانی توسعه فناوری‌های هوش مصنوعی در کشورهای منتخب و درس‌هایی برای ایران. *سیاست‌گذاری عمومی در فناوری*، ۶ (۲)، ص ۷۵-۱۰۲.
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۷). *بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی*. تهران: انتشارات انقلاب اسلامی.
- راوودراد، اعظم (۱۳۹۵). تاریخ‌نگاری عبرت‌آموز: رویکردی اسلامی به یادگیری از تجربه. *تاریخ فرهنگ و تمدن اسلامی*، ۷ (۲۴)، ص ۱-۲۵.
- سلیمی، علی؛ مکنون، جیمز (۱۳۹۵). چالش‌های پژوهش در حوزه حکمرانی در ایران: مرور نظام‌مند ادبیات. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۸ (۲۹)، ص ۱۰-۳۵.
- شریعتی، سید صادق؛ همکاران (۱۴۰۲). تحکیم خانواده در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران: مبانی، اصول و راهکارها. *حقوقی/اجتماعی*، ۱۴ (۱۴۸)، ص ۱-۱۵.
- صالحی، سید جواد (۱۴۰۰). تاب‌آوری حکمرانی در مواجهه با بحران‌های نوظهور: درس‌هایی از تجربه ایران. *مطالعات راهبردی*، ۲۴ (۹۱)، ص ۳۳-۶۰.
- عباسی، علی اکبر؛ شیخ‌حسینی، محمود؛ رستمی، محسن؛ مبارع‌عباسی، ابوذر (۱۴۰۳). الگوسازی تجارب حکمرانی جمهوری اسلامی ایران در حوزه سیاست خارجی. *مطالعات سیاسی جهان اسلام*، ۱۳ (۵۰)، ص ۱۸۵-۲۱۰.
- قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران*. تهران: اداره کل امور فرهنگی و روابط عمومی مجلس شورای اسلامی، ۱۳۵۸.
- لک‌زایی، نجف (۱۳۹۹). فقه حکومتی و حکمرانی اسلامی: مبانی و چارچوب‌ها. *حکمرانی اسلامی*، ۱۵ (۱)، ص ۱-۱۵.

ص ۱۱۷-۱۳۴.

مرکز آمار ایران (۱۴۰۱). گزارش سالانه عملکرد اقتصادی و اجتماعی کشور ۱۴۰۰. تهران: مرکز آمار ایران.
منوریان، عباس؛ دانایی فرد، حسن (۱۳۹۶). سیاست‌گذاری عمومی و حکمرانی: نظریه و عمل. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

مهاجرنیا، محسن (۱۴۰۲). الگوی حکمرانی اسلامی در گام دوم انقلاب: الزامات و چارچوب‌ها. حکمرانی اسلامی، ۹ (۳۴)، ص ۵-۲۸.

مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی (۱۳۹۸). آینده‌نگاری راهبردی در حکمرانی عمومی: مفاهیم، روش‌ها و تجارب. تهران: انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
نوروزی، محمد و همکاران (۱۳۹۸). مدیریت دانش و حکمرانی سازمانی: تجارب بین‌المللی و الزامات بومی. تهران: انتشارات ترمه.

نیکزاد، موسی‌الرضا؛ صالح‌نژاد، سید عبدالله (۱۴۰۳). تحلیل جامع پژوهش‌های حکمرانی دانش: مرور نظام‌مند و ارائه چارچوبی برای پژوهش‌های آینده. حکمرانی متعالی، ۵ (۱۹)، ص ۸۰-۱۰۵.

Kaufmann, D. & Kraay, A. (2022). *Worldwide Governance Indicators (WGI) 2022: Methodology and Analytical Issues*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org>

NAO (National Audit Office). (2022). *Evaluation of Government Major Projects Portfolio 2022*. UK Government.

PSD (Public Service Division). (2022). *Singapore Public Service: Annual Report 2021/2022*. Prime Minister's Office, Singapore.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. Doubleday.

UNDP (United Nations Development Programme). (1997). *Governance for Sustainable Human Development: A UNDP Policy Document*. United Nations.

World Bank (2021). *Iran Economic Monitor: Weathering the Triple Shock*. World Bank Group.