



پویشگران آینده امیدبخش

## گزارش سیاستی

### دیپلماسی در قفس شیشه‌ای

### آسیب‌شناسی ساختاری و انسانی سیاست خارجی ایران

دوم اسفند یکهزار و چهارصد و چهار



[www.paiab.org](http://www.paiab.org)

## بسمه تعالی

**چکیده:** سیاست خارجی هیچ کشوری را نمی‌توان صرفاً با دو ابزار «موضع‌گیری رسمی» و «محاسبه هزینه-فایده عقلانی» فهم و به شایستگی اداره نمود. این دو عنصر، هرچند ضروری، اما در بهترین حالت، تنها ظاهر ماجرا هستند. واقعیت تصمیم‌گیری در سیاست خارجی، همچون هر حوزه دیگری، در لایه‌های پنهان روانشناختی، سازمانی، نسلی، ساختاری و شناختی رقم می‌خورد؛ لایه‌هایی که گاه از چشم ناظران بیرونی و حتی خود تصمیم‌گیران مغفول می‌مانند. در ایران پس از انقلاب اسلامی، این لایه‌های پنهان به دلیل تداوم طولانی یک نسل خاص در رأس امور، ساختار دوگانه قدرت، فشارهای ایدئولوژیک و محدودیت‌های اقتصادی-امنیتی، به‌ویژه در دستگاه دیپلماسی، شدت و تصلب بیشتری یافته‌اند. نوشتار حاضر می‌کوشد آسیب‌های اصلی تصمیم‌گیری و اجرا در وزارت امور خارجه و به‌طور کلی سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران را صورت‌بندی کند؛ نه به قصد تخطئه، بلکه به امید آن که شناخت دقیق این آسیب‌ها، نخستین گام اصلاح و ارتقای کارایی دیپلماسی کشور باشد.

موضع رسمی در سیاست خارجی، همانقدر معنا دار است که محاسبه هزینه - فایده صرف. موضع رسمی اگر غلط یا ناقص باشد حتماً می‌تواند منشأ ضرر و بهانه دهی به دست خصم‌های یک کشور یا جریان سیاسی شود ولی به همان اندازه هم موضع‌گیری رسمی و سیاست‌سازی بر مبنای حساب هزینه و فایده صرف، دور از واقعیت هستند. واقعیتی که از آن سخن می‌گوییم، تنها تابع شرایط قابل اندازه‌گیری بیرونی نیست. در کتب تحلیل سیاست خارجی، موارد متعددی از آنچه می‌تواند «تصمیم» را از «محاسبه» فاصله دهد آمده است. سیاستمدار، سیاستگذار، کارشناس و دیگر سطوح سیاست‌ورزی در هر سامانه تصمیم، و نیز ارتباط میان آنها به هر حال واجد مشخصات روانشناختی، سازمانی است. این آسیب‌ها به طور کلی ولی عبارتند از:

### ۱. سیاست اداری (Bureaucratic politics): ارتباط سازمانی و سلسله‌مراتبی در نظام تصمیم، از مهم-

ترین موانع سیاست‌سازی و تصمیم‌سازی جسورانه است. «رابطه رئیس و مرئوس» خودآگاه و ناخودآگاه موجب غلبه محاسبه‌های دیگر بر هزینه و فایده مبتنی بر منافع ملی می‌شود. در مخالفت با نظر، تشخیص و تصمیم مقام ارشد، گفته یا ناگفته، هزینه اداری، سیاسی و حتی گاه امنیتی برای مرئوس متصور و مفروض است.

بنابراین، طبیعی است که اگر اهمیت آگاهانه و جداگانه‌ای به خرج داده نشود، مرئوس، بدو و علی‌القاعده آمادگی کافی را برای پرداخت چنین هزینه‌ای نخواهد داشت. حال آنکه این امر در اساس با پیگیری منافع ملی در تعارض است. برای مثال کسی که به استخدام وزارت امور خارجه در آمده است، هر چند در خدمت منافع ملی و پیشبرد اهداف وزارت امور خارجه است، اما در عین حال مرئوس مدیران خود نیز هست.

بنابراین در صورتی که اختلاف تخصصی نظر با مدیران خود داشته باشد، می‌بایست آن را اظهار کند. این مانع ذهنی البته منحصر به کارمندان جز نیست و به طریق اولی برای مدیران بالاتر و تا سطح وزیر نیز وجود دارد.

در واقع حوزه کارشناسی برخلاف اجرا، حوزه تقلید و تبعیت نیست. اما واقعیت به طور پیش‌فرض هرگز متناسب با این معنا رخ نمی‌دهد و کارشناسان و رده‌های پایین‌تر، طبیعتاً همواره «مراعات» نظر و منظور رؤسا را می‌کنند مگر آنکه برای این کار آموزش، اراده و اختیار سازمانی وجود داشته باشد. گویی که از قضا، گاهی کارشناس از رئیس خود برای اظهار نظر دقیق، جزئی و تخصصی صائب‌تر است و این اختلاف نظر را باید به عنوان فرصت دید و استفاده کرد.

**۲. گروه‌فکری (Group think):** آسیب بعدی که عمدتاً بر نظام تصمیم و فاصله‌ی آن از مدل بازیگر عقلانی (Rational Actor Model) است، «گروه‌فکری» است. وقتی جمع، نظر یکسانی دارد و ساز مخالف را بر نمی‌تابد، یا وزن رئیس یا ارشد جمع به قدری است که این مصاف، چه با در انزوا قرار دادن لحظه‌ای و چه با طرد و اخراج از جمع‌های متعاقب، ناگزیر اقلیت را در جمع به حاشیه می‌برد و فکر، تحلیل و روایت مسلط، بدون آنکه به چالش کافی کشیده شود، مصوب و نهایی خواهد شد. این امر گاه ممکن است نتایجی فاصله دار از امنیت و منافع ملی به بار داشته باشد.

**۳. سیاست سازمانی (Organizational Politics):** یک آسیب‌پذیری قابل ذکر دیگر، سیاست سازمان زده است. وقتی سازمان‌های مختلفی که متولی بخش‌های مختلفی از یک تصمیم یا پروژه هستند، در تصمیم و اجرا به رقابت‌های نامتقارن دست می‌زنند، قطع نظر از هزینه‌های فرسایش این رقابت‌های درون دولتی، مهم‌ترین آسیبی که محصول این رقابت است، «دامن زدن به غیرشفاف بودن صحنه برای سیاستمدار» است. اولویت بخشی به سازمان، نقش‌آفرینی و محوریت آن در بسیاری از موارد موجب تغییر رویکردها، تصمیم‌ها و اولویت‌های مؤثر دولتمردان می‌شود. نمونه بسیار مهم این آسیب، جنگ‌افروزی ایالات متحده در فقره عراق در سال ۲۰۰۳ است که به موجب گزارش نهادهای اطلاعاتی، به عراق در داشتن سلاح‌های کشتار جمعی ظنین شده بود. این رقابت که میان نهادهای اطلاعاتی، شورای امنیت ملی، وزارت امور خارجه و پنتاگون در جریان بود و نهایتاً با تحلیل سازمانی، دور را به دست نظامیان و امنیتی‌ها داد، برای ایالات متحده به معنای پرداخت میلیاردها دلار هزینه و جان سربازان امریکایی بود.

**۴. سیاست‌سازی ترکیبی (Poliheuristic):** در عین حال، با توجه به نقطه دید حاکمان، پیشینه، سن و غیره حتی ممکن است در یک ساختار تصمیم‌گیری، انتخاب محاسبه محور پس از حذف ایدئولوژیک برخی گزینه‌ها رقم زده شود. این نوع تصمیم‌گیری، در واقع ترکیبی از محاسبه و روانشناسی سیاسی است

به طوری که پس از لحاظ شدن ترجیحات کارگزار تصمیم‌گیر، انتخاب میان گزینه‌های باقی‌مانده بر اساس محاسبه خواهد بود.

با این مقدمه اگر بنا بر تحلیل آسیب‌های جاری سیاست خارجی ایران در دوران کنونی باشد، می‌توان ابتلائات زیر را به اختصار از ذهن گذراند:

## (۱) نسل‌های حاکم نخست: واقعیت این است که ایران امروز، از نظر تاریخی در موقعیتی قرار دارد که

به واسطه‌ی گذشت چند دهه از انقلاب، نسل نخست و دوم مسئولین، اگرچه در انتهای مسیر کاری خود قرار دارند، اما هنوز مصادر امور آن طور که باید به نسل‌های بعدی محول نشده است. «احساس تعلق بیش از حد» نسل‌های نخستین که از قضا واجد مشخصات دیگر مقومی هم هستند، علی‌رغم تحصیلات و تجربه کافی و گاه عالی، موجب عدم مرجعیت نسل‌های بعدی در بدنه دستگاه‌های کشور و از جمله وزارت امور خارجه شده است.

واقعیت آن است که نسل‌های مذکور که در موعد پیروزی انقلاب در اوان جوانی خود بوده‌اند، اولین نسل عمدتاً دارای سواد در خانواده خود بوده‌اند. به طوری که می‌دانیم به هنگام پیروزی انقلاب اسلامی در بهمن ۱۳۵۷، متوسط سواد ایرانیان کمتر از سه کلاس آموزشی بوده است. این موضوع خود در درون خانواده، «مرجعیت زودهنگامی» را برای ایشان به همراه داشته است. به طوری که از زمان تحصیل در ابتدای دوران دبیرستان، در اظهار نظر، امور اداری، مالی و غیره امکان نقش‌آفرینی برای ایشان فراهم شده است.

این مرجعیت به واسطه وقوع انقلاب اسلامی و خالی شدن عرصه‌های مدیریتی کشور از بیشتر مسئولین سابق، و نیز با آغاز جنگ تحمیلی عراق علیه ایران تثبیت و تقویت شد. در واقع تا حد زیادی موقعیت تاریخی ایشان را در دوره طولانی مرجعیت تصمیم و اختیار قرار داد. البته باید اذعان کرد که میان «احساس تعلق و مسئولیت پذیری از یک سو» و «نقش‌آفرینی و اختیار» نوعی رابطه‌ی چرخه فزاینده قابل تصور است. یعنی هر قدر فرد بیشتر نقش‌آفرین است، بیشتر احساس تعلق می‌کند و برعکس و این چرخه خودافزا تداوم دارد. در نهایت نیز به واسطه فرصت‌های متعدد نسلی که در اختیار قرار داشته است، در میانسالی، اعتبار، تمکن مالی، جایگاه و در نتیجه اعتماد به نفس و میل به تداوم تعیین‌کنندگی غیرقابل مقایسه‌ای در میان نسل مذکور قابل مشاهده است.

در مقابل، با اینکه فرزندان این نسل یعنی متولدین دهه‌های ۱۳۵۰ و به خصوص ۱۳۶۰ از نظر متوسط تحصیلات در درجه بالایی قرار دارند، به واسطه قرار داشتن در شکم‌هرم جمعیتی و نیز گلوگاه‌هایی نظیر جنگ تحمیلی در خردسالی، کمبود امکانات آموزشی و در نتیجه رقابتی شدن شدید تحصیل کیفی در

کودکی و نوجوانی، پیش آمدن دوران تحریم در عنفوان جوانی و زمان بهره‌وری، عدم استخدام‌های فراگیر در دوران فراغت از تحصیل همواره در مضیغه رقابت، ناکامی و دشواری به عرصه رسیدن قرار داشتند و در نتیجه تا حد زیادی به نفر اولویت‌های بسیار پایین‌تر هر ساختار گسیل داده و نگاه داشته شدند. در یک کلام مزیت نسبی فرزند که جوانی و غالباً تحصیلات بالاتر بود در قیاس با پدر به واسطه قرار داشتن در موقعیت بالاتر اجتماعی، اقتصادی و غیره، به عنوان امر فرعی در نظر آمد. به بیان دیگر هر قدر پدر به «بزرگی کردن و تعیین کنندگی» مدام از نوجوانی تا سالمندی خو گرفته است، فرزند به «کوچکی کردن و تعیین‌شوندگی» در همه عمر عادت یافته است. گویی که حتی در سنین فراتر از ۴۰ سالگی هم فرزند «می‌بایست پسندیده شود» که این هم بر روی روحیه فردی موثر است و هم جایگاه او در جمع. در دستگاه سیاست خارجی کشور نیز علی‌رغم وجود ترتیبات قانونی، هنوز میدانی که ۴۵ سال قبل در اختیار ۲۰ ساله‌های کمتر متخصص و کمتر تحصیل کرده قرار گرفت، نوعاً در اختیار ۴۰ ساله‌های تحصیل کرده و حتی آموخته دستگاه قرار نگرفته است. اما بیش از قرار داشتن در پست‌های مذکور، این تفاوت میان جامعه انقلابی-جنگی و جامعه پسا انقلابی-پساجنگی هنوز بر روحیه، تصمیم‌سازی و جسارت تصمیم‌گیری و اجرای افراد سایه سنگینی انداخته است.

**۲) نوع استخدام:** یکی از موارد دیگری که در فضای عمومی بدنه وزارت امور خارجه موثر واقع شده است، نوع استخدام است که گرچه الزام قانونی ندارد ولی در عمل تا حد زیادی متناسب با خروجی دانشکده روابط بین‌الملل وزارت امور خارجه است. اگر چه استثنائات قابل ائتنایی در این امر متصور است، اما به هر حال باید اذعان کرد که این امر وزارت امور خارجه را عملاً از بهترین فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های برتر کشور محروم می‌سازد و این گزینه تا حدی از مدار انتخاب‌های فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های مذکور خارج می‌شود. جز اینکه فارغ‌التحصیلان برجسته در موارد بسیاری اساساً از کشور مهاجرت می‌کنند و چشم‌انداز چندان برای آینده شغلی خود نمی‌بینند، همان تعداد باقی‌مانده نیز خود را پیش از هرگونه اقدامی عملاً عقب‌تر از دانش‌آموختگان دانشکده‌ی سازمانی و از جمله وزارت امور خارجه می‌یابند.

**۳) افراط در نظارت:** نظارت دائمی بر جزئیات سبک زندگی و گفتارها و اندیشه‌های فرد، بیش از لحاظ کردن موضوعات امنیتی، موجب می‌شود تا فرد به طور مستمر تحت فشار روانی قرار داشته باشد و نتواند خود را در وضعیت روانی آسوده بر موضوعات متمرکز کند. به خصوص در مواجهه با افراد غیر ایرانی در رخدادهای بین‌المللی، این موضوع در کنار دیگر مواردی از جنس محدودیت‌های شناخته شده که موجب انزوای نهادمند دیپلمات‌های ایرانی می‌شوند، احتیاط بیش از حدی را برای دیپلمات‌های جمهوری اسلامی رقم می‌زند و اساساً ایشان را از کنشگری فعال منصرف می‌کند.

#### ۴) **ملاحظات اقتصادی:** کم بودن حقوق و مزایای داخلی وزارت امور خارجه، موجب شده است تا تعلق

خاطر به تمرکز به کار، خصوصاً به کار داخل کشور به حداقل برسد و طبعاً ترجیح اساسی در اعزام به مأموریت‌های موقت و به خصوص دائم در بدنه وزارت امور خارجه به وجود آید. به طوری که بخش مهمی از ذهنیت یک دیپلمات به خصوص جوان مشغول در داخل، ناچار به چگونگی و تمهید اعزام به مأموریت و در مأموریت به پس انداز مبالغ برای جبران مافات مصروف شود. گرچه این مسأله تا حدی در بسیاری از دستگاه‌های دولتی فراگیر است، اما اولاً وزارت امور خارجه نقطه کلیدی است و مانند تیم ملی کشور در مواجهه با هم‌قطارهای ایشان از کشورهای دیگر وزن کشی می‌شوند و ثانیاً به علت اقتصادی نبودن این دستگاه، افراد از بسیاری از مواهب حاشیه‌ای که در دستگاه‌های دیگر – به خصوص دستگاه‌های اقتصادی – مرسوم و عادی است بی‌بهره‌اند. به بیان دیگر نمی‌توان انتظار داشت کارشناس جوانی با حقوق ۳۰۰-۴۰۰ دلار در ماه، تمرکز کافی را در امر سیاست خارجی و دیپلماسی داشته باشد و نیز در یک رخداد بین‌المللی در مقابل دیپلمات‌های کشورهای غربی، عربی و شرقی که عموماً دست باز و سیستم پشتیبان خوبی دارند، دلی قرص و حس پشتیبانی شدن کامل داشته باشد. در واقع با وجود توانایی، بدنه کارشناسی وزارت امور خارجه، انگیزه و فراغت خیال لازم را برای اهتمام دائمی و تمرکز حداکثری ندارد.

#### ۵) **محافظه‌کاری:** احتیاط‌های اغراق آمیز اداری، موقعیت کشور در محیط جهانی، مسائل مربوط به سبک

زندگی و نیز مسائل مالی که توضیح داده شدند، مجموعاً موجب می‌شوند تا جسارت به حلقه مفقوده اصلی در بدنه وزارت امور خارجه بدل شود و صرفاً در حد اتکا به وصوف و مشخصات شخصی افراد باقی بماند. جسارت البته در معنای حرفه‌ای آن، توان ذهنی ایجاد وضعیت، ابتکار عمل و نیفتادن صرف در قالب روتین‌های قدیمی یا بالادستی است. گویی که متعاقب آن البته اعتماد به نفس عریان در معاشرت و اجرای مذاکره رسمی و غیر رسمی نیز به همراه خواهد بود. در واقع ساختار و ترتیبات غالب و حاکم بر وزارت امور خارجه به جای کمک به مستخدمین خود و پشتیبانی روانی آنها، موجب محافظه‌کاری و خودسانسوری فرد می‌شود و در نتیجه زمینه ابتکار ذهن و عمل او را تضعیف می‌کند.

#### ۶) **برخورد صنفی:** یکی از آسیب‌های دیگری که مانند هر دستگاه دیگر، در سیاست خارجی کشور نیز

قابل مشاهده است، احتمال ذهنیت و برخورد صنفی با مساله سیاست خارجی است. می‌توان گفت در لایه‌هایی، عضویت صنفی بیشتر چیزی است که برای فرد باقی مانده و بنابراین طبیعی است که تا حد زیادی بکوشد این باقی‌مانده را برای خود نگاه دارد. این موضوع موجب می‌شود دستگاه سیاست خارجی تا حد زیادی نسبت به یاری گرفتن از خارج از دستگاه به خصوص دانشگاه مقاومت ساختاری از خود نشان دهد. واقعیت این است که در مواردی افراد دانشگاهی سیاست خارجی حتی در موضوعات اجرایی دارای

توانمندی‌های قابل توجهی هستند، اما رقابت‌های صنفی (که در تمام جهان فراگیر هستند و به صورت کلاسیک از جمله مصادیق رقابت‌های سازمانی یا Organizational politics) محسوب می‌شود) در عمل مانع این هم‌افزایی می‌شود.

این موضوع در عدم همکاری ساختارمند و مستمر وزارت امور خارجه با اندیشکده‌ها نیز قابل مشاهده است. اندیشکده‌ها در ایران یا بال غیر رسمی دستگاه‌ها هستند و در واقع به توجیه و تبیین غیرمستقیم مواضع آنها به قصد مشروعیت بخشی می‌پردازند و یا اساساً بی ارتباط با قدرت و بی دسترسی به اطلاعات هستند. ضمن آنکه اندیشکده‌های حاکمیتی علی‌القاعده دارای نوعی تناقض بنیادین و مفهومی در ذات خود هستند و نمی‌توانند از طبع، رویکرد و اقتضائات دولتی و حاکمیتی عبور کنند.

### ضمناً موارد زیر را در لایه ساختاری می‌توان به موضوعات فوق افزود:

#### ۱. عدم انسجام و توازن ساختاری در فرآیند تصمیم‌گیری: در ساختار حاکمیتی کشور، به دلیل

ترکیب نهادهای مختلف، دستگاه سیاست خارجی در مقابل سایرین، موقعیت ضعیف‌تری دارد. این وضعیت، سیاست خارجی را به نوعی «سرگردان» تبدیل می‌کند که اولویت‌های ایدئولوژیک بر محاسبات مبتنی بر منافع ملی غالب می‌شود. مشابه آنچه در مدل سیاست سازمانی و نیز اداری توصیف شد، این رقابت‌های داخلی می‌تواند به عدم توازن در روابط با طرف‌های دیگر منجر شود و تصمیم‌گیری را از مدل بازیگر عقلانی دور کند. در واقع، این آسیب ساختاری، چرخه‌ای از ناهماهنگی ایجاد می‌کند که دیپلماسی را فلج کرده و فرصت‌های راهبردی را از دست بیرون می‌کند.

#### ۲. اطلاعات و امنیت: عدم توفیق‌های اطلاعاتی و تحلیلی نیز از جمله آسیب‌های مغفول در نظام سیاست

خارجی ایران به شمار می‌رود. اگر نهادهای اطلاعاتی بر اساس پیش‌فرض‌های ایدئولوژیک عمل کنند و تحلیل‌های مستقل را سرکوب نمایند، این امر به «غافلگیری استراتژیک» همچون عملیات‌های اخیر اسرائیل علیه منافع ایران منجر می‌شود. در متون تحلیل سیاست خارجی، این پدیده به عنوان «تحلیل‌گرایی آینه‌ای» شناخته می‌شود: جایی که تصمیم‌گیران فرض می‌کنند دشمنان همانند خودشان عمل خواهند کرد. نمونه‌های مشابه در آمریکا، مانند ارزیابی غلط سلاح‌های کشتار جمعی عراق، نشان می‌دهد که این آسیب می‌تواند هزینه‌های هنگفتی به بار آورد و سیاست خارجی را از واقعیت‌های بیرونی دور سازد.

#### ۳. سیاست داخلی: تأثیر سیاست داخلی و ضعف در اجماع‌سازی میان نخبگان نیز آسیب‌دیگری است که

سیاست خارجی ایران را تحت تأثیر قرار می‌دهد. سیاست خارجی اغلب قربانی فشارهای جناحی داخلی، انتخابات یا اختلافات ایدئولوژیک می‌شود، به طوری که حاکمیت‌ها بدون اجماع نخبگان عمل می‌کنند و

فرصت‌ها را از دست می‌دهند. در مدل سیاست بوروکراتیک، این مسئله به عنوان عدم اجماع‌سازی داخلی توصیف می‌شود.

**۴. تعصبات شناختی:** تعصبات شناختی فردی و گروهی فراتر از گروه‌فکری، مانند تعصب تأییدی یا ترس از دست دادن، در تصمیم‌گیری‌های سیاست خارجی ایران نقش پررنگی دارند. ایدئولوژی اغلب گزینه‌ها را فیلتر می‌کند و ریسک‌های نامتقارن را نادیده می‌گیرد، که این امر به ذهنیت تهدیدمحور منجر می‌شود. در متون سیاست خارجی، این تعصبات **hawkish biases** نامیده می‌شوند و در موارد امنیتی برجسته هستند. این آسیب، تصمیم‌گیری را از محاسبه عقلانی دور کرده و به سمت انتخاب‌های احساسی سوق می‌دهد.

**۵. اقتصاد:** پیوند سیاست خارجی با اقتصاد و ضعف در دیپلماسی اقتصادی نیز آسیب‌زیربنایی دیگری است که سیاست خارجی ایران را متأثر می‌سازد. تحریم‌ها و انزوا، چرخه معیوبی ایجاد کرده که امور ناشی از دیپلماسی اقتصادی مانند جذب سرمایه خارجی را کم احتمال و کم توفیق می‌سازد و سیاست خارجی را مقصر اصلی رکود اقتصادی جلوه می‌دهد.

**جمع‌بندی:** آنچه در این یادداشت برشمرده شد، مجموعه‌ای از آسیب‌های به‌هم‌پیوسته است که از سطح فردی (تعصبات شناختی، فشار روانی نظارت، حقوق ناکافی) تا سطح سازمانی (سلسله‌مراتب بازدارنده، گروه‌فکری، سیاست سازمانی، ذهنیت صنفی) و سرانجام سطح ساختاری-سیستمی (عدم انسجام نهادی، ضعف اجماع‌سازی نخبگان، پیوند معیوب سیاست خارجی و اقتصاد، فقدان شفافیت و پاسخگویی) را دربرمی‌گیرد. این آسیب‌ها، هرچند در همه نظام‌های سیاسی به درجات مختلف وجود دارند، در ایران به دلیل تداوم نسل نخست مدیران در مصادر تصمیم، و چرخه معیوب تحریم-انزوا-تحریم، به یک کلاف درهم‌تنیده و خودتقویت‌شونده تبدیل شده‌اند که خروجی آن، به سود اختیار و اقتدار دستگاه دیپلماسی و در نتیجه به سود کشور نیست. اصلاح این وضعیت، نه با شعار و نه با تغییرات جزئی، بلکه با سه دسته اقدام همزمان ممکن خواهد بود:

**(الف) اصلاحات ساختاری** (تقویت جایگاه قانونی و واقعی وزارت امور خارجه در برابر نهادهای موازی و ایجاد مکانیسم‌های شفاف اجماع‌سازی ملی)،

**(ب) اصلاحات سازمانی و منابع انسانی** (نوسازی نسل مدیران، بازنگری نظام استخدام و ارتقا، افزایش چشمگیر حقوق و مزایای خدمت‌داختل کشور، کاهش فشارهای غیرامنیتی نظارتی)،

**(ج) اصلاحات فرهنگی-رفتاری** (ترویج فرهنگ نقد سازنده، شکستن تابوی گروه‌فکری، تشویق جسارت حرفه‌ای و کاهش فیلتر پیش‌فرض‌ها در گزینش گزینه‌ها).

بدیهی ست، شناخت دقیق این آسیب‌ها، پایان کار نیست؛ بلکه آغاز راهی است دشوار اما ناگزیر برای بازیابی اعتبار، کارایی و اثرگذاری دیپلماسی جمهوری اسلامی ایران در قرن بیست و یکم.