



حکمرانی چابک

سیاست گذاری در بستر انقلاب صنعتی چهارم

محمد جوربنیان | کارشناس ارشد برنامه‌ریزی آموزشی، معاون امور آموزش و بهسازی نیروی انسانی، سازمان اداری و استخدامی کشور

کیوان مرادی | دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، کارشناس امور آموزش و بهسازی نیروی انسانی، سازمان اداری و استخدامی کشور

افسانه دهقانپور فراساه | دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، کارشناس امور آموزش و بهسازی نیروی انسانی، سازمان اداری و استخدامی کشور

چکیده: صرف نظر از تفاوت‌های فرهنگی، جغرافیایی و اقتصادی؛ استفاده و گسترش فن‌آوری‌های پیشرفته، در حال تغییر نحوه زندگی، کار و تعامل انسان‌ها است. دولت در چنین شرایطی می‌تواند با تکیه بر کنش جمعی و گفتگو محور، رهبری مسئول و پاسخگو و با سیاست‌گذاران معتقد به حکمرانی مشارکتی، آینده مناسبی را برای شهروندان ترسیم کند. حکمرانی چابک، ابزاری برای اتحاد شهروندان، سازمان‌ها و سیاست‌گذاران، با هدف ایجاد مدل حکمرانی عمومی نوین برای مواجهه با انقلاب صنعتی چهارم است. چنین ابزاری موجب صورت‌بندی سیاست‌های انطباق‌پذیر، انسان‌محور، جامع و پایدار می‌شود. اینکه حکمرانی چابک چیست و چه ویژگی‌هایی دارد، چه ابزارهایی می‌توان برای حکمرانی چابک متصور شد و چه رابطه‌ای بین سیاست‌گذاری عمومی و حکمرانی چابک وجود دارد، در این مقاله بررسی شده است. از لحاظ روشی، این پژوهش، کیفی از نوع اسنادی-تحلیلی است. با توجه به اینکه چنین موضوعی در حوزه سیاست‌گذاری عمومی کمتر مورد توجه قرار گرفته است، این نوشتار می‌تواند نقش مهمی در بسط این مبحث در سازمان‌های دولتی ایران ایفا کند. همچنین این مقاله نشان داده است سازمان‌های دولتی ایران ناگزیرند به سمت حکمرانی چابک حرکت کنند.

کلیدواژه‌ها: سیاست‌گذاری عمومی، حکمرانی چابک، انقلاب صنعتی چهارم

مقدمه

و پیامدهای منفی آن را کاهش دهد (مجمع جهانی اقتصاد،

۲۰۱۸).

پرسش‌های مهمی که در این برهه زمانی مطرح می‌شود این است که به‌راستی چه عواملی مسیر حرکت را در صورت‌بندی چنین سیاست‌هایی در عصر انقلاب صنعتی چهارم هموار خواهد کرد و کدام رویکرد شرایط را برای تنوع و شتاب بخشیدن به حکمرانی خوب مهیا می‌کند. برداشت‌های جدید در حوزه سیاست‌گذاری عمومی^۱، نقش مهمی در این زمینه ایفا می‌کنند؛ برداشت‌هایی که رویکرد حکمرانی چابک^۲ مهم‌ترین پیشران آنها است. چنین رویکردی ساختارهای حکمرانی سنتی و مدل‌های سیاست‌گذاری را در هم شکسته (مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۱۸) و نویدبخش آینده‌ای روشن برای جامعه جهانی است. بر این اساس می‌توان حکمرانی چابک را سیاست‌گذاری انطباقی، انسان‌محور، جامع و

اکنون در دنیای پس از جهانی شدن زندگی می‌کنیم؛ دنیایی که مجموعه‌ای از ایده‌ها و ایدئولوژی‌ها^۱، افراد و کالاها، تصاویر و پیام‌ها، فناوری‌ها و تکنیک‌ها در آن جریان دارند (اسمیت و اینگلدنر^۲، ۲۰۱۵). در چنین دنیایی، سرعت پیشرفت فناوری به حدی است که انقلاب صنعتی چهارم^۳ را پی‌ریزی کرده است (یامحمدی و کیوانیان، ۱۳۹۶؛ مجمع جهانی اقتصاد^۴، ۲۰۱۷). با انقلاب صنعتی چهارم، انسان وارد مرحله جدیدی شده است. انقلاب صنعتی چهارم تبدیل به واقعیت زندگی میلیون‌ها نفر در سراسر جهان شده است و فرصت‌های جدیدی را برای حکومت و شهروندان ایجاد کرده است (شوآب^۵، ۲۰۱۸). برای مواجهه مناسب با چنین جریان‌هایی، نیازمند اصول، پروتکل‌ها، مقررات^۶ و سیاست‌های^۷ جدیدی هستیم؛ به‌نحوی که اثرات مثبت را افزایش



و زیستی در حال ظهور است (جدول ۱). تعبیر انقلاب صنعتی چهارم برای اولین بار در اجلاس داووس به کار گرفته شد. این انقلاب با پیدایش فناوری‌های نوین در حوزه‌های گوناگون همچون رباتیک، هوش مصنوعی، زیست‌فناوری، نانو فناوری، پردازش کوانتومی و اینترنت اشیا تغییراتی بنیادین در جامعه و اقتصاد ایجاد کرده و نظام تولید، مدیریت و حکمرانی را متحول خواهد کرد (شواب، ۲۰۱۶).

مفهوم دوم، حکمرانی است. حکمرانی بر اعمال قدرت در مجموعه‌ای از زمینه‌های نهادی با هدف هدایت رفتار افراد و سازمان‌ها دلالتهای دارد و در آن مفاهیم هدایت، کنترل و تنظیم فعالیت‌ها در جهت منافع شهروندان مستتر است. حکمرانی با شکل‌دهی و اجرای سیاست‌ها، قوانین، دستورالعمل‌ها و هنجارها ایجاد می‌شود. از نظر دانشمندان علوم سیاسی، حکمرانی به فرایند مدیریت سیاسی اشاره دارد که مبانی هنجاری اقتدار سیاسی، سبک هدایت امور عمومی و به‌کارگیری منابع عمومی را در بر می‌گیرد. نکته‌ای که باید به آن توجه داشت این است که حکمرانی را نباید به مفهوم حکومت تقلیل داد. حکمرانی وسیع‌تر از حکومت است. حکومت با نقش مقامات سیاسی در حفظ نظم اجتماعی در سرزمینی معین و اعمال قدرت اجرایی در آن محدود شده و کار دارد؛ در حالی که در حکمرانی، سه وجه پاسخ‌گویی، مشروعیت و شفافیت مورد توجه قرار می‌گیرد (پورعزت، ۱۳۹۶: ۱۸-۱۹). در نتیجه، حکمرانی مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات است که

پایدار دانست که نه تنها محدود به حکومت نیست؛ بلکه ذی‌نفعان متعددی را در بر می‌گیرد. در حکمرانی چابک اعتقاد بر این است که سیاست محدود به دولت نیست و باید با تلاش ذی‌نفعان چندگانه، فرایند سیاست‌گذاری انجام گیرد (مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۱۷).

با توجه به موضوعاتی که به آنها اشاره شد، این مقاله سوالات زیر را تبیین و تحلیل می‌کند.

- حکمرانی چابک چیست و چه ویژگی‌هایی دارد؟
- چه ابزارها و روش‌هایی می‌توان برای حکمرانی چابک متصور شد و چه رابطه‌ای بین سیاست‌گذاری عمومی و حکمرانی چابک وجود دارد؟
- دلالتهای و توصیه‌های سیاستی رویکرد حکمرانی چابک برای سازمان‌های دولتی ایران چیست؟

مروری بر تعاریف و مفاهیم

پیش از تعریف اصطلاح حکمرانی چابک، مناسب است مفاهیم اصلی مندرج در آن، یعنی انقلاب صنعتی چهارم، حکمرانی و چابکی توضیح داده شود. در پایان قرن هجدهم، موتور بخار اولین انقلاب صنعتی را رقم زد. با ورود به قرن بیستم، انرژی الکتریکی زمینه انقلاب صنعتی دوم را فراهم کرد. پس از آن با ورود تجهیزات الکترونیکی و فناوری اطلاعات، انقلاب صنعتی سوم خودنمایی کرد و اکنون انقلاب صنعتی چهارم با تلفیق فناوری‌های مختلف و کم‌رنگ نمودن و حذف مرزهای فیزیکی، دیجیتالی

جدول ۱. انقلاب‌های صنعتی (دیویس، ۲۰۱۶)

انقلاب صنعتی	سال	اطلاعات
۱	۱۷۸۴	نیروی بخار، آب، تولید مکانیکی
۲	۱۸۷۰	تقسیم کار، الکتریسیته، تولید انبوه
۳	۱۹۶۹	الکترونیک‌ها، فناوری اطلاعات، تولید خودکار
۴	؟	سیستم‌های فیزیکی سایبری



با هدف هدایت رفتار شهروندان و اعمال سازمان‌ها شکل می‌گیرد. حکمرانی معمولاً از طریق ایجاد و اجرای قواعد، هنجارهای اجتماعی، دستورالعمل‌ها، سیاست‌ها و ساختارهای فرمان، عملیاتی می‌شود. البته حکمرانی تنها در بخش دولتی جاری و ساری نیست، بلکه سازمان‌های خصوصی و غیررسمی و حتی خانواده‌ها به نوعی درگیر ساز و کارهای حکمرانی هستند (مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۱۸). کمیسیون حکمرانی جهانی^{۱۱} تعریفی جامع از حکمرانی ارائه کرده است که این تعریف مدنظر این مقاله قرار گرفت. این کمیسیون، حکمرانی را مجموعه راه‌هایی در نظر گرفته است که افراد و سازمان‌های خصوصی و عمومی برای اداره امور مشترک به کار می‌گیرند. حکمرانی، فرایندی پیوسته که به واسطه آن ممکن است منافع متضاد یا متنوعی مطرح و اقدامات مشترکی صورت گیرد. حکمرانی دارای چهار ویژگی اصلی است: حکمرانی به جای تاکید بر قوانین و فعالیت‌ها بر فرایند متمرکز است؛ فرایند حکمرانی کنترل محور نیست، بلکه همکاری مدار است؛ حکمرانی به هر دو بخش خصوصی و دولتی نیازمند است؛ حکمرانی به جای اینکه یک نهاد رسمی را شامل شود، تعاملی پیوسته است (کیپینگ^{۱۱}، ۲۰۱۸).

مفهوم سوم، چابکی است که تعاریف متفاوتی برای آن ارائه شده است. ریشه‌های مفهوم چابکی را باید در دهه ۱۹۹۰ در بخش نرم‌افزاری جستجو کرد. چنین مفهومی بر انعطاف‌پذیری، سازگاری و انطباق‌پذیری اشاره دارد (لونا و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۶). گود^{۱۳} (۱۹۹۷) چابکی را به معنای کنار گذاشتن روش‌های قدیمی تعریف نموده است. به زعم هورن‌بای^{۱۴} (۲۰۰۰) چابکی به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال و توانایی اندیشه‌ورزی با روشی هوشمندانه است (به نقل از جعفرنژاد و شهابی، ۱۳۸۶: ۲۳-۲۴). بر این اساس در مفهوم چابکی می‌توان دو عامل اساسی را شناسایی کرد: پاسخ‌گویی به تغییرات به شیوه‌های مناسب و سریع‌ترین زمان و بهره‌گیری از تغییرات و کسب مزیت از آنها به عنوان فرصت (داو^{۱۵}؛ ۱۹۹۶؛ کید^{۱۶}، ۱۹۹۵). اهمیت چابکی را در سیاست‌گذاری عمومی می‌توان با ذکر یک نکته روشن ساخت: چابکی با مشارکت دادن ذی‌نفعان بیشتر در فرایند سیاست‌گذاری، امر سیاست‌گذاری عمومی را فراگیرتر و انسان‌محورتر می‌کند.

با تشریح مفاهیم اصلی مقاله، در ادامه به تعریف حکمرانی چابک می‌پردازیم. حکمرانی چابک برای اولین بار در بیانیه چابکی^{۱۷} که در سال ۲۰۰۱ توسط شورایی در مجمع جهانی اقتصاد^{۱۸} منتشر شد، مطرح شده است. تاکنون تعاریف متعددی برای حکمرانی چابک ارائه شده است که نشان از بافتارمند^{۱۹} بودن این رویکرد است. با این وجود در این مقاله تعریف ذیل به دلیل جامعیت و متناسب بودن با هدف این مطالعه، مدنظر قرار گرفت. حکمرانی چابک، توانایی جوامع انسانی^{۲۰} برای شناخت، انطباق و پاسخ سریع و پیوسته به تغییرات محیطی، با استفاده ترکیبی متوازن از قابلیت‌های چابکی و حکمرانی، به منظور ارزش‌آفرینی سریع‌تر، بهتر و ارزان‌تر در فعالیت‌محوری سازمان است (لونا و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۳۴-۱۳۵).

در این تعریف، اصطلاح «جوامع انسانی» اشاره به هر نوع سازمان، اعم از شرکت‌های صنعتی، موسسات غیرانتفاعی و حکومت در هر سطحی (شهرها، استان‌ها، کشورها و یا حتی انجمن‌های حکومتی) دارد. همچنین اصطلاح «فعالیت‌محوری» اشاره به علت وجودی هر سازمان دارد. علت وجودی سازمان‌های دولتی ارزش‌آفرینی برای شهروندان است. علت وجودی شرکت سازمان‌ها متفاوت است؛ برای مثال، علت وجودی شرکت غیردولتی، فعالیت برای کسب سود؛ سازمان‌های مردم‌نهاد، کارکردهای بشردوستانه؛ و حکومت‌ها، ابتکاراتی برای رفاه شهروندان خود است. در این تعریف، چابکی «توانایی ارزش‌آفرینی سریع‌تر، بهتر و ارزان‌تر» در «فعالیت‌محوری» در نظر گرفته شده است.

در این تعریف چند اصل نهفته است که عبارت‌اند از:

- ۱- گذر از قوانین و حرکت به سمت پیامدها
 - ۲- گذر از ساز و کارهای برنامه‌محور و تلاش در جهت پاسخ به تغییرات
 - ۳- تشویق به مشارکت به جای کنترل
 - ۴- گذر از تمرکزگرایی در دولت و حرکت در جهت خودسازمان‌دهی^{۲۱}
- اصل «گذر از قوانین و حرکت به سمت پیامدها» به این نکته اشاره دارد که حکمرانی باید به جای توجه زیاد به قوانین



و اجبار شهروندان برای تبعیت از آنها، بر پیامد اقدامات تاکید داشته باشد. حکمرانی خوب، نتیجه ارائه راه حل های به موقع است نه مقید به لیست ثابتی از قوانین؛ لذا برای پاسخ گویی به تغییرات، رویکرد حکمرانی باید از قانون مداری به پیامد محوری تغییر یابد.

اصل «گذر از سازوکارهای برنامه و تلاش در جهت پاسخ به تغییرات» به این موضوع اشاره دارد که حکومت همواره باید

آنها، افزایش کارایی و اثربخشی با به کارگیری فناوری های نوین در حوزه سیاست گذاری است.

حکمرانی چابک در پی مشارکت گسترده شهروندان و ذی نفعان در فرایند سیاست گذاری، انسان محور نمودن آن، تقسیم حجم کار با جامعه مدنی، تاب آوری پایدار، رصد سریع تغییرات و پاسخ سریع به آنها، افزایش کارایی و اثربخشی، با به کارگیری فناوری های نوین در حوزه سیاست گذاری است.



با مکانیسم هایی، تغییر را رصد کند و بتواند خود را متناسب با آن به شکلی مناسب و سریع متحول کند. حکومت باید تصمیمات سیاسی خود را به اجزای کوچک تر تقسیم و برای آنها مهلت زمانی تعیین کند. حکومت باید پس از پدیدار شدن پیامدهای اجرای سیاست ها، به بررسی و تحلیل آنها پرداخته و در سیاست گذاری های آینده مدنظر قرار دهد.

اصل «تشویق به مشارکت به جای کنترل» بر این موضوع تاکید دارد که حکومت باید همکاری شهروندان و گروه های ذی نفع را در تصمیم گیری ها تشویق و زمینه مشارکت گسترده آنها را فراهم کند. حکومت باید با شیوه های رسمی و غیررسمی، زمینه تبادل اطلاعات با شهروندان را فراهم نماید و برای این منظور، می تواند از برنامه های تحت وب استفاده کند. چنین اقداماتی زمینه ساز پذیرش داوطلبانه سیاست های عمومی خواهد شد.

اصل «گذر از تمرکزگرایی در دولت و حرکت در جهت خودسازمان دهی» اشاره به این نکته دارد که فناوری های جدید می توانند با فراهم ساختن تسهیلات لازم برای خودسازمان دهی، حجم مسئولیت حکومت را کاهش دهند. در حکمرانی چابک، حکومت باید زمینه لازم برای خودسازمان دهی و کاهش مسئولیت و وظایف را فراهم کند.

با توجه به اصول فوق، می توان این ادعا را داشت که حکمرانی چابک در پی مشارکت گسترده شهروندان و ذی نفعان در فرایند سیاست گذاری، انسان محور نمودن آن، تقسیم حجم کار با جامعه مدنی، تاب آوری پایدار، رصد سریع تغییرات و پاسخ سریع به

روش شناسی

بر مبنای هدف مطالعه، از روش پژوهش کیفی، اسنادی-تحلیلی برای بررسی موضوع پژوهش استفاده شد. بر این اساس، متون مرتبط با موضوع پژوهش شامل گزارش های مجمع جهانی اقتصاد پیرامون حکمرانی چابک و انقلاب چهارم صنعتی و مبنای نظری مرتبط با حکمرانی، بررسی و استخراج و مورد تحلیل قرار گرفت.

بررسی و تحلیل

روش هایی برای حکمرانی چابک

زمینه های چابکی در حکمرانی را می توان به واسطه رویکردهای مختلف فراهم کرد. تفکر طراحی^{۲۳} و سیستمی^{۲۴} به مثابه روش های بنیادینی تلقی می شوند که با نظم بخشی مجدد به سیاست گذاری در بستر انقلاب صنعتی چهارم، زمینه حرکت دولت ها را به سمت حکمرانی چابک فراهم خواهند کرد (مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۱۸). در ادامه به اختصار به توضیح این دوروش می پردازیم. تفکر سیستمی چارچوبی برای حل مشکلات به شکل نظام مند



اقتصاد، ۲۰۱۸)؛ بنابراین استفاده از تفکر طراحی و ابزارهای آن، به مدیران کشور در رویارویی با شرایط متلاطم و ابهام‌آلود امروزه کمک خواهد کرد (لیدکا و اگیلوی، ۲۰۱۱).

تفکر طراحی و سیستمی، فرایند توسعه سیاست‌گذاری چابک^{۲۹} را از طریق گسترش طیف ذی‌نفعانی که در توسعه سیاست‌ها مشارکت می‌کنند، تحت تاثیر قرار می‌دهد. مدیران سیاسی با باز کردن فضا برای مشارکت همه ذی‌نفعانی که به‌نوعی در پی رفع نیازهایشان از طریق راه‌حل‌های سیاستی هستند، می‌توانند به‌جای پیگیری مسائل جزئی، معضلات واقعی جامعه را شناسایی کنند؛ چنین اقدامی موجب توسعه سیاست‌هایی می‌شود که بر کار بر نهایی^{۳۰} متمرکز است و در نهایت منجر به کاهش نیاز به مقررات پیچیده می‌شود. اتخاذ رویکردهای تفکر طراحی و سیستمی، موجب تغییر از نگاه برنامه‌ریزی و کنترلی به راهبری و اجرای سیاست‌ها می‌شود. چنین موضوعی فضای مناسبی را برای بازخورد سریع شهروندان نسبت به اقدامات حاکمیت ایجاد می‌کند (مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۱۸).

حکومت در توسعه و اجرای سیاست‌ها، کنشگر^{۳۱} مهمی محسوب می‌شود. با این حال، سیاست‌گذاران تنها از طریق همکاری نزدیک‌تر با نوآوران و جوامع درگیر در نوآوری در مرحله ابتدایی (از مخترعان تا تامین‌کنندگان) است که می‌توانند در نزدیک‌تر کردن حکومت به حکمرانی چابک گام بردارند (مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۱۸).

ابزارهایی برای حکمرانی چابک

از دو طریق زیر می‌توان به حکمرانی چابک دست یافت.

- ۱- تمرکز بر ساختارهای موجود حکمرانی و تلاش در جهت بهینه‌سازی آنها
- ۲- تغییر سیستم سیاست‌گذاری جاری. این روش سخت‌گیرانه‌تر است و به همین دلیل تعداد بسیار اندکی از دولت‌ها این رویکرد را اتخاذ می‌کنند. این شیوه، اصلاحات وسیع و همه‌جانبه در نهادهای حکومتی را در دستور کار خود قرار می‌دهد. تغییر تصمیم‌گیرندگان، تحول فرایندهای تصمیم‌گیری و ایجاد منابع جدید اقتدار از دیگر اقداماتی است که در این روش مورد توجه قرار می‌گیرد (مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۱۸).

و نگاه جزئی و به همان‌سان کلی به مسائل است. جوهره اصلی چنین تفکری تغییر نگرش است (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۳). بر این اساس می‌توان تفکر سیستمی را روش اندیشیدن تلقی نمود، اندیشه‌ای که به مدیران در شناخت علل و عوامل ریشه‌ای که معضلات سازمانی را به وجود آورده‌اند، کمک کرده و فرصت‌های جدیدی را برای آنها به منظور حل مشکلات دنیای واقعی خلق می‌کند (مدوز، ۲۰۰۸؛ جکسون^{۲۵}، ۲۰۰۳؛ شولینگ و براین^{۲۶}، ۲۰۱۸). تفکر سیستمی با ارائه یک روش شناسی خاص، پیچیدگی یک اکوسیستم^{۲۷} را از طریق شناسایی الگوها و اصول بنیادین، مورد بررسی قرار می‌دهد. چنین تفکری نحوه پذیرش و بهره‌گیری از سیستم‌هایی را که همواره در حال تغییر هستند، ارائه می‌کند؛ در نتیجه تفکر سیستمی می‌تواند سیاست‌گذاران را در تعیین اینکه اکوسیستم‌های پویا و پیچیده چه پارامترهایی دارند، کمک کند. همچنین این رویکرد به سیاست‌گذاران در تعیین اینکه سیاست‌ها چه تاثیراتی (قصده شده و قصد نشده) بر اکوسیستم‌ها دارند، یاری می‌رساند (مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۱۸).

افزون بر تفکر سیستمی، هر مدیری به طراحی نیز نیاز دارد. مدیر بدون توجه به طراحی نمی‌تواند سازمان را رشد دهد. طراحی، سرزمین اسرارآمیزی است که تنها مدیران شجاع و زیرک جرات ورود به آن را دارند؛ لذا مدیران برای رهبری سازمان به ابزار مهمی چون تفکر طراحی نیازمند هستند (لیدکا و اگیلوی^{۲۸}، ۲۰۱۱: ۳). تفکر طراحی، رویکرد نظام‌مندی است که مدیران سطوح مختلف (عملیاتی، پایه، میانی، ارشد) را برای حل معضلات سازمانی و در سطح کلان ملی و جهانی کمک می‌کند. در نتیجه، تفکر طراحی یا به عبارتی دیگر، به مانند طراحان اندیشیدن، موجب می‌شود مدیران بتوانند به کمک درک عمیق و بی‌واسطه نیازهای واقعی مراجعه‌کنندگان به سازمان‌های دولتی، راه‌حل‌هایی را توسعه دهند که اقبال بیشتری برای تاثیرگذاری دارند (لیدکا و اگیلوی، ۲۰۱۱). هدف از تفکر طراحی، توسعه ایده‌های هدفمند و معنادار اجتماعی است که مبنای آنها بر اصل هم‌آفرینی بنا شده است. این رویکرد به سیاست‌گذاران پیش از اخذ تصمیم در مورد سیاست‌های عمومی یاری می‌رساند؛ به‌صورتی که موجب می‌شود آنها سیاست‌های کم‌ریسک و در عین حال کم‌هزینه‌تر را تدوین کنند (مجمع جهانی



در ادامه بحث، به تعدادی از ابزارهای مهم که دولت می‌تواند از آنها برای حرکت به سمت چابکی در حکمرانی بهره بگیرد، اشاره شده است.

الف) نقش فناوری در توسعه چابکی

فرایندهای حکمرانی موجود را می‌توان از طریق فناوری‌های نو ظهور، چابک‌تر، شفاف‌تر و قابل توزیع‌تر ساخت. به عنوان

نمونه، فناوری بلاکچین^{۳۲} (زنجیره بلوکی) هم‌اکنون برای اهداف و فرایندهای مختلفی مورد استفاده قرار می‌گیرد. یکی از این موارد به اشتراک گذاشتن داده‌های شهروندان با موسسات دولتی و خصوصی است. چنین اقدامی موجب می‌شود تا سیاست‌گذاران اطمینان حاصل کنند حکومت به اطلاعات اصلی همه شهروندان دسترسی یکسانی دارد. چنین امری موجب توسعه سیاست‌های مناسب‌تر بر اساس داده‌های به‌روز می‌شود. همچنین سیاست‌گذاران را در فهم بهتر دیدگاه‌ها، رفتارها و اولویت‌های شهروندان کمک می‌کند. دیگر استفاده فناوری بلاکچین، افزایش مشارکت شهروندان است. برای مثال کشور کلمبیا در جریان همه‌پرسی سال ۲۰۱۶ از این فناوری برای افزایش مشارکت کلمبیایی‌های ساکن در خارج از کشور استفاده کرد. استفاده از فناوری بلاکچین کمک می‌کند تا نسبت به اعتبار و صحت آراء اخذشده رأی‌دهندگان اطمینان حاصل شود. وزارت فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی کلمبیا در همین زمینه اظهار داشته است: «بلاکچین تجلی نوع جدیدی از همکاری است. چنین موضوعی نشان‌دهنده نقش فناوری‌های نوین در توسعه مشارکت شهروندان در اداره حکومت و توسعه سیاست‌های عمومی بدون تکیه بر منابع قانونی است» (مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۱۸).

ب) بهبود همکاری بین ناظران و نوآوران

این ابزار را می‌توان با ذکر یک مورد در اروپا بررسی کرد. موافقت‌نامه‌های همکاری داوطلبانه کمیسیون اروپا به نوآوران کمک کرده است تا موانع قانونی را با کاستن زمان بین مرحله ایده و تجاری‌سازی آن، رفع کنند. کمیسیون اروپا به‌عنوان بخشی از این ابتکار عمل، فراخوانی صادر کرده است مبنی بر اینکه مبتکرانی که



جمع‌سپاری در سیاست‌گذاری یک عمل حکومتی باز است که موجب مشارکت شهروندان در فرایندهای دموکراتیک می‌شود. چنین ابزاری شفافیت را برای حکومت در سطوح مختلف به ارمغان می‌آورد.



در ارائه خدمات نوآورانه خود با موانع قانونی مواجه شوند، این کمیسیون آنها را رفع خواهد کرد (مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۱۸).

ج) سندباکس رگولاتوری^{۳۳}

سندباکس رگولاتوری رویکردی تنظیمی است که در آن، مدل‌های کسب‌وکار و نوآوری‌های مختلف، تحت مجموعه‌ای از قواعد و الزامات حفاظتی مناسب، آزموده

می‌شوند و عرصه امنی را برای آزمون محصولات، خدمات و مدل‌های کسب‌وکار نوین سازمان‌ها فراهم می‌کند. در چنین عرصه‌ای سازمان‌ها دغدغه غلبه بر موانع قانونی و مالی برای انجام فعالیت‌های مورد نظرشان را ندارند. دولت‌ها معمولاً از سندباکس‌های رگولاتوری برای تشویق نوآوری استفاده می‌کنند. این ابزار به سیاست‌گذاران اجازه می‌دهد تا فرایند توسعه و استقرار نوآوری‌ها را در یک محیط کنترل‌شده پیش کنند (مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۱۸).

هدف سندباکس‌ها، تشویق خلاقیت، نوآوری، رقابت در محصولات و خدمات، افزایش حق انتخاب و کاهش هزینه‌های مشتریان است. سندباکس‌ها برای سازمان‌ها و رگولاتورها مفید هستند. در سندباکس‌ها افراد می‌توانند با سیاست‌گذاران ارتباط برقرار کرده، قوانین را تغییر داده، به فهم بهتری از قوانین رسیده و سریع‌تر و با هزینه کمتر نوآوری‌شان را ارائه دهند. سندباکس‌ها برای رگولاتورها نیز تجربه یادگیری با ارزشی هستند که به آنها اجازه می‌دهد همگام با نوآوری‌ها و پیشرفت‌های فناورانه، قوانینی که نیازمند تغییر هستند را اصلاح کنند (سازمان ملل متحد، ۲۰۱۷).

سندباکس‌ها همکاری نزدیکی بین حکومت و سیاست‌گذاران از یک سو و فناوری‌ها و نهادهای مالی، از سوی دیگر ایجاد می‌کنند. چنین امری موجب می‌شود تا اجرای سیاست‌ها و قوانین با چابکی بیشتری صورت پذیرد و نتایج آن در فضایی شفاف مشخص شود. در سندباکس‌ها باید حدود قانون‌گذاری و اختیارات، شفاف باشد و همچنین قوانینی که نهاد‌های مختلف وضع می‌کنند با یکدیگر در تضاد نباشند. رگولاتورها نیز باید به تدریج و به مرور زمان و هم‌زمان با رشد فناوری‌های مالی



محدودیت‌های اجرایی را کاهش داده تا استارت‌آپ‌ها بتوانند به نحو مطلوبی رشد کنند (سازمان ملل متحد، ۲۰۱۷).

د) ارتقاء نوآوری حکمرانی

نوآوری در حکمرانی، تلاشی مداوم برای ساخت^{۳۴} پارادایم‌های نوینی است که تضادهای اجتماعی را حل و زمینه تقویت همکاری بین بخش‌های مختلف و مردم را فراهم می‌آورد (گاوین^{۳۵}، ۲۰۱۴). هم‌راستا کردن فرایندها با اصول حکمرانی چابک به توسعه نوآوری‌ها کمک می‌کند. برای مثال، مرکز ملی نوآوری بخش دولتی دانمارک، طی سال‌های اخیر تلاش کرده است تا با ایجاد یک راهنمای گام‌به‌گام، زمینه گسترش نوآوری‌ها را در بافتارهای^{۳۶} جدید فراهم آورد. همچنین این مرکز با استفاده از یک سری پرسش‌های راهنما، زمینه گفتگوی نوآوران و کسانی که خواستار استفاده از این نوآوری‌ها هستند را فراهم کرده است (مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۱۸).

ه) سیاست‌گذاری جمع‌سپار^{۳۷}

برخی از قانون‌گذاران با هدف افزایش اعتماد عمومی به حکومت و قانون‌گذاری مشارکتی و فراگیر، ایده قانون‌گذاری جمع‌سپار را معرفی کرده‌اند. جمع‌سپاری در سیاست‌گذاری یک عمل حکومتی باز است که موجب مشارکت شهروندان در فرایندهای دموکراتیک می‌شود. چنین ابزاری شفافیت را برای حکومت در سطوح مختلف به ارمغان می‌آورد. اقدامات حکومتی باز بر اصول حکمرانی خوب که شامل پاسخ‌گویی، شفافیت، انصاف و برابری، مشارکت و حق اظهار نظر است، تاکید دارد. به این ترتیب سیاست‌گذاری جمع‌سپار در پی مشارکت شهروندان

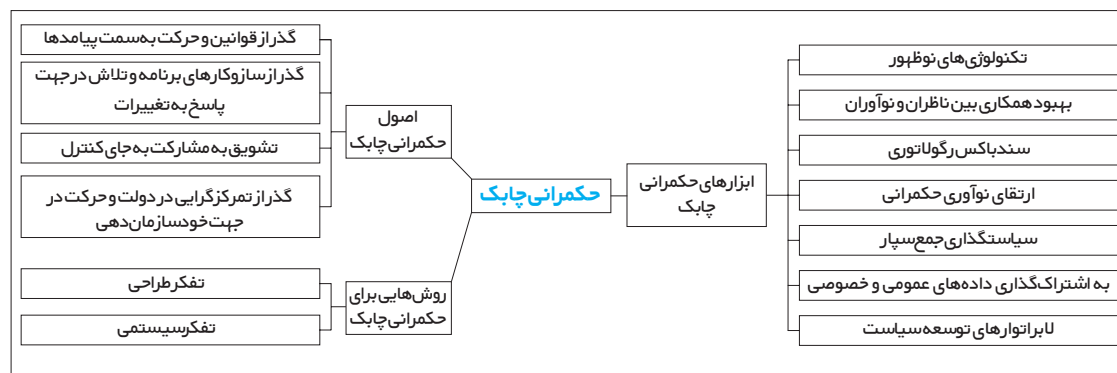
در سیاست‌گذاری است. چنین امری منجر به چابک‌سازی سیستم‌های حکمرانی سنتی می‌شود. بنیان^{۳۸} قانون‌سپاری^{۳۹}، یکی از نمونه‌هایی است که می‌توان در زمینه سیاست‌گذاری جمع‌سپار از آن نام برد. این بنیان بر فرایندی متمرکز است که در آن عموم افراد با استفاده از وب‌سایت‌ها، برنامه‌های کاربردی تلفن همراه و رسانه‌های اجتماعی می‌توانند قوانین و پیش‌نویس‌ها را پیشنهاد و نحوه اجرایی کردن آنها را کنترل کنند (مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۱۸).

و) به اشتراک‌گذاری داده‌های عمومی و خصوصی

سازمان‌های بخش غیردولتی می‌توانند با در اختیار گذاشتن داده‌های خود نقش مهمی در سیاست‌گذاری داشته باشند. در این شیوه جدید همکاری (همکاری‌های داده‌ای)، ذی‌نفعانی از بخش‌های مختلف، داده‌هایشان را با هدف ارزش‌آفرینی مثبت عمومی، مبادله می‌کنند. پیوند سیستم‌های فناوری اطلاعات عمومی و خصوصی، شرایط را برای تصمیم‌گیری‌های سریع‌تر و دقیق‌تر در حوزه حکمرانی فراهم می‌کند (مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۱۸).

ز) لابراتوارهای توسعه سیاست^{۴۰}

لابراتوار توسعه سیاست به فضای محافظت‌شده‌ای درون حکومت اطلاق می‌شود. این فضا دارای ویژگی‌ها و قواعد مشخصی است که امکان آزمایش شیوه‌های نوین توسعه سیاست را بر مبنای اصول چابکی فراهم می‌کند. تعریف لابراتوارهای توسعه سیاست، وابستگی شدیدی به مأموریت، بافتار ملی و خروجی کارشان دارد. لابراتوارهای توسعه سیاست اغلب در پی تزریق تکنیک‌های نوین سیاستی به بدنه حکومت هستند. آنها به



شکل ۱. اصول، روش‌ها و ابزارهای حکمرانی چابک



حکومت برای طراحی خدمات عمومی با تمرکز بر کاربر نهایی کمک کرده و با استفاده از ابزارهای دیجیتال جدید زمینه توسعه سیاست را فراهم می‌کنند (مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۱۸). شکل ۱ به طور خلاصه، اصول، ابزارها و روش‌های حکمرانی چابک را نشان داده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نابرابری‌های اجتماعی و کاهش سطح

اعتماد عمومی در سال‌های اخیر موجب شده است رهبران سیاسی و شهروندان در سراسر جهان به شدت نسبت به ظرفیت ائتلاف‌های جهانی برای افزایش منافع ملی به دیده تردید بنگرند. در عین حال، سازمان‌های دولتی و خصوصی و افراد، با طیف وسیعی از فن‌آوری‌های نوظهور مواجهه شده‌اند که هیچ‌گونه مرز سیاسی و جغرافیایی نمی‌شناسند (علمی و دیویس^{۴۱}، ۲۰۱۸). صاحب‌نظران هشدار می‌دهند اگر چنین تنش‌هایی به درستی مدیریت نشوند، بدون تردید پیامدهای ناگواری در پی خواهند داشت. در چنین شرایطی دولت‌ها دیگر نمی‌توانند با تفکراتی که ریشه در انقلاب صنعتی سوم و مدل‌های سنتی حکمرانی دارد، پاسخ مناسبی به این چالش‌ها بدهند؛ لذا نویسندگان این مقاله بر این باورند که ناگزیر از اتخاذ رویکردی جدید برای حکمرانی در انقلاب صنعتی چهارم هستیم، رویکردی که با حرکت و رای نگاه‌های مدرنیستی، سیاست‌گذاری عمومی را امری همگانی تلقی کرده و قائل به نقش مهم کنش‌گران محلی^{۴۲} در ساخت سیاست باشد.

نتیجه اینکه حکمرانی چابک می‌تواند در این برهه زمانی، حرکت سازمان‌های دولتی را که دچار رخوت و سستی شده‌اند، به سمت نوسازی اداری و چابک‌سازی سازمانی تسهیل کند. حکمرانی چابک چارچوب نوینی است که می‌تواند حکومت را در صورت بندی تصمیمات سیاستی موثر کمک کند. همچنین از حکمرانی چابک می‌توان به مثابه ابزاری برای اجرای موثر کارکردهای حکومت به نفع شهروندان بهره گرفت. لازمه حرکت به سمت چابکی در حکمرانی، تغییر نگاه نسبت



ناگزیر از اتخاذ رویکردی جدید برای حکمرانی در انقلاب صنعتی چهارم هستیم، رویکردی که با حرکت و رای نگاه‌های مدرنیستی، سیاست‌گذاری عمومی را امری همگانی تلقی کرده و قائل به نقش مهم کنش‌گران محلی در ساخت سیاست باشد



به مقوله سیاست‌گذاری است. نحوه مواجهه با سیاست در بین مدیران کشور از جنس برخورد تک ساحتی است. چنین نگاهی در انقلاب صنعتی چهارم که اکنون در آن به سر می‌بریم، ناتوان از درک پیچیدگی مسائل پیچیده اقتصادی و اجتماعی-فرهنگی است. لذا حرکت فراسوی برخورد تک ساحتی با امر سیاست و توجه به مواجهه چندساحتی در چنین شرایطی، مهم و ضروری است.

چنین دیدگاهی خواستار مشارکت طیف گسترده‌ای از افراد در ساخت سیاست‌های عمومی است و بر این موضوع تاکید دارد که حکومت باید سیاست‌هایی را اتخاذ کند که با تغییرات محلی، ملی و جهانی منطبق است. البته تنها تغییر نگاه مدیران نسبت به پدیده سیاست‌گذاری کفایت نمی‌کند. بهره‌گیری آنها از ابزارهایی چون تفکر سیستمی و تفکر طراحی، حرکت کشور را به سمت مقاصد مورد نظر، هموار خواهد کرد؛ لذا پیشنهاد می‌شود در برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی کشور و نحوه ارزیابی آنها به این دو عامل مهم توجه ویژه شود.

دومین پیشنهاد سیاستی که نویسندگان این مقاله برای سازمان‌های دولتی ایران دارند، توجه به سیاست‌گذاری جمع‌سپار توسط مدیران و سیاست‌گذاران دولتی است. اتخاذ چنین سیاستی شرایط را برای حرکت سازمان‌های کشور به سمت حکمرانی چابک امکان‌پذیر می‌سازد. این امر مستلزم مشارکت گسترده شهروندان در فرایند وضع سیاست و مداخله آنها برای اصلاح سیاست‌های ناکارآمد است. بر مبنای چنین اندیشه‌ای، دولت تنها بازیگر میدان سیاست نیست، بلکه همه شهروندان با توجه به ظرفیت خود در صورت بندی و اعمال سیاست‌های عمومی مشارکت می‌کنند.

ایجاد لابراتوارهای سیاستی درون دولت با هدف ارائه نوآوری‌های سیاستی از دیگر مواردی است که این نوشتار بر آن تأکید دارد. چنین مراکزی می‌تواند مدیران سازمان‌های دولتی را در شرایط بحران عدم تصمیم‌گیری کمک کرده و نقش موثری در ایجاد زیرساخت‌های لازم برای توسعه چابکی در حکمرانی ایفا کنند.



نوشته‌ای که در آن، یک گروه یا حزب، تئوری‌های سیاسی، اجتماعی، مذهبی، فلسفی، یا ادبی خود را اعلام می‌کنند (ویکیپدیا، ۲۰۱۹).

18 . The Forum's Global Agenda Council on the Future of Software Development and Society report

19. Contextual

20. Human Societies

21. Self-Organization

22. Massive Open Online Course

دوره آزاد همگانی آنلاین (موک)، دوره آنلاینی است که از طریق وب به‌طور آزاد به شرکت‌کنندگانی نامحدود ارائه می‌شود. این دوره‌ها معمولاً مشابه دوره‌های دانشگاهی هستند. اغلب آنها زمان شروع و پایان مشخصی دارند. موک‌ها علاوه بر محتوای رایج درسی نظیر ویدئوها، متون و مجموعه مسائل، فضای تعاملی به‌وجود می‌آورند که فراگیران و مدرسان در آن شرکت کنند.

23. Design Thinking

24. System Thinking

25. Jackson

26. Schaveling & Bryan

27. Ecosystem

منظور از اکوسیستم در این نوشتار مجموعه‌ای از اکوسیستم‌ها شامل اکوسیستم کارآفرینی، اکوسیستم اقتصادی، اکوسیستم دیجیتال، اکوسیستم سیاسی، اکوسیستم آموزشی و غیره است.

28. Liedtka & Ogilvie

29. Agile Policy Making

30. End User

31. Actor

32. Blockchain

تکنولوژی بلاکچین پایگاه داده توزیع شده و مبتنی بر اجماع است که به‌صورت مستمر فهرستی از رکوردها (رده‌ها) را که هرکدام به گزیننده‌های قبلی فهرست ارجاع می‌دهند را حفظ می‌کند و بدین ترتیب در مقابله با تضعیف یا بازنگری غیرمجاز تقویت می‌شود. بلاکچین نوعی سیستم ثبت اطلاعات و گزارش است که امکان حذف و دست‌کاری این اطلاعات در آن با استفاده از رمزنگاری خاص وجود ندارد.

33. Regulatory Sandboxes

با علم به این واقعیت که تاکنون حکمرانی چابک چندان مورد توجه سیاست‌گذاران کشور نبوده است، نویسندگان این مقاله چندین پرسش مهم زیر را مطرح کرده‌اند که سایر پژوهشگران می‌توانند آنها را مورد توجه قرار داده و اقدام به انجام مطالعات علمی برای پاسخ به آنها کنند.

۱. آیا ساختار نظام اداری کشور ظرفیت حرکت به سمت الگوهای جدید حکمرانی را دارد؟

۲. اگر چنین ظرفیتی وجود ندارد، با چه سازوکارهایی می‌توان بستر مناسب چنین موضوعی را فراهم کرد؟ در این راستا برنامه‌های توسعه سرمایه‌های انسانی کارمندان و مدیران چه نقشی را می‌تواند بر عهده گیرند؟

۳. حرکت نظام اداری کشور از الگوهای حکمرانی سنتی به سمت حکمرانی چابک نیازمند چه الگوها و استراتژی‌هایی است؟ بدون تردید پاسخ به این پرسش‌ها مسیر کشور به سمت حکمرانی چابک را هموار خواهد کرد.

پی‌نوشت‌ها

1. Ideology

2. Smith & Englander

3. Fourth Industrial Revolution

4. World Economic Forum

5. Schwab

6. Rules

7. Policy

8. Policy Making

9. Agile Governance

10. Commission on Global Governance

11. Keping

12. Luna et al

13. Gould

14. Hornby

15. Dove

16. Kidd

17. Agile manifesto



- Innovation) (2014). What is Governance Innovation? Centre for the Study of Governance Innovation. See, <http://governanceinnovation.org/what-is-governance/>
11. Jackson, M.C. (2003). Systems thinking: Creative holism for managers. John Wiley & Sons Ltd
12. Keping, Y. (2018). Governance and good governance: A new framework for political analysis. Fudan J. Hum. Soc. Scim, 11, 1-8
13. Kidd, P.T. (1995). A 21st century paradigm in agile manufacturing: Forging new frontiers. London: Addison-Wesley
14. Liedtka, J. & Ogilvie, T. (2011). Designing for Growth: A design thinking toolkit for managers. Columbia University Press
15. Luna, A., Kruchten, P., Pedrosa, M. L. G. E., Almeida Neto, H. R., & Moura, H. P. (2014). State of the art of agile governance: A systematic review. International Journal of Computer Science & Information Technology (IJCSIT), 6 (5), 121-141. doi:10.5121/ijcsit.2014.6510
16. Luna, A., Kruchten, P., Riccio, E. L. & Moura, H. (2016). Foundations for an agile governance manifesto: A bridge for business agility. 13th international conference on information systems & technology management
17. Schaveling, J. & Bryan, B. (2018). Making better decisions using systems thinking. Palgrave Macmillan
18. Schwab, K. (2016). The fourth industrial revolution: What it means, how to respond. Fourth Industrial Revolution
19. Schwab, K. (2018). The global competitiveness report 2018. World Economic Forum
20. World Economic Forum. (2017). the global human capital report 2017. World Economic Forum
21. World Economic Forum. (January 2018). Agile governance: Reimagining policymaking for the fourth industrial revolution. World Economic Forum
22. Construct
23. GOVINN (Centre for the Study of Governance Innovation)
24. Context
25. Crowd Sourced Policy-Making
26. Platform
27. Crowd Law
28. Policy Labs
29. Elmi & Davis
30. Local Actors
- منابع**
۱. پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۶). مبانی دانش اداره دولت و حکومت (مبانی مدیریت دولتی). تهران: سمت
۲. جعفرنژاد، احمد و شهانی، بهنام (۱۳۸۶). مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک. تهران: موسسه کتاب نشر مهربان
۳. صلواتی، عادل، رستمی نوروزآباد، مجتبی، کمانگر، فرزاد و رحمانی نوروزآباد، سامان (۱۳۹۳). تفکر سیستمی و استقرار مدیریت دانش. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۸، ۷۳-۹۹
۴. لیدکا، جین و اگیلوی، تیم (۲۰۱۱). تفکر طراحی در کسب و کار: جعبه ابزاری برای راه‌حل‌یابی خلاق. ترجمه خضری پور (۱۳۹۶). تهران: نشر آریانا قلم
۵. مدوز، دانالاج (۲۰۰۸). تفکر سیستمی. ترجمه عادل آذر و حامد فلاح تفتی (۱۳۹۵). نشر دانشگاه امام صادق (ع)
۶. یامحمدی، جواد عرب و کیوانیان، شبنم السادات (۱۳۹۶). انقلاب صنعتی چهارم؛ زمینه‌ها و پیامدها. پژوهشکده امور اقتصادی، وزارت امور اقتصادی و دارایی
7. Davis, N. (2016). What is the fourth industrial revolution? World Economic Forum
8. Dove, R. (). Agile and otherwise. Production Magazine, Series of articles on agile manufacturing, November to July
9. Elmi, N. & Davis, N. (2018). How governance is changing in the 4IR. World Economic Forum
10. GOVINN (Centre for the Study of Governance