

بِسْمِ اللَّهِ  
الرَّحْمَنِ  
الرَّحِيمِ

# دولت ۲۰۰

شماره ثبت: .....



شرکت چاپ و نشر بازرگانی  
وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

---

سرشناسه : مصاحب، اصغر، ۱۳۵۴ -  
عنوان و پدید آورنده : دولت ۲،۰ / اصغر مصاحب  
مشخصات نشر : تهران ، شرکت چاپ و نشر بازرگانی ، ۱۴۰۲.  
مشخصات ظاهری : ۹۰ ص.  
وضعیت فهرست نویسی: فیپا  
موضوع : مدیریت - مدیریت دولتی  
موضوع : مدیریت - حکمرانی  
موضوع : مدیریت - دولت ۲،۰  
شناسه افزوده : شرکت چاپ و نشر بازرگانی.  
شماره کتابخانه ملی:  
شماره شابک :

---

نام کتاب: دولت ۲،۰  
مؤلف: اصغر مصاحب  
چاپ اول: اسفند ۱۴۰۲  
تیراژ: --- نسخه  
ناشر: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.  
لیتوگرافی، چاپ و صحافی : شرکت چاپ و نشر بازرگانی.  
نشانی: تهران، خیابان کاگر شمالی ، بالاتر از بلوار کشاورز ، شماره ۲۴۰، تلفن: ۶۶۹۳۹۳۲۹

---

## پیشگفتار

در سالیان اخیر رشد بهره‌گیری دولت‌ها و حرکت به سمت استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و اینک طرح چگونگی استفاده از هوش مصنوعی این فرصت را پیش روی دولت‌ها قرار داده است تا با تغییرات بنیادی در بدنه خود، راه را برای ارائه هر چه بهتر خدمات به شهروندان فراهم سازند. به همین جهت، قریب دو دهه است که پروژه‌های ایجاد دولت الکترونیکی و به دنبال آن یک دهه اخیر طرح دولت باز با سه مولفه شفافیت، مشارکت و همکاری و طرح دولت مبتنی بر وب ۲٫۰ در برخی از کشورها به منظور شفافیت و کارایی دولت، مشارکت شهروندان و در نتیجه بهبود زندگی مردم ابلاغ گردید. این طرح ارتقا یافته برنامه دولت الکترونیک و دولت باز با بکارگیری ابزارهای وب ۲٫۰ خصوصاً رسانه‌های اجتماعی است. یکی از نتایج مورد انتظار از استقرار دولت مبتنی بر وب ۲٫۰ کاهش فساد اداری از طریق شفافیت بیشتر امور، مشارکت شهروندان و همچنین همکاری بین سازمان‌ها، کسب و کارها و شهروندان می‌باشد.

تا کنون اجرای دولت مبتنی بر وب ۲٫۰ هنوز به طور کامل حاصل نشده است، زیرا این مهم نیازمند یک گفتگوی پرمعنا بین دولت و شهروندان و همچنین در بین خود شهروندان است. به عبارتی اطلاعات نه تنها باید از جانب دولت به شهروندان بلکه باید از جانب شهروندان به دولت و دیگر شهروندان نیز حرکت کند. صدای شهروندان

باید شنیده شده و در سیاست‌های دولت به کار گرفته شود. برای دستیابی به این نوع انتقال، به پشتیبانی و بهره‌گرفتن از فناوری گسترده برای مشارکت شهروندان نیاز است. به علاوه، دولت باید اطمینان حاصل کند که اطلاعات برای مشارکت و گفتگوی شهروندان موجود است. این گفتگو در عوض باعث ترقی فرآیند تصمیم‌گیری از طریق مشارکت دادن عموم مردم در سیاست‌های جدید دولت می‌شود.

در مباحث مطرح شده در کتاب حاضر با مروری بر شیوه اداره دولت‌ها و روایت برخی مدل‌های حکمرانی به استقرار دولت مبتنی بر وب ۲٫۰ خواهیم پرداخت. دولت مبتنی بر وب ۲٫۰ بر اساس سه مولفه استقرار دولت باز و با استفاده از ابزارهای وب ۲٫۰ مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

برای درک بهتر موضوع، ابتدا یک بازخوانی اجمالی از الگوی سنتی مدیریت دولتی خواهیم داشت. سپس مدیریت دولتی نوین، ویژگی‌ها و انتقادهای مترتب بر آن را مورد بررسی قرار خواهیم داد. اشاره مختصری به دولت کارآفرین و سپس به دلیل اهمیت ویژه مقوله دولت الکترونیک این مهم را بصورت مبسوط تری طرح و سپس حکمرانی خوب و شاخص‌های اصلی آن را واکاوی خواهیم نمود.

در ادامه با تمرکز بر دولت باز به دلیل دارا بودن مؤلفه‌های برجسته و شایسته حکمرانی مطلوب، خصوصاً با تأکید بر مقوله شهروندسازی، به تلفیقی از این شیوه و مدل دولت الکترونیک و البته بهره‌بردن از وب ۲٫۰ که در حقیقت پایه و اساس دولت ۲٫۰ هستند، اشاره خواهیم داشت.

در اینجا بر خود لازم می‌دانم از همکاری صمیمانه سرکار خانم دکتر سیده سمانه توکلی که پیشنهاد تحقیق، تدوین و نگارش کتاب از سوی مشارالیه‌ها مطرح گردید کمال تشکر را داشته باشم. همچنین مراتب تقدیر و تشکر خود را از مدیرعامل، هیئت مدیره و کارکنان محترم شرکت چاپ و نشر بازرگانی که زمینه انتشار این اثر را فراهم نمودند ابراز می‌نمایم. مزید امتنان است صاحب‌نظران با ارائه نظرات خود ما را در اصلاح، تکمیل و غنای مطالب یاری نمایند.

## فهرست مطالب

۶۳	سطوح حکمرانی	۷	مقدمه
۶۴	اصول حکمرانی خوب	۱۱	مدیریت دولتی تا امروز
۶۵	ساختمان حکمرانی بخش دولتی	۱۵	الگوی سنتی مدیریت دولتی
۶۸	حرکت از مدیریت نوین دولتی به سمت حکمرانی خوب	۱۹	مدیریت دولتی نوین
۷۱	دولت باز	۲۱	عناصر مدیریت دولتی نوین
۷۳	مشارکت شهروندی	۲۲	ابعاد مدیریت دولتی نوین
۷۴	شهروند سپاری	۲۷	ویژگی‌های مدیریت دولتی نوین
۷۵	مزیت‌های شهروندسپاری	۳۰	مدیریت دولتی نوین و اصلاح نظام اداری
۷۸	ابعاد شهروندسپاری	۳۳	انتقادات به مدیریت دولتی نوین
۸۴	ارزیابی طرح‌های شهروندسپاری	۳۵	دولت کارآفرین
۹۳	جلب مشارکت شهروندی به عنوان یک موج جدید	۳۵	تعریف دولت کارآفرین
۹۵	دولت مبتنی بر وب ۲,۰	۳۶	ابعاد دولت کارآفرین
۹۷	ارتباط بین شهروندان، داده‌ها و دولت	۳۹	دولت الکترونیک
۹۸	مروری بر اصول و الزامات دولت باز	۴۰	تعاریف، دیدگاه‌ها و اشکال دولت الکترونیک
۹۹	فناوری وب ۲,۰	۴۵	خدمات الکترونیکی
۱۰۱	استفاده از رسانه اجتماعی در دولت	۴۶	ابعاد و آثار دولت الکترونیک
۱۰۲	مشکلات پیش روی دولت ۲,۰	۴۹	مدل‌های توسعه و مراحل تکامل دولت الکترونیک
۱۰۳	پیشینه اجرای دولت ۲,۰ در کشورها	۵۷	حکمرانی خوب
۱۰۴	پیشینه پژوهش‌های مرتبط	۵۸	ویژگی‌های حکمرانی خوب
۱۰۹	منابع	۶۱	چرایی توجه به حکمرانی خوب
		۶۱	حکمرانی خوب و تفاوت با حاکمیت دولت





## مقدمه

شیوه حکمرانی و به عبارتی چگونگی اداره دولت‌ها از دیرباز مورد توجه بسیاری از جامعه‌شناسان و صاحب‌نظران عرصه مدیریت و سیاست بوده است. در سالیان اخیر نیز نوع نگرش به سازوکارها و چگونگی استقرار مدلی از حکمرانی که دغدغه‌های مردم و دولت را به صورت مشترک پاسخگو باشد، تغییر یافت تا آنجا که مفاهیمی چون ارتقای سلامت اداری، صیانت از حقوق شهروندی، پاسخگویی، شفافیت، دموکراسی، جامعه مدنی، توجه به سازمان‌های مردم‌نهاد و مواردی از این دست برجسته شده و به گفتمان غالب تبدیل شد. حال ضمن بررسی شیوه‌های حکمرانی و اداره دولت‌ها تاکنون، مولفه‌ها و شیوه مطلوب را که دربرگیرنده شاخص‌های پیش‌گفته باشد، طرح کرده و در نهایت مدلی نوین را معرفی می‌کنیم.

از سوی دیگر این مهم که فساد اداری به طور مستقیم بر کارایی نظام اداری، مشروعیت نظام سیاسی و مطلوبیت نظام فرهنگی و اجتماعی اثرات ناپهنجاری دارد امری انکار ناپذیر است. در این میان اندیشمندان دیدگاه‌های مختلفی برای مبارزه با فساد ارائه کرده‌اند، یکی از این دیدگاه‌ها مدیریت شیشه‌ای است که بر اساس آن فناوری اطلاعات، کلید اصلی کنترل فساد تصور می‌شود و بکارگیری آن در سازمان‌ها موجب ایجاد سلامت اداری می‌گردد.

برای دستیابی به این شفافیت، بهره‌گیری از فناوری‌های نو خصوصاً استقرار دولت الکترونیک به عنوان گزینه مناسب مطرح گردید. فناوری اطلاعات و ارتباطات، نه

تنها زندگی روزمره مردم را تغییر داده بلکه تعاملات بین دولت‌ها و شهروندان را نیز متحول ساخته است. ظهور این دگرگونی به ایجاد گرایش جدید در روابط شهروند و دولت انجامیده است. این فناوری‌های جدید شهروندان را قادر می‌سازند تا در تصمیم‌گیری‌های جمعی درگیر شده و نتیجتاً در حکمرانی مشارکت داشته باشند. تحول دولت الکترونیک در مراحل مختلفی مورد مطالعه قرار گرفته است. مراحل الگوهای تعاملات دولت دیجیتال با عموم مردم را می‌توان این‌گونه بر شمرد: اولین مرحله بر روی «حضور دیجیتال» با وب سایت‌های اطلاعاتی ساده و دارای ماهیت منفعل به ویژه دیجیتالی کردن اطلاعات دولتی تمرکز دارد. مرحله دوم امکان تعاملات مبتنی بر وب بین دولت با شهروندان، کسب و کارها و نمایندگان دولتی را از طریق ایمیل و فرم‌های تعاملی فراهم می‌کند. مرحله سوم به ارائه خدمات معاملاتی آنلاین مانند تمدید مجوز، صدور مجوز و پرداخت مالیات می‌پردازد.

در این سه مرحله، دولت الکترونیک را می‌توان به عنوان یک فرآیند مدرنیزه کردن بخش دولتی در حرکت از امور کاغذی به دیجیتالی در نظر گرفت. این مراحل مبتنی بر پایه ی «مدل ارائه اطلاعات» و «مدل اتوماسیون فرآیند مدیریت دولتی» هستند که به دسترسی آسان و ۲۴ ساعته به اطلاعات و خدمات دولتی و ایجاد یک دولت کارا تر از طریق خدمات الکترونیک می‌انجامد. اطلاعات موجود در این سه مرحله به یک سمت حرکت می‌کنند، از دولت به مردم با بازخورد محدود از جانب شهروندان. اغلب، این دولت‌ها را دولت الکترونیک مبتنی بر وب نسخه ۱،۰ و یا دولت ۱،۰ می‌نامند.

دولت مبتنی بر وب ۲،۰ همان دولت باز ولی مبتنی بر ابزارهای وب ۲،۰ می‌باشد. دولت باز بر اجرای سه اصل توسط دولت اصرار دارد: شفافیت، مشارکت و همکاری. شفافیت در دولت را می‌توان از طریق ارائه اطلاعات به شهروندان در مورد آنچه دولت انجام می‌دهد بدست آورد، شفافیت باعث ترقی و پیشرفت پاسخگویی می‌شود. سازمان‌های دولتی باید اطلاعات مربوط به عملکرد و تصمیمات خود را به سرعت افشا کند به گونه‌ای که عموم مردم بتوانند آن‌ها را یافته و مورد استفاده قرار دهند. افزایش فرصت‌ها برای مشارکت مردم در سیاستگذاری و همچنین در اختیار قرار دادن دانش و ایده‌های مردم به دولت، باعث تشویق مردم می‌گردد. این نوع مشارکت کارایی دولت را افزایش داده و کیفیت تصمیمات را بهبود می‌بخشد. اصل



همکاری نیازمند شراکت و همکاری بین سازمان‌های دولتی با تمامی سطوح دولتی و سازمان‌ها، کسب و کارها و افراد است و این موضوع نیز موجب بهبود کارایی دولت می‌شود. در دولت مبتنی بر وب ۲،۰ دست‌یابی به سه اصل شفافیت، مشارکت و همکاری از طریق ابزارهای وب ۲،۰ صورت می‌گیرد و دولتی که به عنوان یک نهاد ارائه اطلاعات و خدمات و اجرای سیاست‌ها و تصمیم‌گیری مدلسازی شده بود، به یک دولت اشتراکی تبدیل شده است که اکنون در اموری مانند ایجاد اطلاعات، اجرای خدمات و سیاست‌گذاری، شهروندان و سازمان‌های دیگر (مانند NGOها) را نیز به عنوان شرکا و همکاران در بر می‌گیرد. مدل دولت اشتراکی و مشارکت مردم در دولت دیجیتال، قدمی به سوی یک فرآیند دموکراتر است که از آن به عنوان دموکراسی دیجیتال یاد می‌شود. این پارادایم جدید دولت را شفافتر، پاسخگوتر و قابل اعتمادتر می‌کند، زیرا شهروندان، مسئولان دولتی و سهامداران در امر سیاست‌گذاری، ایجاد محتوا، جمع‌آوری داده، به اشتراک‌گذاری دانش و تصمیم‌گیری شرکت می‌کنند.

در مباحث مطرح شده در کتاب حاضر با مروری بر شیوه اداره دولت‌ها و روایت برخی مدل‌های حکمرانی به معرفی دولت مبتنی بر وب ۲،۰ خواهیم پرداخت. هدف اصلی از استقرار دولت مبتنی بر وب ۲،۰ بهبود در شیوه، روش و روند انجام امور اداری و کاهش بوروکراسی از طریق ایجاد شفافیت، جلب مشارکت شهروندان و همکاری و تعامل سازمان‌های دولتی با شهروندان و سایر سازمان‌های دولتی و غیردولتی و در نهایت کاهش فساد اداری است.

برای اینکه دولت شفاف باشد و برای همکاری‌های بین سازمان‌های دولتی و بین دولت‌ها و شهروندان، باید یکپارچه‌سازی داده‌ها از طریق میانجی‌های معنایی ایجاد شوند، به گونه‌ای که داده‌ها به طور معنادار یکپارچه و به اشتراک گذاشته شود. برای ایجاد مشارکت، شهروندان باید دارای یک ساز و کار برای بیان ایده‌های خود بدون از دست رفتن شبکه‌های گفتگو باشد، و این ساز و کار باید ابزارهایی برای آنالیز و ارزیابی تاثیر تصمیمات سیاسی معین به دولت ارائه دهد. به علاوه، مفاهیم رسانه اجتماعی و وب ۲،۰ باید به طور خلاقانه‌ای برای ایجاد برنامه‌ها و ابزارهای نوآورانه مورد استفاده قرار گیرد.



# ۲

## مدیریت دولتی تا امروز

اولین رویکردها به اداره حکومت شیوه اداره سنتی بود که مبتنی بر دوگانگی اداره و سیاست مطرح شد و از ویژگی‌های آن تاکید بر فراگرد به جای نتایج و توسعه بوروکراسی بود. در الگوی سنتی استعاره غالب معرف رفتار حکومت، پارو زدن است. یعنی حکومت عهده‌دار ارائه خدمات به جامعه می‌شود و پارو می‌زند تا کشتی جامعه پیش برده شود، البته پاروهایی که برای جامعه بسیار گران تمام می‌شود. در ادامه با نقد رویکرد سنتی، نهضت اداره دولتی نوین با اصول برابری اجتماعی، پاسخگویی در برابر عامه مردم و «تجویزی‌تر شدن و نقض جدایی سیاست از اداره»، شکل گرفت. روح غالب بر الگوی اداره دولتی نوین عدالت‌خواهی و ضرورت تغییر برای توسعه برابری بود. از تضاد بین نگرش‌ها به اداره حکومت، رویکردهای جدیدی با عناوین: مدیریت دولتی نوین، حکومت کارآفرین، حکومت الکترونیک، حکمرانی خوب و خدمات دولتی نوین ظهور پیدا کرد.

مدیریت دولتی نوین بر کاهش بوروکراسی و استفاده از ساز و کار بازار، کاربرد مدیریت حرفه‌ای در بخش عمومی، خصوصی‌سازی و برون‌سپاری تاکید داشت. استعاره غالب معرف رفتار حکومت و شهروندان در این رویکرد سکنداری به جای پارو زدن است، ولی هرگز معلوم نشد حکومت فارغ‌شده از مسئولیت پارو زدن چگونه به مهارت راهبری کشتی دست می‌یابد.

در امتداد نهضت اصلاحات اداری در آمریکا رویکرد حکومت کارآفرین با اصول

تسهیل بخش‌های خصوصی و داوطلبانه و دولتی برای مشارکت در حل مشکلات جامعه، توانمندسازی شهروندان، استفاده از سازوکارهای بازار و افزایش نوآوری در ارائه خدمات مطرح شد. استعاره غالب معرف رفتار حکومت و شهروندان در رویکرد حکومت کارآفرین نیز سکنداری به جای پارو زدن است. با این تفاوت که سکنداری به سفارش جامعه و با مشارکت کارآفرینانه آنان انجام می‌پذیرد. پس از آن پارادایم حکومت الکترونیک به وجود آمد که پاسخی فنی به ناکارآمدی‌های الگوهای پیشین اداره است که در ادامه بیشتر به آن می‌پردازیم. استعاره غالب معرف رفتار حکومت و شهروندان در رویکرد حکومت الکترونیک قایق مجازی و الکترونیکی است که در هر زمان و در هر مکان قابل استفاده همه شهروندان است. پس از آن رویکرد حکمرانی خوب معطوف به اتخاذ راهبردهای اصلاحی وسیعی برای تقویت نهادهای جامعه مدنی و توسعه حکومت‌های پاسخگوتر و دموکراتیک‌تر ظهور پیدا کرد. در این رویکرد بر اهمیت مشارکت بخش خصوصی، جامعه مدنی و حکومت تاکید می‌شود. استعاره غالب این رویکرد سکنداری مشارکت‌جویانه قایق است، قایقی که عامه مردم باید برای هدایت صحیح آن به حکومت کمک کنند. در امتداد رویکردهای دموکراتیک‌تر به اداره دولت، رویکرد خدمات دولتی نوین با تاکید بر حقوق شهروندی مطرح شد. نقطه ثقل این رویکرد خدمت به عامه مردم است.

نظریه اداره و حکمرانی هنوز راهی طولانی در پیش دارد و به‌رغم اینکه بسیاری از مدل‌های مطرح‌شده شاید در مقطعی کارگشا بودند اما شاید به دو دلیل تاکنون توفیقی در سطح اداره دولت‌ها محقق نشده است: نخست عدم انتخاب مدل مناسب در زمان مناسب و دیگر اینکه اجرای مدل‌های منتخب نیز هرگز به صورت کامل و منطبق با آنچه در مدل‌ها مطرح شده، اجرا نشده است که این دو، هر کدام متاثر از دلایل بسیاری است که باید در مجالی دیگر به آن پرداخت.

برای درک بهتر موضوع، ابتدا یک بازخوانی اجمالی از الگوی سنتی مدیریت دولتی خواهیم داشت. سپس مدیریت دولتی نوین، ویژگیها و انتقادهای مترتب بر آن را مورد بررسی قرار خواهیم داد. اشاره مختصری به دولت کارآفرین و سپس به دلیل اهمیت ویژه مقوله دولت الکترونیک این مهم را بصورت مبسوط‌تری طرح و سپس حکمرانی خوب و شاخص‌های اصلی آن را واکاوی خواهیم نمود.

در ادامه با تمرکز بر دولت باز به دلیل دارا بودن مؤلفه‌های برجسته و شایسته حکمرانی مطلوب خصوصا با تاکید بر مقوله شهروندسپاری، به تلفیقی از این شیوه و مدل دولت الکترونیک و البته بهره بردن از وب ۲,۰ که در حقیقت پایه و اساس دولت ۲,۰ هستند، اشاره خواهیم داشت و در پایان مفهوم دولت ۲,۰، مولفه‌های آن، رویه‌ها و چالش‌های اجرا و استقرار آن را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

سالیان اخیر در کشور ما نیز با طرح موضوعات و ابلاغ قوانینی نظیر ارتقای سلامت اداری (مبارزه با فساد)، صیانت از حقوق شهروندی، انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات؛ زمینه‌های شفافیت در امور و مدیریت مشارکتی در اداره دولت مطرح شده است. فارغ از مطلوبیت یا برتری شیوه‌های مطرح تا امروز، با نگاهی به شعارها و برنامه‌های ارائه شده، قرابت و نزدیکی بسیاری را با مولفه‌های دولت باز خواهیم یافت.



# ۳

## الگوی سنتی مدیریت دولتی

اداره امور سنتی به صورت غیر رسمی از ظهور حکومت‌های باستان شروع شد اما همواره متکی به شخص بودند نه به قانونی بودن و تعهد به سازمان و حکومت. اما اداره امور سنتی به صورت نظام یافته تقریباً از اواسط قرن نوزدهم شروع شد. پیش از آن و از زمانی که اداره امور دولتی متکی به اشخاص بود به علت مفسد زیاد، آن را سیستم تاراج<sup>۱</sup> می‌نامیدند.

الگوی سنتی مدیریت دولتی را می‌توان اداره امور تحت کنترل رسمی رهبری سیاسی دانست که مبتنی بر یک الگوی سلسله مراتب دقیق بوروکراتیک است. لغت «بوروکراسی» نخستین بار توسط «وینسنت گرومی» در سال ۱۷۶۵ مطرح شد. «ماکس وبر»، در اوایل قرن بیست متوجه اهمیت بوروکراسی شد و از آنجا که مهم‌ترین مساله وبر مدرنیته و عقلانیت مدرن بود، توجه معطوف به سازمان‌های مدرن گردید (سرزعیم، ۱۳۸۶).

پیش فرض اساسی در الگوی بوروکراسی این چنین است که مقامات ثابت بی‌طرف و گمنام در آن به کار گمارده می‌شوند. عامل انگیزش آن‌ها، صرفاً علایق عمومی است، به همه احزاب حاکم به طور یکسان و برابر خدمت می‌کنند. در سیاست‌گذاری دخالت ندارند، بلکه صرفاً خط مشی‌هایی را که توسط سیاستمداران وضع می‌شوند، به مورد اجرا می‌گذارند (هیوز، ۱۳۸۷).

1. spoils system

وبر معتقد بود که سه نوع اقتدار وجود دارد:

- ۱- کاریزماتیک و فرهمند: مثل یک رهبر
- ۲- سنتی: مثل رئیس قبیله
- ۳- عقلایی، قانونی: که به عنوان بهترین نوع اقتدار، مبنای تئوری بوروکراسی است.

وی شش اصل را با استفاده از اندیشه اقتدار عقلایی برای سیستم بوروکراسی بیان می‌کند:

۱. اصل ثابت بودن و رسمی بودن دامنه اختیار قانونی تعیین شده توسط قانون
۲. اصول سلسله مراتب اداری و درجه‌بندی سطوح اقتدار
۳. فعالیت رسمی و سازمان رسمی
۴. تخصص‌گرایی همراه با استاندارد سازی
۵. بکارگیری ظرفیت کامل مقامات اداری برای انجام فعالیت‌های اداری
۶. فرایند محوری و قانون محوری

الگوی سنتی اداره امور دولتی، که ماندگارترین و موفق‌ترین نظریه مدیریت در بخش دولتی است به دلایل فراوان با شیوه‌های دیگر جایگزین شد. در الگوی سنتی، به دلیل توجه ویژه به فرآیند به جای پیامد و تاکید بر دستورالعمل‌ها به جای تاکید بر نتایج حالتی خشک و بروکراتیک وجود داشت. از سال ۱۹۷۰ انتقادهای مستدل و دقیقی درباره بی‌کفایتی بوروکراسی‌های خشک که زمانی به عنوان وسیله‌ای برای تحقق بالاترین سطح کارایی مورد توجه بودند، به عمل آمد. دولت‌ها توجه خود را از دستورالعمل‌های رسمی، ساختارها، اقدامات حفاظتی، به سوی نتایج معطوف کردند و کمتر درباره ابزارهای نیل به نتایج به بحث می‌پرداختند. الگوی سنتی، تقریباً پس از یکصد سال که از عمر آن می‌گذرد، در معرض فروپاشی قرار گرفته است. اکنون نظریه‌های الگوی سنتی و نحوه‌ی عمل به آن در حال حاضر، قدیمی به حساب می‌آیند و به هیچ وجه با نیازهای جامعه دگرگون یافته امروز تطبیق ندارند.

بسیاری بر این عقیده‌اند که اداره امور، یک وظیفه‌ی محدودتر و کم دامنه‌تر از مدیریت است و به همین دلیل گذار از اداره امور دولتی به مدیریت دولتی به



معنای ایجاد تغییر عمده از جنبه تئوری و عملکرد می باشد. از تعاریف متعدد این الگو، چنین استنباط می شود که توجه اداره امور دولتی بر فرآیندها، دستورالعملها و قواعد متداول و مرسوم متمرکز است، حال آن که مدیریت دولتی فراتر از این است و به جای آنکه فقط از دستورالعملها پیروی کند، بر تحقق نتایج و قبول مسئولیت آنها تاکید دارد.

در الگوی سنتی اداره امور دولتی، قوانینی که رهبری سیاسی و بوروکراسی را به یکدیگر وصل می کند، حداقل در سطح نظری روشن و واضح هستند. وودور ویلسون به عنوان استاد ادراه امور دولتی پیش از احراز مقام ریاست جمهوری امریکا، عقیده داشت که باید حد فاصل سیاست از اداره کاملاً روشن باشد، یعنی باید تعیین خط مشی از اجرای خط مشی که وظیفه‌ای کاملاً اداری است، تفکیک شده باشد (هیوز، ۱۳۸۷). هر چند تئوری جدایی سیاست از اداره، بخش اصلی مدل سنتی اداره است، ولی بیشتر یک افسانه تلقی شده است و بخصوص برای طفره رفتن از مسئولیت مفید بوده است. در دنیای واقعی هر دوی آنها به طور موثر از طریق انجام تکالیف اداری توسط سیاستمداران و قبول مسئولیت سیاسی توسط روسای اداری، درهم آمیخته‌اند (کایدن، ۱۹۸۲).



# ۴

## مدیریت دولتی نوین<sup>۱</sup>

در پاسخ به کاستی‌ها و نارسایی‌های مدل کلاسیک مدیریت دولتی یک رویکرد نوین مدیریتی در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل ۱۹۹۰ ظهور کرد. این رویکرد بوجود آمد تا برخی از مشکلات و مسائل مدل پیشین را از میان بردارد، لیکن متضمن تغییرات شگرفی در نحوه اداره بخش دولتی شد (هیوز، ۱۳۸۷).

مدیریت دولتی نوین یا به عبارتی مدیریت‌گرایی راهکاری بود در راستای اصلاح الگوی اداره امور عمومی که برآن بود تا سازوکارهای بخش خصوصی را در بخش دولتی پیاده کند. پالیت<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۴ جنبش مدیریت دولتی نوین را به عنوان سیستم فکری ایدئولوژیک مطرح می‌کند که با ویژگی به کارگیری ایده‌های بخش خصوصی شناخته می‌شود. ویرتانن<sup>۳</sup> در سال ۱۹۹۶ معتقد است مدیریت دولتی نوین ریشه در تزویج دو جریان مختلف دارد: ۱- اقتصاد بنیاد‌گرایی نوین، ۲- مدیریت‌گرایی مبتنی بر بازار. همچنین هوپ پایه بنیادین شکل‌گیری مدیریت دولتی نوین را در کاربرد بازار اقتصادی به عنوان مدلی برای روابط اداری و سیاسی خلاصه می‌کند.

دیوید آربورن و گیبلر<sup>۳</sup> به سال ۱۹۹۲ مدیریت دولتی نوین را به این شکل معرفی کردند که تمرکز مدیریت دولتی نوین بر استفاده از مدل‌های بازار و ارزش‌های آن در فهم و نقش فعالیت‌های دولت و اطمینان از کارایی خدمات آن است. این رویکرد

1. New Public Management

2. Pollitt

3. Virtanen

بر شش محور استوار است:

- بازار
- بهره‌وری
- نبود تمرکز
- جهت‌گیری خدمات
- پاسخگویی نتایج
- سیاست

بطور کلی مدیریت دولتی نوین از دو نظریه علم اقتصاد و مدیریت بخش خصوصی ارتزاق می‌کند. هر چند بین بخش‌های دولتی و خصوصی تفاوت‌های اساسی وجود دارد، اما این به معنی آن نیست که فنون و نظریه‌های بخش خصوصی در بخش دولتی کاربرد ندارد. تمرکز بر نتیجه و توجه به برنامه ریزی استراتژیک در بخش دولتی از بخش خصوصی اقتباس شده است.

رویکرد مدیریتی، معانی بسیاری دارد: «مدیریت گرایی» (پولیت، ۱۹۹۰)، «مدیریت دولتی نوین» (هود، ۱۹۹۱)، «اداره امور دولتی بر اساس بازار» (لن ورزنبلوم، ۱۹۹۲) و یا «دولت کارآفرین» (آزبورن و گیبلر، ۱۹۹۲).

نام‌های گوناگون برای مدیریت دولتی نوین، نشانگر دیدگاه‌های مختلف درباره رویدادهای کنونی است. با وجود این، همه این‌ها در نکاتی نیز اشتراک دارند:

۱) هر نامی برای مدل انتخاب شود، انتقال عمده‌ای از اداره امور دولتی سنتی، به توجه بسیار زیاد به دستیابی به نتیجه‌ها و مسئولیت‌های فردی مدیران است.  
 ۲) برای سازگار کردن سازمان‌ها، کارکنان، شرایط و مقررات استخدامی توجه صریحی به فاصله گرفتن از دیوان سالاری کلاسیک است.

۳) هدف‌های فردی و سازمانی باید به روشنی تدوین شوند، تا اندازه‌گیری از طریق شاخص‌های عملکردی (PI) امکان پذیر شود. به همین طریق ارزیابی سیستماتیک برنامه‌های اجرایی بیشتر صورت خواهد گرفت. سه مولفه صرفه‌جویی، کارایی و اثربخشی محرک‌های اصلی نکات پیش گفته هستند.

۴) کارکنان بلندپایه، به جای آنکه بدون گرایش خاص سیاسی و بی‌طرف باشند، تمایل دارند که از نظر سیاسی به دولت حاکم متعهد باشند.

۵) وظایف دولت هر چه بیشتر با آزمون بازار روبرو می‌شوند، مثل واگذار کردن کارها به دیگران توسط قرار داد و این چیزی است که برخی نویسندگان آن را «هدایت کردن قایق به جای پارو زدن» خوانده‌اند. دخالت دولتی نباید همیشه به معنای انجام کار توسط ابزارهای بوروکراتیک باشد.

۶) روند کاستن از وظایف دولت از طریق خصوصی‌سازی نیز وجود دارد که در بعضی موارد، سرعت بسیاری دارد. این لزوماً به معنای بخشی از برنامه مدیریتی نیست، زیرا اصلاحات یاد شده ممکن است بدون کاستن از دامنه وظایف و مسئولیت‌های دولت روی دهند. ولی به هر حال، این دو مساله در یک زمان روی می‌دهند. اشتراک همه این نکات در آن است که توجه از فرآیندها به نتایج منتقل می‌شود (هیوز، ۱۳۸۷).

### عناصر مدیریت دولتی نوین

هود عناصر مدیریت دولتی نوین را در برنامه‌های هفتگانه زیر ترسیم می‌کند:

- استفاده از مدیریت حرفه‌ای در بخش دولتی به معنای واگذاری مسئولیت‌ها به فعالیت‌ها نه انتشار قدرت به قسمت‌ها
- استانداردهای عملیاتی صریح و اندازه‌گیری عملکرد؛ به عبارتی تعریف اهداف و مقاصد، تعیین شاخص‌های موفقیت به صورت کمی به ویژه برای خدمات حرفه‌ای
- تأکید بیشتر روی کنترل برون داد؛ تخصیص پاداش و منابع به عملکرد قابل اندازه‌گیری
- جداسازی واحدهای بخش دولتی؛ مراد از این مهم آن است که تجزیه سازمان‌های بزرگ به واحدهای مستقل بر پایه محصول باشد که منجر به ایجاد واحدهای قابل مدیریت به کارایی بیشتر خواهد شد
- حرکت به سمت رقابت بیشتر در بخش دولتی؛ رقابت به عنوان کلید اصلی کاهش هزینه‌ها و ارتقاء استانداردها و کیفیت و لزوم استفاده از قراردادهای کوتاه مدت و مناقصه‌های دولتی
- تأکید بر سبک‌های بخش خصوصی در اعمال مدیریت؛ به این معنا که از اخلاقیات شیوه نظامی دولتی دور شدن و انعطاف در بکارگیری پرسنل و اعطای پاداش
- تأکید روی انضباط بیشتر و اعمال محدودیت در استفاده از منابع عمومی؛ به عبارتی کنترل کردن و مقاومت در برابر تقاضا جهت استفاده از حداقل منابع

برخی دیگر نیز با الهام از هود، مدیریت دولتی نوین را متشکل از پنج بعد اصلی زیر می‌دانند:

۱) سازمان‌های تخت؛ به کارگیری ساختار سازمانی شرکت‌های خصوصی در بخش دولتی منجر به حذف مدیران میانی و توانمندی مدیران رده پایین می‌شود. ساختارهای غول پیکر سلسه مراتبی چه در بخش خصوصی چه در بخش دولتی هیچ گونه کارایی ندارند.

۲) عقد قرارداد؛ رهبران سازمان‌های دولتی باید آزادی عمل زیادی داشته باشند تا با کارکنانشان قرارداد ببندند (استخدام پیمانی) و یا کالاها و خدمات را از سازمان‌ها و شرکت‌های دیگر بخرند (برون سپاری)

۳) مقررات زدایی و یا تنظیم مجدد مقررات؛ کلیه مقررات زائد و دست و پاگیر باید حذف و رقابت تسهیل گردد. حرکت به سمت مقررات زدایی اغلب با تنظیم مقررات مجدد همراه است یعنی تدوین مقررات جدیدی که ناظر بر کیفیت خدمات و کارایی است.

۴) خدمت‌رسانی مشتری محور؛ خدمات دولتی از انتظارات و خواسته‌های مشتریان و شهروندان نشئت می‌گیرد؛ سازمان‌های دولتی مادام‌العمر نیستند بلکه وجودشان وابسته به ارزشی است که آنها در جامعه ایجاد می‌کنند.

۵) باز مهندسی دولت؛ سازمان‌های دولتی نمی‌توانند متکی به مدل سلسه مراتبی سنتی ساختار سازمانی باشند، مدیران رده جلو باید توانمند باشند و به آنها اختیار واگذار گردد؛ ضمن اینکه تدوین خط مشی باید از اجرای خط مشی جدا گردد (منافی هندالنی و کارگر زنجانی، ۱۳۹۶)

### ابعاد مدیریت دولتی نوین:

پنج اصل برای مدیریت دولتی نوین که توسط هایز و کارنی عنوان شده‌اند به عنوان مهمترین ارکان مدیریت دولتی نوین مطرح می‌باشند:

۱) کوچک سازی: کاهش اندازه و قلمرو دولت؛

۲) مدیریت گرایی: به کارگیری اصول مدیریت بازرگانی در دولت؛

۳) تمرکززدایی: واگذاری تصمیم‌گیری به دریافت‌کنندگان خدمات؛

۴) دیوان‌سالاری زدایی: بازسازی دولت با محوریت تاکید بر نتایج به جای فرایندها؛

(۵) خصوصی سازی: تولید کالاها و عرضه خدمات عمومی توسط شرکت های غیردولتی؛

### • کوچک سازی

کوچک سازی دولت به معنای کاهش تصدی گری دولت در سازمان های بزرگ و فعالیت های اقتصادی است که به رشد اقتصاد آزاد کمک می کند. کاهش دخالت دولت در اقتصاد باعث شکوفایی اقتصادی می شود. اقتصاددانان، کوچک سازی دولت را برای رسیدن به اقتصادی شکوفاتر توصیه می کنند و در این خصوص استدلال های اقتصادی ارائه می دهند. دخالت دولت و افزایش فعالیت های آن به گسترده شدن حوزه عمومی و در نتیجه بالا رفتن هزینه های آن منجر می شود. خدمات دولت هزینه مند است. این موضوع وقتی جدی تر می شود که ببینیم در برخی موارد خدمات دولت ارزان تر از خدمات مشابه است یا به صورت رایگان ارائه می شود. دولت کوچک مفهومی اقتصادی-سیاسی است که از اواخر دهه ۱۹۷۰ مطرح شد. این مفهوم در ابتدای دهه ۱۹۸۰ میلادی به عنوان یکی از مباحث سیاسی بسیار قوت گرفت. در این دوران نوعی هجمه ایدئولوژیک به حضور دولت در اقتصاد صورت گرفت. پس از شکل گیری اجماعی در واشنگتن، نظریه تعدیل ساختاری به عنوان منشور جدید توسعه منهای دولت تشویق و اجرا شد. در حوزه اقتصاد اشخاصی مانند فون میزس، فردریک فان هایت و میلتون فریدمن بسیار موثر بوده اند. در عرصه سیاست نیز افرادی مانند مارگارت تاچر، رونالد ریگان و راجر داگلاس به پشتیبانی از پروژه کوچک سازی دولت پرداختند. اکنون بسیاری از کشورها تلاش هایی در جهت کوچک سازی دولت انجام داده اند و هنوز این بحث ادامه دارد.

### • مدیریت گرایی

روشی است در جهت تغییر الگوی اداره امور عمومی که سعی دارد سازوکارهای بخش خصوصی را در بخش دولتی پیاده کند. پالیت در سال ۱۹۹۴ جنبش مدیریت دولتی نوین را به عنوان سیستم فکری ایدئولوژیک مطرح می کند که با ویژگی به کارگیری ایده های بخش خصوصی شناخته می شود. ویرتانن در سال ۱۹۹۶ معتقد

بود مدیریت دولتی نوین ریشه در ترویج دو جریان مختلف دارد: ۱- اقتصاد بنیادگرایی نوین ۲- مدیریت دولتی نوین مبتنی بر بازار. همانگونه که قبلاً اشاره شد به طور کلی مدیریت دولتی نوین از دو نظریه علم اقتصاد و تجارت شکل می‌گیرد. هر چند بین بخش‌های دولتی و خصوصی تفاوت‌هایی وجود دارد، اما می‌توان شباهت‌هایی بین مدیریت بازرگانی (اداره امور خصوصی) و مدیریت دولتی (اداره امور عمومی) پیدا کرد.

### • تمرکز زدایی

تمرکز زدایی در سطح سازمان‌های دولتی به مفهوم تفویض و واگذاری اختیار به سطوح پایینی و در سطح دولت به معنای تفویض قدرت (در مسائل اداری و سیاسی) به واحدها و تشکیلات محلی است. در حالت اول منجر به کاهش فاصله قدرت در ساختار سازمانی بین سطوح مختلف ساختار و در دومی فاصله قدرت بین دولت و مردم کاهش می‌یابد. تمرکز زدایی به معنای نزدیک سازی دولت و مردم یا کاهش فاصله قدرت بین دولت و مردم است. تمرکز زدایی می‌تواند قدرت انتخاب افراد محلی در سیاست‌گذاری‌ها را بیشتر و پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری مقامات محلی را افزایش دهد.

### • دیوان سالاری زدایی (کاهش بروکراسی)

بروکراسی رسمی محاسن خاص خود را دارد ولی در عین حال عقیده بر آن است که بروکراسی به جای پرورش نوآوران، اشخاص ابن الوقت می‌سازد و به جای خطر پذیری، گریز از خطر را در مدیران تقویت می‌کند. به جای استفاده موثر از منابع، هدر دادن منابع را به مدیران می‌آموزد. ممکن است در این انتقادهای قدری اغراق شده باشد، ولی بروکراسی رسمی در بهترین شکل ممکن سازمان نخواهد بود. وبر بروکراسی را یک شکل آرمانی می‌دانست ولی این شکل آرمانی در عمل به خاطر ایجاد رکود، فقدان نوآوری، تشریفات زائد، پرورش انسان متوسط و عدم کارایی که همگی از بیماری‌های بومی بخش دولتی هستند، مورد انتقاد قرار گرفته است (هیوز، آون . ۱۳۷۷).

در سال‌های دهه ۱۹۷۰ شاهد پذیرش خط مشی‌های کاهش اندازه دولت بودیم که به دنبال یک دوره بحث نظری اقتصاد دانان محافظه کار انجام گرفت. منطق



اصلی، کاهش بوروکراسی دولت به عنوان یک هدف بود. نظریه پردازان دو دلیل برای این کار بیان کردند. اول، عقیده بر این است که بوروکراسی تا حد زیادی آزادی فردی را محدود می کند و لازم است قدرت آن تحت نام «انتخاب» کاهش یابد. این بحث به نوبه خود به ضرورت کاهش قلمرو دولت و بوروکراسی مربوط به آن می انجامد. آزادی بهتر از بندگی و داشتن حق انتخاب مصرف کننده بهتر از فرماندهی بوروکراتیک است. دوم، که به دلیل اول نیز مربوط می شود، این است که اقتصاددانان عقیده دارند الگوی بوروکراتیک سنتی فاقد مشوق ها و پاداش ها در سطح پرداخت های بازار است. بنابراین بدیهی است که کارایی آن از کارایی فرآیندهای بازار کمتر باشد. این دیدگاه ها به ایجاد تئوری انتخاب عمومی منجر شدند. در اینجا تئوری انتخاب عمومی، همان طور که از نام آن پیداست، از به حداکثر رساندن حق انتخاب افراد به دو دلیل آزادی فردی و کارایی، حمایت می کند (هیوز، آون . ۱۳۷۷).

### • خصوصی سازی

خصوصی سازی، به معنای اعم کلمه، شامل انتقال مالکیت یا کنترل سازمان های دولتی به سرمایه گذاری خصوصی است. به طور مشخص، خصوصی سازی می تواند شکل های مختلفی به شرح زیر داشته باشد (هراکلئوس؛ ۱۹۹۵).

۱. فروش دارایی به سرمایه گذاران خصوصی که می تواند تمامی یک مجموعه یا فقط بخشی از آن را شامل شود.

۲. خصوصی سازی می تواند شامل آزادسازی باشد، به نحوی که به جای شرایط انحصاری یا شبه انحصاری، شرایط رقابتی فراهم و سازوکارهای بازار حاکم شود.

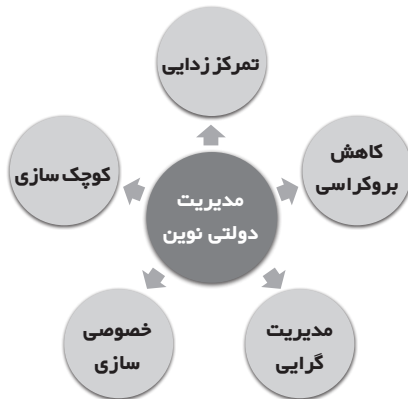
۳. خصوصی سازی می تواند همراه انتقال مالکیت باشد یا اساساً مالکیتی منتقل نشود. ایدئولوژی خصوصی سازی در همه اشکال قرارداد بستن، برون سپاری و خصوصی سازی کامل از طریق طرح های واگذاری بنگاه های دولتی، ریشه در پذیرفتن برتری بازار به عنوان نهاد همه گیر برای اداره جامعه و همین طور نهاد عملیاتی اقتصاد است. خصوصی سازی به معنای برتری بازار شرکتی، رشد بی حد و حصر فردگرایی منفعت طلبانه و شرایط اجتماعی و سیاسی و همین طور اقتصادی آشوبناک

تبدیل شده است. خصوصی سازی به موتور جهانی سازی در سراسر جهان تبدیل شده است، به حدی که تحت رهنمود وزارت خزانه داری آمریکا، صندوق بین المللی پول در گزارش خود ۲۰۰ میلیون دلار به کشورهای جهان سوم در دهه های آینده اختصاص داده تا بخش خصوصی را ارتقاء دهند. برخلاف چرخه های کسب و کار گذشته یا تغییرات در موج های بلند، موج جدید جهانی سازی، نوعی موج «جدید» است که بسیار بلندتر با تبعات گسترده برای جوامع، مردمان، دولت ها و همین طور اقتصادها یک موج موقتی نیست.

### روش های خصوصی سازی

داینیتیس پنج شکل خصوصی سازی را این گونه مطرح کرده است:

- (۱) تغییر در مالکیت (از عمومی به بخش خصوصی)
  - (۲) تغییر در فعالیت ها یا دارایی های عمومی (در مقابل کاهش آنها)
  - (۳) تغییر در جایگاه حقوقی تدارک عمومی کالاها و خدمات
  - (۴) تغییر در جایگاه اقتصادی بخش عمومی (از تولیدکننده مستقیم به فراهم کننده غیرمستقیم)
  - (۵) تغییر در جایگاه محیط رقابتی (از طریق برداشتن حقوق انحصاری بنگاه های عمومی)
- به طور خالصه توصیه های مدیریت دولتی نوین حول محور خصوصی سازی و مدیریت بخش خصوصی می باشد.



نمای اصول مدیریت دولتی نوین

## ویژگی‌های مدیریت دولتی نوین

در سال‌های اخیر علاقه روزافزونی به مطالعه مدیریت دولتی نوین<sup>۱</sup> (NPM)، اصلاحات، شاخص‌های عملکرد بخش عمومی<sup>۲</sup> (PI) و تاثیر مدرنیزه کردن اداره امور عمومی در بین ملل و جوامع، در حال گسترش می باشد. برای نمونه مطالعات نشان می دهند که نیاز برای مدرنیزه ساختن بخش عمومی، اغلب پاسخی به سطوح پایین اعتماد شهروندان به دولت می باشد. (بوکارت و وال، ۲۰۰۳). تصور منفی شهروندان از دولت و اداره امور عمومی ممکن است پیامد نحوه اجرای وظایف این سازمان‌ها باشد. بدین معنی که کیفیت بهتر خدمات عمومی موجب رضایت استفاده کنندگان این خدمات و در نتیجه افزایش اعتماد به دولت می گردد (گلاسر و بارتلی، ۱۹۹۹). بعلاوه برخی مطالعات نشان می دهند که اعتماد به دولت موجب مستحکم تر شدن و افزایش توان سیستم های دموکراتیک می شود (بور، ۲۰۰۰). باید توجه داشت که دموکراسی پایدار نیازمند مشارکت و همکاری فعال شهروندان در حوزه‌های مختلف می باشد (بکس، ۱۹۹۹). علیرغم برخی انتقادات در مورد همکاری و مشارکت شهروندان در حوزه های مدیریتی اداره امور، اغلب تحقیقات حاکی از نقش تاثیرگذار مشارکت شهروندان در امور اداری و سیاسی می باشند (ویگودا، ۲۰۰۲). بحث اصلی این تحقیقات این است که مشارکت شهروندان در سطوح سازمانی/ بوروکراتیک و اجتماعی/ سیاسی به احتمال زیاد موجب افزایش اعتماد شهروندان به اداره امور می گردد، چرا که مشارکت شهروندان موجب افزایش آگاهی و اطلاعات آنها در خصوص فرآیندها، نتایج و دست آوردها گشته و انتظارات آنان از دولت را تعدیل می سازد (رز، ۱۹۹۹). به احتمال زیاد پاسخگویی به شهروندان به عنوان ارباب رجوع هسته و ویژگی اصلی مدرنیزه ساختن اداره امور عمومی می باشد چرا که بوروکراسی پاسخگو، خدمات و کالاها را با سرعت و دقت بالایی به مقصد می رساند. پاسخگویی در ارتباط تنگاتنگ با سرعت و دقت پاسخ به انتظارات و نیازمندی‌های ارباب رجوع می باشد زیرا سرعت موجب کاهش زمان انتظار و دقت باعث پاسخ مناسب به نیازها و خواسته های ارباب رجوع می گردد (استوارت، ۱۹۹۴).

اروین و استنسبری در مطالعه ای که در ارتباط با مزایا و معایب مشارکت شهروندان در سطوح مختلف سازمانی و اداری انجام دادند اینگونه نتیجه گیری

1. New Public Management

2. Performance Indicator

کردند که ایده‌آل‌ترین شرایط برای چنین مشارکتی می‌تواند پیوندهای اجتماعی مستحکم، گروه‌های کوچک سازمان یافته محلی، میزان اهمیت و ضرورت موضوع و بالاخره تمایل افراد به مشارکت داوطلبانه باشد (ایوان و استانسبوری، ۲۰۰۴). علیرغم انتقاداتی که توسط برخی محققان به مشارکت شهروندان نابهنجار در تصمیم‌گیری امور اداری می‌شود، در کل این مشارکت می‌تواند زیربنای ایجاد سیستم اداری دموکراتیک، سالم و متوازن باشد. در بسیاری موارد گفته شد که مشارکت افراد در فرآیندها و تصمیم‌گیری‌های اداری موجب افزایش اعتماد آنان به دولت می‌گردد. برخی از محققان معتقدند که اعتماد بیش از حد به دولت موجب نادیده گرفتن برخی اعمال و سیاست‌های ناسالم دولت می‌گردد. اگرچه سطحی از اعتماد برای قانونگذاری و اداره امور سیستم‌های دموکراتیک لازم و ضروری است، اما اعتماد بیش از حد شهروندان به دولت موجب بروز شرایطی می‌گردد که اصول اولیه سیستم‌های دموکراتیک را با خطر روبرو می‌سازد (نرگسیان، ۱۳۸۹).

در گذشته، شیوه‌های کنترل شده متمرکز در ساختار دولتی جوابگوی نیازهای بیشتری از شهروندان بود اما در شرایط کنونی و با توجه به گستردگی و پیچیدگی فعالیت‌های دولت بدون مشارکت و هم‌اندیشی با شهروندان در یک ساختار مشارکتی راه دیگری برای ادامه حیات در مدیریت دولتی وجود ندارد. با بهره‌گیری از نیروهای مردمی و مشارکت دادن شهروندان چرخه فعالیت‌های دولتی سرعت گرفته و به منظور نیل به این هدف باید الگوهای ساختاری دولت از سلسله مراتبی به غیر سلسله مراتبی و گروهی جهت مشارکت افراد تغییر یابد و نگرش و تفکر درباره رهبری و مدیریت عوض شود. رهبری و مدیریت را به عنوان فرآیندی برای توسعه، بالندگی و توانمندسازی کارکنان ببینند و آرمان مشترک برای گروه ایجاد کنند.

امروزه شهروندان، انتظار دریافت خدمات با کیفیت بالاتری را دارند. بنابراین دولت‌ها باید قابلیت‌هایی برای شهروندان و ذینفعان فراهم آورند تا آن‌ها بتوانند در موضوعات عمومی مشارکت فعال‌تری داشته باشند و نهایتاً، انتظارات پرسنل سازمان‌ها تغییر کرده است و پاسخگویی به این انتظارات، شرایط جدیدی را می‌طلبد؛ پاسخگویی به

این چالش‌ها نیازمند برخورداری از پارادایم‌های دولت الکترونیک، حکمرانی خوب و خدمات عمومی نوین در سطح کلان جامعه است. با این وجود، در حال حاضر مدیریت دولتی هر یک از جوامع، با توجه به فرهنگ اجتماعی - سیاسی موجود خود، از یکی از این پارادایم‌ها یا مجموع آن‌ها بهره می‌برند (نرگسیان، ۱۳۸۹).

رویکرد جدید مدیریتی مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است. جنبه مثبت این موضوع، بیشتر متعلق به آذربورن و گیبلر می‌باشد که آن را از دیدگاه قبلی خود مبنی بر اینکه دولت باید «بازسازی شود» استنتاج کرده‌اند. این اندیشمندان اعلام می‌کنند که دولت را قبول دارند و می‌پذیرند که دولت قادر به انجام کاری است که از عهده بازار بر نمی‌آید. با این وجود، آن‌ها ادعا می‌کنند که بوروکراسی هم غیر ضروری و هم فاقد کارایی می‌باشد و می‌بایست به وسایل دیگر متوسل شد (هیوز، ۱۳۸۹).

طراحی مجدد دولت و بازسازی آن یکی از بهترین ابزارهای حل مشکلات بخش دولتی است این موفقیت موجب می‌شود تا سرخوردگی گسترده از بوروکراسی و دولت بوروکراتیک رفع شود و به خواست مردم برای اجرای طرح‌های جدید که دولت را از ورطه مشکلات می‌رهاند، پاسخ می‌دهد.

مدیریت دولتی سنتی، به دنبال تغییرات اندک و ساختارهای ایستا و ساکن بود اما مدیریت دولتی نوین به دنبال ساختارهای پویا و تغییرپذیر است؛ شکل‌های تغییرپذیر سازمانی، ساختارهای انعطاف‌پذیر، تمرکززدایی، آموزش حساسیت، بهبود سازمانی و مشارکت همه افراد از جمله ویژگی‌های مدیریت دولتی نوین محسوب می‌گردد. مدیریت دولتی نوین تنها به دنبال اقتصاد بهتر نیست بلکه به دنبال سیاست‌های اجرایی برای بهبود کیفیت زندگی افراد، توسعه و تقویت نهادهای حل مشکلات عمومی جامعه است. مدیریت دولتی نوین، متعهد به برقراری عدالت اجتماعی از طریق مدیران اجرایی قوی دارد که «هامیلتون» از آن به عنوان «عامل انگیزش مدیران اجرایی» یاد می‌کند. مدیریت دولتی نوین کمترین توجه را به توسعه شهری، بوروکراسی‌های غیرمستول، ساخت مؤسسات بیشتر دارد و بیشتر به دنبال حل مشکلاتی نظیر کاهش بهداشتی، فقر روستایی، اعتیاد و... است (عباس زاده، ۱۳۸۴).

از نگاه آلیسون وظایف مدیریت دولتی نوین تحت تاثیر عواملی است:

### ۱. استراتژی

- تعیین اهداف و اولویت های سازمان (SWOT)
- تدوین برنامه عملیاتی تحقق اهداف

### ۲. مدیریت مولفه های درونی

- سازماندهی و تامین نیروی انسانی
- هدایت کارکنان و نظام مدیریت منابع انسانی
- کنترل عملکرد

### ۳. مدیریت مولفه های بیرونی

- ارتباط با واحدهای بیرونی
  - ارتباط با سازمانهای مستقل
  - ارتباط با رسانه ها و مردم
- با این نگاه برنامه اجرایی مدیریتی شامل چهار نوع تغییر خواهد بود:
- تغییر در توجه به برون دادها: لزوم تدوین استراتژی و برنامه عملیاتی
  - تغییر در توجه به درون دادها: با هدف بهبود مشوقها و در نتیجه عملکرد
  - کاستن از دامنه دولت
  - ارتباط با سیاستمداران و مردم

## مدیریت دولتی نوین و اصلاح نظام اداری

در خصوص میزان اثرگذاری عناصر مختلف مدیریت دولتی نوین در تلاشهای اصلاحی کشورهای مختلف، اتفاق نظر وجود ندارد. با این وجود، برخی از اندیشمندان (مثلاً بوستون، کامنسکی، هود، چی یانگ و روزنبلوم) معتقدند که با به کارگیری عناصر مدیریت دولتی نوین در اصلاحات اداری، تغییرات گسترده‌ای را می‌توان انتظار داشت. ولی این تغییرات، از دید کامنسکی زمانی حاصل خواهند شد که به موارد زیر توجه شده و مورد استفاده قرار گیرند:

- تاکید بر مهارت‌های مدیریتی به عنوان مکمل مهارت در خط‌مشی‌گذاری.
- تغییر جهت از کنترل‌های دورن داد و روش‌ها و مقررات بوروکراتیک به برون‌دادهای

قابل کمی شدن و اهداف عملکرد.

• عدم تمرکز کنترل‌های مدیریتی همراه با استراتژی جدید گزارش‌دهی، نظارت و پاسخگویی.

• قائل شدن اولویت برای مالکیت خصوصی، واگذاری امور به بخش‌های غیردولتی، و رقابت در عرصه دولتی جهت تامین خدمات.

• تجزیه ساختارهای بوروکراتیک بزرگ به سازمان‌های نیمه مستقل، بویژه جدا کردن وظایف تجاری از وظایف غیرتجاری، و تفکیک تدوین خط‌مشی از اجرای خط‌مشی.

• تقلید از عملکردهای مدیریتی بخش خصوصی نظیر استفاده از قراردادهای کاری کوتاه مدت، توسعه برنامه‌های شرکتی کلان، توافق در مورد عملکرد و تدوین بیانیه رسالت.

• قائل شدن اولویت برای استفاده از انگیزه‌های مالی در قیاس با انگیزه‌های غیرمالی (نظیر اخلاقیات، شعارها، و موقعیت اجتماعی).

• تأکید بر کاهش هزینه، افزایش کارایی و کم کردن کارکنان و کوچک سازی و چابک سازی سازمان.

بارزترین تاثیر ظهور رویکرد مدیریت دولتی نوین بر اصلاح اداری کشورهای مختلف بویژه کشورهای توسعه یافته، تغییر روابط میان بخش‌های دولتی و خصوصی بوده است. به اعتقاد «پالت»، نقش مدیران شامل تدوین اهداف روشن، تبادل نظر در مورد مقاصد، تخصیص منابع برای تحقق اهداف، کنترل هزینه‌ها، انگیزش کارکنان، ارتقاء کارایی، تلاش استراتژیک و ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب است. براساس این رویکرد، اصلاح مدیریت دولتی ترکیبی از سه چهره است:

۱- چهره مهندسی مجدد: برگرفته از تلاش‌های بخش خصوصی در زمینه بازسازی ساختارها و فرآیندهای سازمانی؛

۲- چهره بهبود مستمر: برگرفته از جنبش کیفیت؛

۳- چهره کوچک‌سازی: ناشی از تلاش جهانی برای کوچک کردن اندازه دولت.

تغییر از مدل سنتی امور اداری به مدل جدید مدیریت دولتی بیانگر یک تغییر

اساسی در قالب فکری (پارادایم) است. همان طور که «هیوز» بیان می‌دارد: اصلاح مدیریت دولتی به معنای یک تغییر جهت کلی است؛ تغییری نه تنها در مدیریت دولتی، بلکه همچنین در روابط بین بازار و دولت، دولت و بوروکراسی، دولت و شهروندان و همچنین بوروکراسی و شهروندان. علاوه بر آن امروزه برای حکمرانی خوب از سوی مجامع بین‌المللی ویژگی‌هایی مطرح می‌شود که مهمترین آن‌ها عبارتند از: پاسخگویی، مسولیت‌پذیری، شفافیت، اجماع محوری، قانون مداری، کارایی و اثربخشی، مشارکت، انصاف و عدالت (ویگودا، ۲۰۰۰).

### انتقادات به مدیریت‌گرایی نوین

در پی اجرای برنامه همه جانبه اصلاحات اداری و مدیریتی در بخش عمومی، نقدهایی هم بر آن وارد شده است که به ذکر برخی از آن‌ها می‌پردازیم:

شالوده اقتصادی مدیریت‌گرایی: به اعتقاد برخی صاحب‌نظران، اقتصاد یک دانش اجتماعی ناقص است و کاربرد آن در دولت نیز کاستی‌هایی پدید می‌آورد. همچنین گفته می‌شود گرچه اقتصاد به عنوان شالوده نظام اقتصادی و بخش خصوصی صحت و اعتباری دارد، کاربرد آن در دولت نتیجه بخش نیست (هیوز، ۱۳۸۹).

شالوده مدیریت بخش خصوصی: در زیر چتر اصطلاحات مبتنی بر بازار، هنجارها و استانداردهای منحصر به فرد خدمات عمومی نظیر شهروندی، نمایندگی، پاسخگویی، برابری، بی طرفی و... با هجوم هنجارهای بازرگانی نظیر رقابت، کارایی، بهره‌وری و سودآوری به حاشیه رانده می‌شود (دانایی فرد، ۱۳۸۳).

تیلوریسم جدید: به اعتقاد پالیت، مدیریت‌گرایی، احیای نظرات مدیریت علمی تیلور می‌باشد و بازگشت به این نظریه، توسعه رفتار سازمانی را از زمان تیلور تا کنون نادیده می‌گیرد یا حذف می‌کند (پالیت، ۱۹۹۰).

مشخصات مبهم: تعریف دقیقی از مدیریت دولتی نوین یا مدیریت‌گرایی وجود ندارد. فهرستی از چیزهای مورد نظر - اندازه گیری عملکرد، مشوق‌ها، بودجه بندی برنامه ای و غیره - در دست است اما تعریف مشخصی وجود ندارد (هیوز، ۱۳۸۷).

ایجاد زمینه فساد: مدیریت دولتی نوین ممکن است منافع شخصی و فساد را بین



خط مشی گذاران و سران بوروکرات که چشم به خصوصی سازی و برون سپاری دوخته اند، افزایش دهد چرا که این عوامل بدلیل خलाهای قانونی موجود، فرصت برای سودجویی شخصی و تخلفات اداری را افزایش می دهد (لاربی، ۱۹۹۹).





## دولت کارآفرین

دولت کارآفرین<sup>۱</sup> اشاره به فعالیتهای نوآورانه دولت برای ایجاد فرصتهای شغلی و بهبود رفاه اقتصادی جامعه دارد. با این تعریف یکی از مناظر اصلی چنین رویکردی کارآفرینی در سازمانهای دولتی است. از عبارت دولت کارآفرین برای توصیف نظم جدید حاکم بر صنایع و اقتصاد استفاده می‌شود. براساس تعاریف جدید در هزاره سوم کارآفرین منابع اقتصادی را از حوزه‌های کم‌بازده به حوزه‌های پربازده منتقل می‌کند. این تعریف به‌طور یکسان بخش خصوصی، دولتی و داوطلبی را شامل می‌شود.

وقتی از کارآفرینان دولتی صحبت به میان می‌آید آن دسته از نهادهای بخش عمومی مد نظر هستند که پیوسته از منابع خود به شیوه‌های نوین استفاده می‌کنند تا کارایی و اثربخشی و بالطبع بهره‌وری خود را افزایش دهند. ناکامی اصلی امروز دولت‌ها نه از جنس هدف بلکه از نوع ابزار است.

### تعریف دولت کارآفرین

کارآفرین دولتی فردی است که فعالیتهای هدفمند یک یا چند بخش دولتی را بر عهده می‌گیرد. با توجه به اینکه ایده‌های بخش خصوصی از دهه ۹۰ بر تفکرات مرتبط با تحول در بخش دولتی اثرگذار بوده، لیکن بخش دولتی در مقایسه با

---

1. Entrepreneurial State

بخش خصوصی گسترده‌گی و پیچیدگی‌های متعددی دارد، هریک از صاحب‌نظران و با تمرکز بر بخشی از این حوزه، مفهوم دولت کارآفرین را به گونه‌ای تبیین و تعریف کرده‌اند. برخی از این تعاریف عبارتند از:

- معرفی نظریه‌ها و طرح‌های جدید و نوآورانه و اجرای این نظریه‌های نوآورانه در فعالیت‌های بخش دولتی

- استفاده توأم با مخاطره از منابع عمومی برای ایجاد ارزش برای افراد

- استفاده توأم با ریسک‌پذیری از منابع عمومی جهت هم‌آفرینی ارزش با افراد

- فرآیند خلق ارزش برای شهروندان از طریق بهره‌مندی همزمان از امکانات دولتی

- و خصوصی برای کشف و بهره‌مندی از فرصت‌های اجتماعی

- فرآیند معرفی، ایجاد و بکارگیری و ترجمه نظریه‌های نوین و خلاقانه در بخش

- دولتی و خدمت‌رسانی عمومی

- کمک به خلاقیت، مخاطره‌پذیری و پیشگامی در سیستم‌های دولتی برای

- دستیابی به هدف‌های عمومی

- جستجوی هدفمند و منظم تغییرات نوآورانه در سازمان‌های دولتی و فعالیت‌های

آن‌ها

همان‌گونه که از تنوع تعاریف پیداست هر کدام از این تعاریف بر بخشی خاص از سازمان‌های دولتی تمرکز کرده‌اند (مانند: خروجی‌های سازمان‌های دولتی، منابع مورد استفاده در سازمان‌های دولتی، فواید کارآفرینی برای شهروندان) که این نشان‌دهنده گسترده‌گی این مفهوم در بخش دولتی است.

## ابعاد دولت کارآفرین

باید توجه داشت که بخش دولتی نمی‌تواند به‌طور مستقیم وارد کسب‌وکار شود، لیکن بدان معنا نیست که نمی‌تواند خود را کارآفرین نماید. ایجاد سازمان‌های دولتی کارآفرین به معنی تغییر عمده در نظریه و عمل است که با اعمال تغییر و تحول در بخش دولتی موجب بهبود کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود. به عبارت دیگر، دولت کارآفرین همچون فردی است که طرح می‌دهد و ایده‌های جدیدی را در دولت اجرا می‌نماید. از طرفی دیگر چنین دولتی با تغییر، نوآوری و رسیدن به

شرایط مفید و تحویل خدمات دولتی که تکمیل کننده سرمایه جامعه است، ارزیابی می شود.

بر اساس تعاریف و دیدگاه‌های موجود می توان گفت ابعاد دولت کار آفرین عبارتند از:

- رسالت محوری
- مشتری مداری
- سیاست کلان
- تمرکز زدایی
- حمایت و پشتیبانی
- عدالت اجتماعی
- حکمرانی خوب
- بازار گرایی
- فرهنگ اجتماعی





# ۶

## دولت الکترونیک

آنچه تاکنون آمد بیشتر پیرامون مدل و سیاست‌های کلی اداره دولت است، لیکن زمان اجرای این سیاست‌ها، وجود برخی ابزارها، کارآمدی و اثربخشی این مهم را تقویت کرد. در اینجا بهره‌گیری از «وب» به عنوان ابزاری برای اجرای سیاست‌ها مطرح شد. نتیجه بهره گرفتن از این ابزار استقرار دولت الکترونیک را به همراه داشت. هر چند در بسیاری از تعاریف ممکن است دولت الکترونیک را به گونه‌هایی متفاوت مشخص کنند اما ابزار استقرار دولت الکترونیک - با هر مولفه‌ای - را می‌توان در بهره‌گیری از «وب ۱,۰» یافت.

از سال ۱۹۸۹ که وب توسط آقای «برنرزی» ابداع شد جنبشی به وجود آمد که بیاید همه چیز را از روی کاغذ به اطلاعات الکترونیکی تبدیل کنیم. افراد و شرکت‌ها تلاش می‌کردند محتوای کاغذی خود را به محتوای دیجیتالی تبدیل کنند. جنبش پر سرعت دیجیتالی شدن اطلاعات سبب شد که کاربران امکان دسترسی به انبوهی از اطلاعات را داشته باشند. دیجیتالی شدن اطلاعات همچنان با سرعت زیادی ادامه دارد و احتمالاً تا سال‌های زیادی نیز ادامه خواهد داشت.

وب ۱,۰ در واقع اولین قدم از انقلاب WWW بود. این نسخه از وب معمولاً با نام **read-only web** شناخته می‌شود. وبسایت‌ها در این دوره استاتیک بودند و امکان تعامل خاصی با آن‌ها وجود نداشت. در وب ۱,۰ چندین هایپرتکست با هم یک صفحه وب را تشکیل داده بودند. در واقع در این دوران، خبری از CSS و جذابیت‌های

بصری، لینک‌های پویا و دینامیک و تعاملی مانند ساختن حساب کاربری و ورود به سایت، ارسال نظر و ... نبود.

دوران سلطنت وب ۱،۰ از سال ۱۹۹۱ آغاز شد و تا سال ۲۰۰۴ میلادی ادامه پیدا کرد. در این دوران، کاربران تنها مصرف‌کنندگان اطلاعاتی بودند که توسط تولیدکنندگان محتوا و وب مسترها تولید می‌شد.

این دوران موجب تغییر نگاه دولت‌ها به پدیده فناوری و استفاده از آن برای ارائه خدمات بهتر به شهروندان بود. در ادامه با ظهور وب ۲،۰، شاهد انقلابی در بهره‌گیری فناوری برای رسیدن به حکمرانی خوب بودیم که در ادامه به آن خواهیم پرداخت.

### تعاریف، دیدگاه‌ها و اشکال دولت الکترونیک

مطابق گزارش کمیسیون اروپایی، دولت الکترونیک به مثابه بهره‌گیری نافذ و فزاینده از فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی در بافت جامعه اطلاعاتی تلقی شده و عمدتاً این تعامل به منظور تحقق سه هدف ارائه خدمات دولتی، بهبود اثربخشی مدیریتی و ارتقای دموکراسی برقرار می‌شود. تلاش‌های دولت الکترونیک را می‌توان در قالب سه طبقه، دولت-دولت، دولت-شهروند، دولت-کسب و کار تقسیم‌بندی کرد، همچنین می‌توان دو طبقه دیگر را نیز مدنظر قرار داد، دولت-سازمان‌های اجتماعی مدنی، و شهروند-شهروند. این طبقه‌بندی از اداره الکترونیک شروع، سپس به دولت الکترونیک، بازرگانی الکترونیک، همکاری الکترونیک و در نهایت به حکمرانی الکترونیک می‌رسد.

دولت الکترونیک به مثابه فرصتی برای اداره‌کنندگان به منظور تقلیل هزینه‌ها، تسریع در رویه‌ها، افزایش کارایی و واکنش‌پذیری آن‌ها تلقی می‌شود. ابتکارات دولت الکترونیک می‌تواند سهم مهمی در بهبود خدمات دولتی داشته و به مثابه بهترین گزینه برای کمک به بهبود روابط کلی میان دولت‌ها و شهروندان باشد. در این میان خدمات الکترونیک سهم بسزایی در اجرای این مهم دارد.

دولت الکترونیک به معنای مجموعه‌ای پیچیده از بکارگیری فناوری در اعمال اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و اداری دولتی است. همچنین می‌توان گفت دولت



الکترونیک بیش از بارگذاری اطلاعات و خدمات روی وب است و بر تغییرات نهادی و سازمانی چشمگیر دلالت دارد.

از دیدگاه مینز و اشنایدر، دولت الکترونیک دارای اصولی اساسی نظیر دسترسی آسان و ارزان به اطلاعات دولتی، حق افراد برای دانستن، شفافیت و پاسخگویی می‌باشد.

همکاری گسترده و به اشتراک نهادن اطلاعات میان ادارات دولتی ممکن است برخی از اصول نهادی همچون تفکیک قوا، توزیع و تعادل قدرت میان دولت‌های فدرال، دولتی و محلی را به مخاطره اندازد. فناوری اطلاعات می‌تواند به خلق ساختاری شبکه یافته برای ارتباط فیما بین، ارائه خدمات، کارایی و اثربخشی، عدم تمرکز، شفافیت و پاسخگویی کمک نماید. اندرسن و هنریکسن، دولت الکترونیک را موجی میدانند که هم توجه صنعت نرم افزار و مشاوران و هم توجه نهادهای دولتی و اداره امور دولتی را به خود معطوف داشته و دلیل این مدعا را تعداد پژوهش‌های انجام شده و کنفرانس‌های برگزار شده می‌دانند. همچنین آکمن و دیگران دولت الکترونیک را انقلابی میدانند که در دهه اخیر در فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی رخ داده و زندگی روزانه افراد را متحول نموده و ویژگی‌های تعاملات میان دولت و شهروندان را نیز تغییر داده است.

تعریف فراگیر و پذیرفته شده ای از مفهوم دولت الکترونیک وجود ندارد و واژگان متعددی به آن اطلاق می‌شود. برای مثال فانتاین این پدیده را دولت دیجیتال یا دولت مجازی می‌نامد. به منظور پوشش دادن ابعاد چندگانه، می‌توان تعاریف گوناگونی از آن را ارائه نمود:

• بهره‌گیری از اینترنت و شبکه گسترده جهانی برای ارائه اطلاعات و خدمات دولتی به شهروندان، همچنین کاربرد دیگر ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات همچون پایگاه داده، شبکه، چندرسانه‌ای‌ها، فناوری‌های تشخیص هویت برای ارائه خدمات.

• تعامل میان دولت‌ها، مشتریان (کسب و کارها، سایر دولت‌ها و شهروندان) و عرضه‌کنندگان (کسب و کارها، سایر دولت‌ها و شهروندان) از طریق به‌کارگیری ابزارهای الکترونیکی.

- بهره‌مندی از فناوری بویژه کاربردهای مبتنی بر شبکه برای افزایش دسترسی و ارائه کارآمد اطلاعات و خدمات دولتی
  - استفاده از همه اشکال فناوری اطلاعات و ارتباطات توسط دولت‌ها و عواملشان به منظور ارتقاء سطح عملیات، ارائه اطلاعات، خدمات عمومی، مشارکت و همفکری شهروندان و تغییر و اصلاح فرآیند حکمرانی.
  - بکارگیری اینترنت برای ارائه خدمات و اطلاعات به شهروندان و کسب و کارها
  - استفاده دولت از فناوری، بویژه اینترنت و فناوری مبتنی بر شبکه در راستای افزایش دسترسی و ارائه اطلاعات و خدمات دولتی به شهروندان، شرکای تجاری، کارکنان و دیگر سازمان‌ها و دولت‌ها.
- همانگونه که پیداست در اکثر تعاریف، دولت الکترونیک به منزله کاربرد ابزارهای الکترونیکی در تعامل میان دولت و شهروندان، دولت و کسب و کارها و همچنین در عملیات داخلی دولت، برای ساده‌سازی و بهبود ابعاد کسب و کار و دولت توصیف شده است، هدف راهبردی دولت الکترونیک حمایت و ساده‌سازی حکمرانی بر همه طرفین (اعم از شهروندان و کسب و کارها) می‌باشد.
- در بخشی از گزارش کمیسیون اروپایی آمده است که تعامل موجود بین فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و بافت اجتماعی به منظور تحقق سه هدف ارائه خدمات دولتی، بهبود اثربخشی مدیریتی و ارتقاء دموکراسی برقرار می‌شود.
- مطابق نظر (Summermatter&Schedler, ۲۰۰۴) سه بیانیه‌ی مهم زیر برای درک جامع دولت الکترونیک حائز اهمیت است:
- دولت الکترونیک از فناوری اطلاعات و اینترنت بهره می‌گیرد (Schedler, ۲۰۰۷).
  - در این میان، اینترنت به واسطه امکان تعدیل جریان اطلاعاتی و کاری از طریق مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار تأثیر بسزایی بر فرآیندهای کاری دارد (Montagna, ۲۰۰۵).
  - دولت الکترونیک تعامل اداره امور دولتی با محیط خود (یعنی با مشتری)، عرضه‌کننده، شهروند، کسب و کارها و سیاستمداران و...) را در نظر می‌گیرد (Schedler, ۲۰۰۷).
  - هدف دولت الکترونیک در دسترس قرار دادن بیشتر خدمات دولتی است و طیف وسیعی از خدمات را اعم از خدمات برای شهروندان و کسب و کارها در بر

می‌گیرد که بیشترین تمرکز را بر مشتری، ارتباط بیشتر با شهروندان و پاسخگویی بیشتر به نیازهای آن‌ها توأم با نقش حیاتی در ارتقاء مشارکت شهروند در موضوعات دموکراتیک و مدنی دارد که اتخاذ آن توسط دولت‌ها، خودکارسازی فرآیندهای تجاری و منسجم‌سازی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در سازمان‌های بخش دولتی به همراه خواهد داشت. اهداف اولیه برای ارزیابی مجدد تصمیمات، نه فقط در دولت‌ها بلکه در بسیاری از سازمان‌ها، زیر ساخت‌های فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی بوده است.

در ادبیات دولت الکترونیک درک فرآیند سیاسی مستتر در توسعه دولت الکترونیک برای غلبه بر موانع مفهومی و تحلیلی موجود حیاتی است، چنین تلاشی مستلزم درک تاریخی رابطه میان فناوری و اداره است. پژوهشگران عصر حاضر، موضوعات فناوری عرصه دولت را به مثابه مفهومی بیرونی و محیطی مدنظر قرار می‌دهند.

فناوری به مثابه ابزاری برای مدیریت محدودیت‌های عقلانیت محدود و فراهم نمودن شالوده و زیربنایی برای تصمیم‌گیری بهتر مدنظر قرار می‌گیرد. به بیان دیگر تا پیش از معرفی اینترنت و بکارگیری گسترده کامپیوترهای شخصی، هدف اصلی بکارگیری فناوری در دولت، بالا بردن اثربخشی مدیریتی اداره کنندگان دولتی و افزایش بهره‌وری دولتی به شمار می‌آمد. تا زمان حاضر کاربرد اصلی فناوری در عرصه دولت و سازمان‌های دولتی، اتوماسیونی کردن فرآیندهای اجرایی انبوه بود. علاوه بر آن فناوری اطلاعات برای پیاده‌سازی اتوماسیون و مکانیزه‌سازی عملیات و بهبود کارایی فعالیت‌ها مورد استفاده قرار می‌گرفت. متخصصان فناوری اطلاعات دولتی از اشتباهات و بی‌توجهی‌های کارکردی و اجرایی مبرا بودند. فناوری و محیط به دلیل «پویایی» و «تغییرات مداوم» دو منبع اساسی عدم اطمینان هستند که می‌توانند عقلانیت محدود موجود در فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی را به چالش بکشند.

برای استقرار دولت الکترونیک الزامات فناوری و سازمانی تعریف شده در سازمان‌های بخش دولتی با ایجاد یک چارچوب معماری منسجم ضروری است. در اینجا توجه به ارتباط دولت الکترونیک با تجارت الکترونیک حائز اهمیت است.

مطابق نظر آمو، دولت الکترونیک سیستمی اطلاعاتی است که فرآیندهای تجاری را افزایش می دهد و اغلب به کاربرد فناوری های وب اشاره دارد. از مزایای عملیاتی این دو مقوله مشتمل بر مواردی نظیر: کاهش کار کاغذی؛ تهیه و تدارک خدمات مستمر برای مشتریان؛ کاهش در زمان پاسخ دهی و کاهش در نرخ خطاست که تمامی این عوامل به افزایش کارایی می انجامد و به منزله ابزار دستور کار مدرنیته کردن بخش دولتی در نظر گرفته می شوند.

استراتژی دولت الکترونیک عاملی اساسی در مدرنیته کردن بخش دولتی است که این امر از طریق شناسایی و توسعه ساختار سازمانی، شناسایی کانال های تعامل با شهروندان و کسب و کارها، کاهش هزینه و مراحل فرآیندهای کسب و کار سازمانی محقق می گردد، تا بدین وسیله از طریق اینترنت، طیف گسترده ای از اطلاعات را برای شهروندان و کسب و کارها فراهم نماید. اما، نقش دولت الکترونیک فقط فراهم نمودن اطلاعات و خدمات برای شهروندان نمی باشد؛ زیرا این فرآیند بوسیله شرکت های تجاری نیز قابل تحقق می باشد، دولت الکترونیک می تواند ارتباطات استراتژیک بین سازمان های بخش دولتی و واحدهای آنها و ارتباط بین سطوح دولتی را توسعه بخشد. از طریق ایجاد یک درگاه وب منسجم، افزایش تعامل شهروندان و کسب و کارها با نهادهای دولتی، بدون نیاز به مراجعه به واحدهای مجزا در اماکن متفاوت، امکان پذیر خواهد بود.

حال می توان گفت با در نظر گرفتن هر یک از کارکردهای دولت، از طریق استفاده از شبکه های کامپیوتری در دولت های الکترونیک، انواع تعاملات ذیل قابل ذکر می باشد:

- ۱) دولت با شهروند
- ۲) دولت با کسب و کار
- ۳) دولت با دولت
- ۴) شهروند با شهروند
- ۵) دولت الکترونیک داخلی
- ۶) دولت با سازمان های غیر دولتی
- ۷) دولت با سازمان های غیرانتفاعی

همان‌گونه که پیش از این اشاره شد، تلاش‌های دولت الکترونیک را می‌توان در قالب سه طبقه، دولت - دولت، دولت - شهروند، کسب و کار تقسیم بندی نمود، همچنین می‌توان دو طبقه دیگر نیز مدنظر قرار داد؛ دولت - سازمان‌های اجتماعی مدنی، و شهروند - شهروند.

در جدول زیر ضمن مشاهده بخش‌های ارتباطی، به ویژگی‌های غالب در هر کدام از این طبقات اشاره شده است.

تعریف	ویژگی های غالب	محتوا	بخش های ارتباطی
اداره الکترونیک	ارتباطات، هماهنگی، استانداردسازی خدمات و اطلاعات	اطلاعات و خدمات دولتی	دولت - دولت
دولت الکترونیک	ارتباطات، شفافیت، پاسخگویی، اثربخشی، کارایی، استانداردسازی خدمات و اطلاعات، بهره وری		دولت - شهروند
دولت الکترونیک بازرگانی الکترونیک همکاری الکترونیک	ارتباطات، همکاری، بازرگانی و تجارت		دولت - کسب و کار
حکمرانی الکترونیک	ارتباطات، هماهنگی، شفافیت، پاسخگویی		دولت - سازمان‌های اجتماعی مدنی
حکمرانی الکترونیک	ارتباطات، هماهنگی، شفافیت، پاسخگویی سازمان عمومی		شهروند - شهروند

طبقات فرعی دولت الکترونیک (پدلیز، ۲۰۰۷)

## خدمات الکترونیکی

دولت الکترونیک به دنبال آن است تا انواع خدمات الکترونیکی به سهولت در دسترس عموم مردم قرار گیرد و به همین منظور یک درگاه وب مرکزی را به منزله دروازه‌ای منفرد<sup>۱</sup> برای تمامی خدمات الکترونیکی متفاوت در نظر می‌گیرد. همچنین دولت از طیف گسترده‌ای از مشوق‌ها به منظور ترغیب عموم مردم به بهره‌گیری از خدمات الکترونیکی استفاده می‌نماید. خدمت الکترونیک به نوع «برخط<sup>۲</sup>» خدمات

1. Unic 2. Online

سنتی دولتی اشاره دارد.

محور ارائه بسیاری از خدمات الکترونیکی اینترنت است تا جایی که دولت‌ها بسیاری از خدمات خود از جمله تبادل اطلاعات، تبادلات مالی و ... را بر بستر اینترنت و یا اینترنت داخلی ارائه می‌دهند. بدیهی است که در فرآیند توسعه دولت الکترونیک، کارکنان دولتی بایستی علاوه بر دانش و مهارت حوزه تخصصی مشاغل، وظایف و فعالیت‌های خود با عملیات کامپیوتری آشنا گردند. زیرساخت‌های اطلاعاتی دولت عموماً با مدل تجاری ارائه خدمت مطابقت می‌نماید. این فرآیند **تطابق مشتمل بر مراحل ذیل است:**

- شناسایی حوزه‌های مهم برای ارائه خدمات الکترونیکی؛
- بررسی و استقرار کانال‌های دستیابی متنوع برای ذی‌نفعان متفاوت؛
- مهندسی مجدد یا ساخت سیستم‌های مبتنی بر فناوری اطلاعاتی برای مدیریت تعامل مشتری؛
- حصول اطمینان از انسجام سیستم‌های قبل و بعد فناوری اطلاعات؛
- ایجاد زیرساخت منسجم فناوری اطلاعات؛
- حصول اطمینان از تعاملات ایمن در طول کانال‌های ارتباطی و داده در سیستم‌های فناوری اطلاعات؛
- تسهیم داده و خدمات با سازمان‌های شریک؛
- نوآوری فرآیندهای سازمانی با فناوری اطلاعات یا ساخت زیرساخت‌های جدید فعالیت انسانی.

## ابعاد و آثار دولت الکترونیک

در یک طبقه‌بندی اهداف دولت الکترونیک در طبقات فردی، اجتماعی، سازمانی و سیاسی قرار گرفته است. طبقه بندی مذکور به درک بهتر اهداف دولت الکترونیک و تدوین استراتژی اقدام می‌نماید. برای مثال ممکن است چهار نوع استراتژی بر مبنای این طبقه‌بندی مطرح شود، فرد محور (افزایش میزان دسترسی افراد به خدمات دولتی)؛ جامعه محور (بهره‌مندی بهتر از منابع کمیاب جامعه)؛ سازمان محور (توانمند کردن اعضاء سازمان) و سیاسی محور (افزایش پاسخگویی دولتی)

دولت الکترونیک به مثابه فرصتی برای اداره کنندگان به منظور تقلیل هزینه ها، تسریع در روبه‌ها، افزایش کارایی و واکنش پذیری آن‌ها تلقی می‌گردد. لذا می‌توان گفت، اکثر ابتکارات دولت الکترونیک، افزایش کارایی و اثربخشی روبه‌ها و فعالیت‌ها را به همراه دارد. دولت الکترونیک دستیابی بیشتر به انواع اطلاعات دولتی و امکان درگیری و مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری دولتی را مهیا می‌سازد.

دولت الکترونیک می‌تواند سهم بسزایی در بهبود خدمات دولتی داشته و به عبارتی بهترین گزینه برای کمک به بهبود روابط کلی میان دولت‌ها و شهروندان باشد. این شیوه یکی از مفاهیم اساسی برای تغییر شکل بخش دولتی است، به نحوی که برخی از طرفداران این مفهوم مدعی هستند که دولت مزبور تضمین‌کننده شفافیت، پاسخگویی و تعامل با شهروندان و سایر ادارات ملی و محلی است. «ریگینز» برای تجارت الکترونیک سه معیار عملکردی مشتمل بر کارایی، اثربخشی و منافع راهبردی را معرفی می‌کند که این معیارها قابل تعمیم به دولت الکترونیک نیز می‌باشند. علاوه بر این معیارها شایسته است بعد دیگری نیز به آن اضافه شود و آن سهمیم بودن در شفافیت و نظم نهادی است که در ارتباط با اعمال دولتی دارای اعتبار است، به طوری که می‌توان گفت دولت الکترونیک، بکارگیری فناوری ارتباطی و اطلاعاتی برای ارتقاء کارایی، اثربخشی، شفافیت و پاسخگویی در تبادلات مرادده‌ای و اطلاعاتی در داخل دولت و نهادهای دولتی، شهروندان و کسب و کارها و نیز توانمندسازی شهروندان از طریق دستیابی و استفاده از اطلاعات می‌باشد.

تأثیرات بکارگیری دولت الکترونیک شامل سه بعد، اثرات داخلی، اثرات خارجی و اثر پذیرش می‌گردد. اثرات داخلی اساساً به جنبه داخلی حکمرانی و نیز فرآیندها و جریان‌های کاری درونی متمرکز است؛ این اثرات شامل شبکه سازی، افقی کردن، تبادل الکترونیکی داده، حذف کاغذبازی، طراحی مجدد فرآیندها می‌باشد. از سوی دیگر، اثرات خارجی شامل دسترسی، شفافیت، ارائه الکترونیکی خدمات، رضایت بیشتر مشتری و توانمندسازی جامعه می‌گردد.

اثر سوم اثر پذیرش است که به پذیرش بکارگیری دولت الکترونیک در سازمان‌ها بواسطه مدیریت تغییر نرم اشاره دارد. این امر از طریق میزان پیشرفت در توسعه مهارت فناوری اطلاعات در سازمان، پذیرش کارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات در

سازمان و طرز تلقی نسبت به تغییر و انجام کارها به صورت متفاوت است. تصویر ذیل به طور اجمالی این اثرات را در ابعاد عملکردی نشان می‌دهد.

اثرات دولت الکترونیک	ابعاد عملکردی
اثرات داخلی	➔ کارایی داخلی
اثرات خارجی	➔ رضایت عمومی
اثرات پذیرش	➔ رضایت کارکنان

بر این اساس می‌توان گفت همبستگی مثبت میان بکارگیری دولت الکترونیک و رضایت عمومی وجود دارد.

مطابق با نظر «آسنچر» استقرار دولت الکترونیک، می‌تواند بواسطه بهبود محیط کسب و کار بخش خصوصی و ایجاد جذابیت برای سرمایه‌گذاری خصوصاً سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، منافع اقتصادی را به همراه داشته باشد و چنین منافع بالقوه‌ای بسیاری از کشورها را به آغاز پروژه‌های دولت الکترونیک در سال‌های اخیر هدایت کرده است.

«ریگینز» چهار بعد دولت الکترونیک را این‌گونه دسته‌بندی کرده است: محصول، زمان، فاصله و تعامل و بعد پنجمی که بدان افزوده شده، رویه‌ها هستند. بعد اول: محصول؛ دولت‌ها، محصولات یا خدماتی را به محیط کسب و کار و سطوح دولتی دیگر و شهروندان ارائه می‌نمایند. بعد دیگر، زمان است؛ اینترنت فرصت ارتباطات همزمان را فراهم می‌کند ضمن اینکه در بعد فاصله، اینترنت ارتباطات جهانی را محقق می‌سازد و نیز مهیا شدن فرصت تعامل میان دولت و سایر شرکاء، عنصری کلیدی در موفقیت دولت الکترونیک محسوب می‌گردد. فناوری نوین ابزاری را برای تشریک مساعی و همکاری دولت با شهروندان کسب و کارها و دولت‌ها فراهم می‌کند. در این میان بعد تعامل به اندازه‌ای ارزشمند است که «هیگز» از حکمرانی تعاملی به جای اصطلاح معمول دولت الکترونیک که بیشتر فناوری مدار است، صحبت می‌کند.



## مدل‌های توسعه و مراحل تکامل دولت الکترونیک

مطالعه دولت الکترونیک در سالهای اخیر افزایش یافته و محققان درصدد توسعه مدل‌های مفهومی و نظری برای درک جنبه‌های متفاوت دولت الکترونیک هستند. در ادامه به ذکر برخی مدل‌های مطرح می‌پردازیم:

### مدل لاین ولی

این مدل توسط کارن لاین، استاد دانشکده مسائل امور شهری و چونگ وو لی، استاد دانشکده تجاری دانشگاه نوادا لاس وگاس ارائه و برپایه یکسری امکان‌سنجی‌های مدیریتی، سازمانی و فنی و طبق تجربیات ایالات متحده بنا شده است. این بحث از دولت ایالتی نشأت می‌گیرد و نوآوری‌های مدل در دو سطح دولت محلی و مرکزی کاربرد دارد. طبق نظر این دو محقق برای ایجاد یک دولت الکترونیک مبتنی بر اینترنت و روشهای دیجیتالی مراحل زیر ضروری است:

**مرحله اول - فهرست برداری:** به دلیل درخواست شهروندان، فشار فناوری اطلاعات، بالا رفتن دانش فنی کارکنان و درخواست صاحبان سهام وجود وب سایت دولتی ضروری است. با ایجاد این سایت شهروندان می‌توانند از نحوه ارائه خدمات و نحوه خدمات بعد از آن با دریافت اطلاعاتی از سایت‌ها و روش‌های دولتی آگاهی یابند. با شعار شهروندان به عنوان مشتری، مقدار اطلاعات قابل ارائه باید افزایش یابد و با ایجاد یک سایت فهرست، امکان اتصال و استفاده برای سایر سایت‌ها نیز فراهم شود.

به طور معمول در سایت، فهرست موضوعات براساس وظایف یا عناوین وزارتخانه‌ها و موسسات دولتی طبقه بندی می‌شوند. در ضمن برای به روز نگه داشتن سایت‌های دولتی، با توجه به تغییرات متفاوتی که در روش‌ها و مقررات انجام می‌گیرد، به طور سریع باید در اطلاعات وب سایت‌ها اصلاحات لازم به عمل آید. همچنین مسئولیت هر کدام از موسسات دولتی در هماهنگی، برنامه ریزی و حفظ وب سایت مشخص شود. البته ممکن است یک موسسه مرکزی مسئولیت وب سایت‌های دولتی را برعهده بگیرد. در این مرحله هیچگونه تغییری به لحاظ الکترونیک اتفاق نمی‌افتد بلکه تنها به پر کردن یکسری فرم‌ها محدود می‌گردد.

در پایان باید گفت که ایده خدمات قابل دسترس برای همگان مستلزم روش‌های برخط و غیرالکترونیک است زیرا همگان ممکن است به امکانات اینترنتی دسترسی نداشته باشند.

**مرحله دوم - تراکنش:** در این مرحله شهروندان روز به روز خواستار گسترش انجام کارهایشان به صورت الکترونیک هستند. بنابراین، کارگزاران، مدیران دولتی و شهروندان با بودن کانال‌های ارتباطی مقدماتی برخط، به دنبال افزودن بر این کانال‌های ارائه خدمات هستند. این نوع ارتباطات امید به بهبود کارایی را برای طرفین افزایش می‌دهد. شهروندان به تدریج از مزایای دولت الکترونیک همچون خدمت‌رسانی در همه اوقات روز، صرفه‌جویی در وقت به دلیل عدم مراجعه حضوری و مواجه شدن با مشکلات رفت و آمد، ایستادن در نوبت و عدم پاسخگویی در اداره‌ها آگاهی می‌یابند. این خود باعث گسترش استفاده از دولت الکترونیک می‌شود. ثبت فعالیت‌های وسایط نقلیه یا پرکردن فرم‌های مالیاتی سرآغاز چنین خدمات تراکنش محور هستند.

در این مرحله، روش‌های ارتباطی به گونه‌ای تنظیم می‌شوند که روابط دوطرفه باشد. این توانایی باعث اعطای نقش فعال‌تری به شهروندان می‌شود زیرا آن‌ها به طور مستقیم می‌توانند با مسئولان مربوط تماس برقرار کنند. در نهایت اینکه در این جامعه پاسخگویی و کیفیت سیستم‌های ON-LINE با سیستم‌های OFF - LINE مقایسه می‌شود و یکپارچگی آن‌ها مدنظر قرار می‌گیرد.

**مرحله سوم - ادغام عمودی:** هدف از این مرحله، اصلاح سیستم و روش‌های خدمات‌رسانی است. این ضرورت به این خاطر است که بعد از راه‌اندازی سیستم‌های ارتباطی جدید، انتظارات شهروندان افزایش پیدا می‌کند.

طی این مرحله اغلب سازمان‌های دولتی، بانک‌های اطلاعاتی خاصی دارند و طراحی و فرایندهای مشابه ندارند. لذا ادغام عمودی آن‌ها ضروری است. به همین منظور بعضی از وظایف مشابه ابتدا همسان می‌شوند و این کار از طریق یک بانک اطلاعاتی متمرکز انجام می‌گیرد و یا اینکه از طریق کانال خاصی با هم ارتباط پیدا می‌کنند.

به عنوان نمونه‌ای از فعالیت‌های این مرحله یک سیستم ثبت مجوز رانندگی در

یک ایالت آمریکا را در نظر بگیرید. این سیستم ممکن است به یک پایگاه داده ملی که دربرگیرنده رانندگان وسایط نقلیه سنگین عبوری است، متصل شود. از آنجا که سیستم‌ها به طور عمودی ادغام شده‌اند، به محض اینکه یک شهروند برای یک مجوز کاری در دولت فرمی را پر می‌کند، این اطلاعات به سیستم مجوز کار ایالتی، دولت مرکزی و شماره تشخیص کارمند وارد و ثبت می‌شود.

**مرحله چهارم - ادغام افقی:** از آنجا که شهروندان دارای نیازهای مختلفی از قبیل آموزش، بهداشت، غذا، مسکن و... هستند، می‌توانند از کمک‌های اطلاعاتی و خدمات دولتی این مرحله به بهترین نحو ممکن استفاده کنند. از دیدگاه آنان خدمات قابل ارائه می‌توانند از طریق سیلوهای مختلف و یا به صورت یکپارچه فراهم شوند.

سازمان‌های مختلف با حوزه‌های وظیفه‌ای متفاوت نیز می‌توانند با همدیگر همکاری کرده و در اطلاعات یکدیگر هم سهیم شوند. به طوری که اطلاعات مشترک از طریق یک موسسه منتشر شود و همه وظایف موسسه‌ها را برعهده گیرد. از نظر فنی ادغام بانک‌های اطلاعاتی نامتجانس و رفع مشکلات تعارض آن‌ها مستلزم وظایف متعدد و رفع هرگونه مانع برای دسترسی به آن‌هاست. از این طریق سازمان‌ها قادر خواهند بود که از اصل صرفه‌جویی در مقیاس استفاده کنند و هزینه‌ها را کاهش دهند. به شرطی که شهروندان این ادغام را به عنوان خوشه‌چینی از اطلاعات یک جامعه محصور شده و یا اطلاعات منحصر به فرد تلقی نکنند.

## مدل سازمان ملل

در پژوهشی که در سال ۲۰۰۲ میلادی توسط سازمان ملل انجام گرفته، یک مدل پنج مرحله‌ای برای پیاده‌سازی دولت الکترونیک تعیین شده است. سازمان ملل این مدل را برای تبیین وضعیت تکامل کشورها ارائه نموده و همزمان میزان آمادگی آن‌ها را برای پذیرش فناوری اطلاعات نشان می‌دهد. نگرش این مدل کاربردی است و بر روی کاربران و نیز نوع و تعداد خدمات ارائه شده به آنان تأکید دارد. شناسایی هر کدام از این گام‌ها با بررسی وضعیت دولت الکترونیک در کشورهای عضو سازمان ملل و چگونگی توسعه آن در جهان صورت گرفته است. این

گام ها عبارتند از:

**گام نخست - پیدایش (ظهور):** در این مرحله کشورها از طریق ایجاد یک وب سایت کوچک در وب حضور می یابند. ادارات دولتی سایت های اینترنتی خود را ایجاد می کنند، همچنین اطلاعات موجود بر روی این وب سایت ها شکل ناکافی و ایستا داشته و به ندرت به روز می شوند و اطلاعات لازم برای نشان دادن نحوه دسترسی به خدمات به کاربران ارائه نمی گردد. اطلاعات معمولاً به شکل محصولات، خدمات، آدرس ها و ارتباط با سایر وب سایت ها بوده و در نهایت به شکل پاسخ دادن به سؤالات معمول قابل دسترسی است.

**گام دوم - ارتقاء (توسعه):** اطلاعات موجود بر روی سایت ها افزایش یافته، سایت های اینترنتی پویاتر گشته و تعداد صفحات وب ارتقاء می یابند. اطلاعات به شکل پویا ارائه شده و دفعات به روز شدن آن گسترش می یابد. همچنین درجه تنوع اطلاعات و محتوای آن ها بالا می رود و به شکل کاتالوگ، خبرنامه و موتورهای جستجو قابل دستیابی هستند.

**گام سوم - تعامل:** ارائه اطلاعات در این مرحله بر پایه نیاز مراجعان سازماندهی می شود و کاربران می توانند با پست الکترونیک یا پرکردن فرم های الکترونیکی با سازمان خود ارتباط برقرار کنند. در این مرحله ارتباط دو سویه رسمی بیشتری میان مشتریان و سازمان برقرار می شود. همچنین بانک های اطلاعاتی با موتور جستجو در اختیار کاربران قرار می گیرد تا بدین وسیله امکان تبادل اطلاعات با سازمان خود را بیابند. مشتریان امکان منحصر نمودن محصولات و خدمات بر خط را خواهند داشت؛ یعنی، می توانند تنها محصولات و اطلاعاتی را مشاهده نمایند که مورد نظرشان است.

**گام چهارم - تراکنش (تبادل):** طی این مرحله، کاربران می توانند از خدمات به صورت برخط استفاده کرده و به منظور دریافت خدمات، اطلاعات و محصولات روی خط، مبلغ مورد نظر خود را پرداخت نموده و معاملات مالی با امنیت را به صورت برخط انجام دهند. ارتباطات در این مرحله به شکل زنجیره های میان خدمات و محصولات برقرار می شود تا بالاترین میزان رضایت کاربران تأمین گردد. به علاوه در این مرحله بر روی رعایت حریم افراد، تأیید صحت ارتباطات، اعتبار تبادلات، یکپارچگی و عدم تکرار تمرکز می شود.

گام پنجم - یکپارچگی (ادغام): در این مرحله، کلیه خدمات و اطلاعات دولتی، به سادگی در اینترنت قابل دسترسی هستند. تمامی وظایف الکترونیک یکپارچه شده‌اند و در فضای الکترونیک، خطوط متمایزکننده ادارات برداشته شده‌اند. (زینالی صومعه پروانه، پورعزت علی اصغر، دودانگه پروین، ۱۳۹۲)

### مدل سه مرحله ای واتسون و ماندی

واتسون و ماندی مدلی سه مرحله ای در خصوص رشد دولت الکترونیک پیشنهاد می‌کنند. آن‌ها بویژه به توصیف دولت الکترونیک به منزله فرآیند توزیع نوآوری در فناوری چرخه های دولتی علاقمندند و از این رو بر ویژگی منافع کارایی و اثربخشی مراحل ذیل تأکید نموده‌اند:

۱) ابتکار؛ فراهم نمودن امکان دستیابی به اطلاعات دولتی و پرداختهای دولتی مبتنی بر وب؛ به عبارتی دیگر، تحقق کارایی حاصل کاهش هزینه مراداد دولتی و تحقق اثربخشی به وسیله آگاه‌تر نمودن شهروندان تحقق می‌یابد.

۲) القاء و گسترش؛ در این مرحله، تقریباً همه بدنه های دولتی اصول دولت الکترونیک را که مشتمل بر بازنمایی انبوه، بررسی و استفاده وسیع از پرداخت ها «برخط» به وسیله شهروندان است، اخذ نموده‌اند. به طوری که محتمل است منافع کارایی از طریق استفاده استراتژیک بکارگیری راه حل‌های تأمین کننده خدمت برای سازمان‌های کوچک دولتی بهبود یابد و اثربخشی نیز از طریق افزایش شفافیت عملیات دولتی و افزایش دسترسی باز به دولت ارتقاء یابد.

۳) بهبود دادن؛ ایجاد رابطه‌ای یک به یک میان شهروند و دولت و حفظ نمایه‌های شخصی شهروندان و تعاملاتشان با دولت که از طریق توسعه درگاه‌های شخصی شهروندان با دولت، منجر به بهبود ارتباطات می‌گردد.

### رویکرد تکاملی

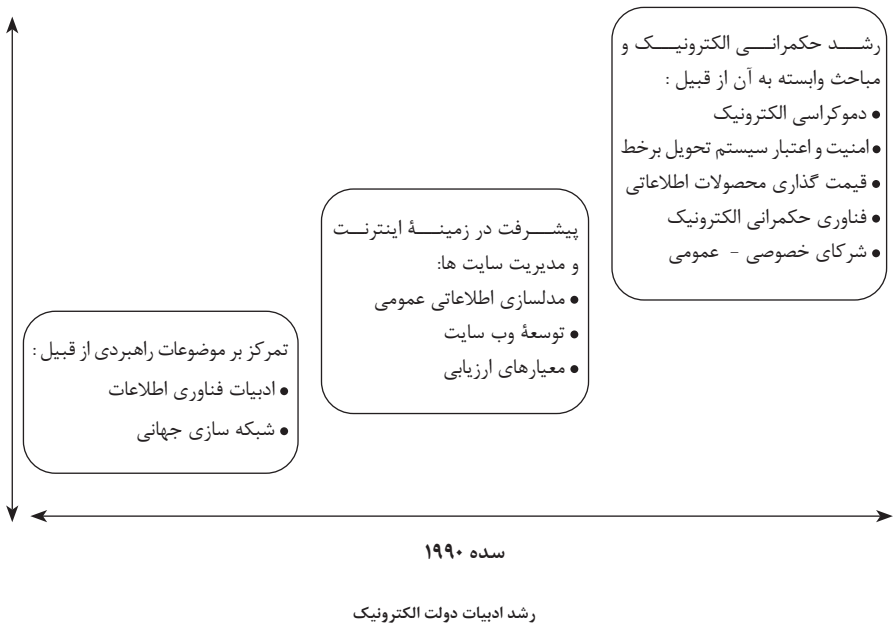
این مدل مراحل دولت الکترونیک را از توسعه صفحات وب تا سیستم های منسجم دولتی ناشی از تعامل وب مورد بررسی قرار می‌دهد. در این دیدگاه، دولت‌ها از مرحله‌ای به مرحله دیگر تکامل می‌یابند. هر یک از این مراحل نمایانگر سطوح

متفاوت پیچیدگی فناوری و شهروندگرایی است.

مراحل تکامل دولت الکترونیک را می‌توان در چارچوب مراحل ذیل در نظر گرفت:

- حضور اولیه
- حضور بسط یافته
- حضور تعاملی
- حضور مراوده‌ای
- انسجام عمودی
- انسجام افقی
- حضور کلی منسجم

نمودار ذیل بر روند تکامل ادبیات دولت الکترونیک اشاره دارد :



روند تکامل ادبیات دولت الکترونیک از تمرکز بر موضوعات راهبردی آغاز، سپس پیشرفت در زمینه اینترنت و مدیریت سایت‌ها مطرح شد و در نهایت به رشد

حکمرانی الکترونیک رسید. همه آنچه تاکنون آمد استقرار یک دولت هوشمند و کارآمد را در پی داشت. با این حال هنوز عدم دوسویه بودن و تعامل، حداقل بودن مشارکت شهروندان در سیاستگذاری و خطمشی‌گذاری، عدم توفیق کامل در دسترسی آزاد به اطلاعات و مواردی نظیر اینکه با استقرار «وب ۲،۰» امکان توفیق کامل در آن وجود نداشت، مشهود بود.

در سالیان اخیر شبکه‌های اجتماعی مجازی به عنوان ابزار «وب ۲،۰» فرآیند ارتباط و تعامل در امور اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و حتی اقتصادی را تحت تاثیر خود قرار داد تا آنجا که حتی در سیاستگذاری‌ها و خطمشی‌گذاری بسیاری از سازمان‌ها و موسسات و نهادها مورد توجه قرار گرفت.

نگاهی به نواقص دولت الکترونیک از سویی، پررنگ شدن «وب ۲،۰» از سوی دیگر و در نهایت جست‌وجو برای ابزاری که کاستی‌های نبود تعامل در دولت الکترونیک را برطرف سازد، موجب شد مفهوم جدید «دولت ۲،۰» پدید آید.

در حقیقت دولت باز که در ادامه به آن خواهیم پرداخت مزایای بسیاری دارد. این مدل در تلفیقی با دولت الکترونیک می‌تواند آثاری چون سلامت اداری، شفافیت، شهروندسازی، استقرار جامعه مدنی، دموکراسی، انتشار آزاد اطلاعات، پاسخگویی، ایجاد اعتماد عمومی، اعتماد سیاسی و بسیاری موارد را داشته باشد که به نوعی این ترکیب با استفاده از ابزار وب ۲،۰، پایه‌گذار دولت ۲،۰ است.

باید اذعان داشت، پدیده الکترونیکی شدن دولت، پدیده‌ای ایستا و همگن نیست. مطالعات تجربی اخیر دو پویایی مهم را در تکامل دولت الکترونیک شناسایی نموده است.

نخست آنکه، دولت الکترونیک، از حضور اولیه در اینترنت با استفاده از کاربردهای مرادده‌ای بیشتر و منسجم‌تر ظهور یافته است. به عبارتی به منظور استقرار دولت الکترونیک، شرکت‌ها لازم است سیستم‌های اینترنتی، سخت‌افزارها و سیستم‌های جمعی را به مثابه گام ابتدایی فراهم آورده و از آن حمایت نمایند. گرچه حکمرانی الکترونیک بیش از شناورسازی وب سایت‌های دولت بر روی اینترنت است و دیگر آنکه، در سطح کلی و به منزله روندی عمومی، دولت‌ها در پی افزایش پیچیدگی‌های سازمانی و فناوری می‌باشند.





# Y

## حکمرانی خوب<sup>۱</sup>

در طول دوران‌های مختلف با معرفی سبک‌ها و روش‌های اداره دولت و براساس نظریات مختلف صاحب‌نظران حوزه‌های علوم اجتماعی، حقوق، مدیریت و ... شیوه‌های مختلفی جهت نحوه اداره و مدیریت بخش دولتی و فراهم آوردن رفاه بیشتر برای شهروندان مطرح شده است که در چارچوب پارادایم‌های زمان خود، به اظهار نظر و ارائه راه حل پرداخته‌اند. پیش از این اشاره شد که یکی از شناخته شده‌ترین این پارادایم‌ها، پارادایم مدیریت دولتی سنتی بود که پارادایم مطرح در حوزه مدیریت بخش دولتی بشمار می‌آید. اما با ظاهر شدن ابعاد منفی و نقاط ضعف آن، پارادایم دیگری به نام مدیریت دولتی نوین مطرح شد که شعار اصلی آن «خصوصی سازی و پیمانکاری» بود. اما بزودی مشخص شد این پارادایم نیز قادر نیست خیر و رفاه مناسب و عادلانه‌ای برای شهروندان فراهم سازد. این تغییر پارادایم‌ها همچنان ادامه داشت تا مفهوم حکمرانی خوب مطرح گردید که در آن ماهیت مسائل مدیریتی دولت تغییر یافت. در دوره‌های پیشین مسأله ابعاد دولت (بزرگی و کوچکی آن) مطرح بود حال آن‌که در این دوره مسأله کمیت دولت جای خود را به کیفیت مداخله دولت می‌دهد.

حکمرانی خوب ارائه شده است تا بخشی از برنامه ایجاد «دولت‌های توانمندساز»<sup>۲</sup> باشد. یعنی دولت‌های که فضای مناسب را برای مانور موسسات

و شهروندانی فراهم می‌نمایند که موجب رشد و توسعه بهره برداری مؤثر از منابع می‌شوند. دولت توانمندساز بخشی از تفکر اصلاح شده لیبرالیسم است که لزوماً همراه با «دولت کوچک» نمی‌باشد بلکه بر «دولت بهتر» تأکید می‌کند. بنابراین برنامه حکمرانی خوب، فرزند لیبرالیسم اصلاح شده ای است که بر این واقعیت اتفاق نظر دارد که بهره برداری بهینه از منابع وابسته به شیوه های حکمرانی و مشارکت همگانی است

تعاریف متعددی از حکمرانی خوب ارائه شده است. بر اساس تعریف اتحادیه اروپا: «حکمرانی خوب مدیریت شفاف و پاسخگوی منابع در یک کشور با هدف تضمین توسعه اقتصادی و اجتماعی عادلانه و پایدار است»

در تعریفی دیگر: «حکمرانی خوب متضمن احترام سیاستمداران و سازمان‌ها به حقوق بشر و اصول دموکراسی و حاکمیت قانون است. به علاوه حکمرانی خوب به طور خاص به موضوع مدیریت عمومی منابع به منظور ایجاد اقتصادی توانمندساز و شیوه های توزیع مربوط می‌شود.» در این بحث به بررسی حکمرانی خوب و مفاهیم مرتبط با آن خواهیم پرداخت.

## ویژگی‌های حکمرانی خوب

بر اساس روایت «کمیسیون اقتصادی و اجتماعی ملل متحد برای آسیا و اقیانوسیه<sup>۱</sup>» حکمرانی خوب هشت ویژگی: مشارکت جوانانه، وفاق محور، پاسخگو، شفاف، انعطاف‌پذیر، کارآمد و اثربخش، منصفانه و فراگیر و تابع حاکمیت قانون را در برمی‌گیرد. این مدل حکمرانی تضمین می‌کند که فساد به حداقل برسد، دیدگاه‌های اقلیت به حساب آید و اینکه صدای آسیب‌پذیران در روند تصمیم‌گیری شنیده شود. به نیازها و احتیاجات فعلی و آتی جامعه حساس و پذیرای آن‌هاست.

### (۱) مشارکت

مشارکت مردان و زنان، سنگ بنای حکمرانی خوب است. مشارکت می‌تواند مستقیم یا از طریق نهادها و نمایندگان واسط قانونی باشد. لازم به ذکر است که دموکراسی نمایندگی لزوماً به این مفهوم نیست که منافع و علایق اغلب آسیب‌پذیران در

1. UN ESCAP

جامعه در تصمیم‌گیری لحاظ گردیده است. مشارکت مستلزم آن است که متشکل و سازمان‌دهی شده باشد. این امر به مفهوم آزادی ایجاد تشکل و آزادی بیان از یک سو و جامعه مدنی سازمان یافته از سوی دیگر است.

## ۲) حاکمیت قانون

حکمرانی خوب مستلزم ساختارهای حقوقی عادلانه است، همچنین منوط به حمایت کامل از حقوق بشر به ویژه حمایت از حقوق آن‌هایی است که در اقلیت هستند. اعمال بی طرفانه قوانین مستلزم وجود قوه قضاییه مستقل و نیروی پلیس بی طرف و فسادناپذیر است.

## ۳) شفافیت

شفافیت به این معناست که تصمیم‌گیری و اجرای آن به شیوه‌ای انجام شود که تابع قواعد و مقررات باشد. شفافیت همچنین به این مفهوم است که اطلاعات برای کسانی که این تصمیمات و اجرای آن‌ها بر آنان تأثیر می‌گذارد، آزادانه در دسترس و مستقیماً قابل دستیابی باشد. شفافیت همچنین به این معناست که اطلاعات به میزان کافی ارائه و تأمین گردد و اینکه این اطلاعات به شکل‌های قابل فهم و از طریق رسانه‌های همگانی عرضه شوند.

## ۴) انعطاف پذیری (حساسیت و داشتن واکنش)

حکمرانی خوب مستلزم آن است که نهادها و فرآیندها سعی کنند تا در یک محدوده زمانی معقول در خدمت همه «گروه‌های هم سود» باشند.

## ۵) وفاق محور

در هر جامعه‌ای، بازیگران متعدد و دیدگاه‌های متنوعی وجود دارند. حکمرانی خوب، مستلزم میانجی‌گری میان علایق و منافع مختلف و نامشابه در جامعه برای رسیدن به وفاقی عام و چگونگی دستیابی به آن در موردی است که بهترین منفعت را برای کل اجتماع در بر دارد. حکمرانی خوب مستلزم سعه نظر و روشن بینی

گسترده و طولانی مدت در مورد آن چیزی است که برای توسعه انسانی پایدار و چگونگی نیل به اهداف چنین توسعه ای مورد نیاز است. این امر صرفاً نتیجه درک بسترهای تاریخی، فرهنگی و اجتماعی یک جامعه یا گروه معین است.

## ۶) انصاف و فراگیری

سعادت و بهروزی یک جامعه وابسته به اطمینان از این موضوع است که همه اعضای آن احساس کنند که سهمی در آن دارند و این که احساس نکنند که از جریان و روند کلی جامعه کنار گذاشته شده‌اند. این امر باعث می‌شود که همه گروه‌ها و به ویژه اغلب آسیب پذیران فرصت بهبود و تأمین سعادت خود را داشته باشند.

## ۷) کارآمدی و اثربخشی

حکمرانی خوب به این مفهوم است که فرآیندها و نهادها منجر به نتایجی می‌شوند که نیازهای جامعه را تأمین می‌کنند و در عین حال بهترین بهره برداری از منابع در اختیار را امکان پذیر می‌نمایند. مفهوم کارایی و اثربخشی (بهره‌وری) در بستر حکمرانی خوب، استفاده پایدار از منابع طبیعی و حفاظت از محیط زیست را شامل می‌شود.

## ۸) پاسخگویی

پاسخگویی شرط اصلی حکمرانی خوب است. نه تنها نهادهای حکومتی بلکه حتی بخش خصوصی و نهادهای جامعه مدنی نیز بایستی به عموم مردم و ذی نفع‌های خود پاسخگو باشند. بسته به این که تصمیمات متخذه یا اقدامات انجام شده در یک سازمان یا موسسه، درونی یا بیرونی هستند، مشخص می‌شود که این نهادها در مقابل چه کسانی پاسخگو هستند. به طور کلی یک سازمان یا موسسه به کسانی پاسخگو خواهد بود که تصمیمات یا اقدامات وی بر آنها تأثیر می‌گذارد. پاسخگویی نمی‌تواند بدون شفافیت و حاکمیت قانون تحقق یابد.

## جرایی توجه به حکمرانی خوب

در ابتدای قرن حاضر، دولت‌ها با چالش‌های جدیدی مواجه شده‌اند. در عصر جهانی شدن، باید واکنش فعالانه‌ای به فرصت‌های مثبت اقتصادی و واکنش‌های تدافعی نسبت به فشارهای منفی اقتصادی از خود نشان دهند، بروز تغییرات جمعیتی در اکثر کشورها، بر دولت‌ها به‌عنوان کارفرما و فراهم‌کننده خدمات تأثیر گذاشته است. جمعیت اکثر کشورها، مسن‌تر شده است و این جمعیت مسن، خواهان خدمات اجتماعی بیشتری است. همچنین، سازمان‌های دولتی باید برای استخدام افراد ماهر و با انگیزه با سازمان‌های غیرانتفاعی و کارفرمایان خصوصی رقابت کند. خصوصاً اینکه سطح دستمزدها در بخش دولتی نسبت به بخش خصوصی پایین‌تر است. پس، سازمان‌های دولتی باید مشوق‌های غیر پولی دیگری برای استخدام و حفظ کارکنان با عملکرد بالا شناسایی کنند و این چالشی بزرگ برای آن‌ها خواهد بود. از دیگر چالش‌ها اینک بخش دولتی با انتظارات جدید شهروندان تحصیل کرده روبرو خواهد بود و آن‌ها انتظار دریافت خدمات با کیفیت بالاتری را خواهند داشت لذا باید قابلیت‌هایی برای شهروندان و ذی‌نفعان فراهم آید تا آن‌ها بتوانند در موضوعات عمومی مشارکت فعال‌تری داشته باشند و نهایتاً، انتظارات پرسنل سازمان‌ها تغییر کرده و پاسخگویی به این انتظارات، شرایط جدیدی را می‌طلبد. از این رو پاسخگویی به این چالش‌ها نیازمند برخورداری از حکمرانی صحیح در سطح کلان جامعه است (استور، ۱۹۹۲).

## حکمرانی خوب و تفاوت با حاکمیت دولت

واژه حکمرانی از اوایل دهه ۱۹۹۰ رایج شد و معمولاً مشابه با دولت و به جای آن مورد استفاده قرار گرفته است. فرهنگ فشرده آکسفورد دولت را به‌عنوان مجموعه‌ای از نهاد‌های تشکیل شده از افراد که، یک اداره و یا وزارتخانه را هدایت و اداره می‌کنند، تعریف می‌کند. این فرهنگ همچنین دولت را به‌عنوان عمل «روش حکومت کردن» تعریف می‌کند. این فرهنگ تعریف بسیار مشابهی برای حکمرانی ارائه می‌دهد که عبارت است از: «عمل، روش، حقیقت و یا وظیفه حکومت کردن، نفوذ و کنترل». همانگونه که مشاهده می‌شود، این دو واژه بسیار گمراه‌کننده و مبهم‌اند.

اما این ابهام در کاربرد این دو واژه، پیامدهای نامناسبی را به همراه خواهد داشت. نتیجه آن خواهد بود که مسائل مربوط به خط مشی، بی چون و چرا تبدیل به یک مسئله دولتی می‌شود. پیامد منطقی این موضوع، چنین خواهد بود که مسئولیت رسیدگی به این مسئله ضرورتاً بر دوش دولت قرار می‌گیرد و راه‌های دیگر برای پرداختن به مسئله و یا بخش‌های دیگر جامعه که باید در پرداختن به مسئله از خود ابتکاراتی بروز دهند، مد نظر قرار نخواهند گرفت پس، یکی دانستن دولت با حکمرانی، روش‌های شناسایی مسئله را محدود خواهد کرد و باعث گمراه شدن فرد در شناسایی استراتژی‌های مختلفی می‌شوند که برای برطرف کردن مشکل، در دسترس و مناسب خواهند بود. بطور خلاصه، وجود ابهام در واژه شناسی مرتبط با حکمرانی می‌تواند پیامدهای اجرایی مهمی در پی داشته باشد. این امر ممکن است بر تعریف مسئله و نحوه تجزیه و تحلیل خط مشی رفع آن تأثیر بگذارد.

زمانی که دولت در نظر شهروندان به‌عنوان نهادی مستقل مطرح می‌شود (به جای اینکه یک فرآیند باشد)، نیاز به حکمرانی به‌عنوان مفهومی جدای از دولت خود را آشکار می‌نماید. گفته می‌شود که در آتن باستان که به‌عنوان مهد دموکراسی شناخته شده است، شهروندان در بازار شهر همدیگر را ملاقات می‌کردند تا به مسائل مورد توجه جامعه و نحوه رفع آن بپردازند. در چنین شرایطی، دولت فرآیندی بود برای پرداختن به مسائل و رفع آن. با این حال، امروزه دولت بندرت به‌عنوان یک فرآیند تعریف می‌شود، بلکه بعنوان یک نهاد و یا مجموعه‌ای از نهادها نگریسته می‌شود و تنها یکی از چندین بازیگر اصلی در اجتماع است. زمانی که دولت قادر به انجام کاری نباشد، سایر عاملان و بازیگران، ممکن است وارد عمل شوند و آن کار را انجام می‌دهند. مثلاً شهروندان با یکدیگر تصمیم بگیرند تا شهر خود را تمیز کنند.

مشارکت‌هایی که مردم از آن سود می‌برند می‌تواند شهروندان، مقامات دولتی و کسب و کارها را با یکدیگر هماهنگ کند، تا به برخی مسائل عمومی بپردازند و آن‌ها را بر طرف کنند. امروز، دولت‌ها اشکال مختلف مشارکت را تجربه می‌کنند که در آن، سیاستمداران یا دولتمردان، با سایر بخش‌های جامعه، قدرت را به اشتراک می‌گذارند. این اشکال مختلف مشارکت به دلایل مختلف شکل می‌گیرند. جامعه به این نکته پی برده است که هر گروه، سهم و نقش خاصی در برطرف ساختن

یک مسئله پیچیده دارد و یا اینکه، دولت‌ها تمایل دارند به سرمایه کسب و کارها، دسترسی یابند. عمومیت یافتن چنین روابطی، این سوال را پیش آورده است که: چه کسی باید در چه کاری مشارکت داده و درگیر شود؟ به‌عنوان مثال: برخی این سوال را مطرح می‌کنند که دولت تا چه اندازه باید با حوزه‌های مختلف در زمینه‌هایی که نفع عمومی مطرح است مثل آموزش و پرورش و یا بهداشت، مشارکت کند؟

پروفسور «دونالد کتل» در کتاب خود با عنوان «تغییر حکمرانی» مباحثی را در خصوص تمایز بین دولت و حکمرانی ارائه می‌دهد. دولت یک فراساختار نهادی است که جامعه برای تبدیل سیاست‌ها به خط‌مشی‌ها و قانون مورد استفاده قرار می‌دهد. حکمرانی، پیامد تعامل دولت، خدمات عمومی و شهروندان از طریق فرآیند سیاسی، توسعه خط‌مشی، طراحی برنامه و ارائه خدمت است. دولت‌ها، نهادهای خاصی هستند که در حکمرانی مشارکت دارند. دولت‌هایی که نماینده مردمند، در جستجوی حمایت شهروندان هستند. با این حال، این دولت‌ها نیازمند مشارکت فعال کارکنان خود هستند. حکمرانی، نتیجه سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و برنامه‌هاست (رودا و سانیا، ۲۰۱۱).

در اصل، مفهوم حکمرانی را می‌توان برای اشکال مختلف اقدامات اشتراکی مورد استفاده قرار داد. حکمرانی متوجه ابعاد استراتژیک تر هدایت است، یعنی اتخاذ تصمیمات کلان‌تر در خصوص نحوه هدایت و نقشها. به عبارت دیگر، حکمرانی فقط متوجه این سوال نیست که «به کجا برویم» بلکه در پی پاسخگویی به این سوالات نیز هست: چه کسی باید در تصمیم‌گیری دخیل باشد؟ و با چه ظرفیتی؟

## سطوح حکمرانی

مفهوم حکمرانی در چهار سطح زیر مطرح است:

- ۱) حکمرانی در فضای جهانی، که با مسائل فراتر از حوزه دولت‌های ملی سروکار دارد.
- ۲) حکمرانی در فضای ملی، یعنی درون یک کشور. این سطح خود دارای سطوح ملی، استانی، شهری و محلی است.
- ۳) حکمرانی در فضای سازمان یا حکمرانی سازمانی. این سطح شامل فعالیت‌های مختلف سازمان‌ها می‌شود که معمولاً باید در برابر هیأت مدیره پاسخگو باشد. برخی از این سازمان‌ها خصوصی‌اند (نظیر شرکت‌های تجاری خصوصی) و برخی

دیگر دولتی نظیر (بیمارستان‌ها، مدرسه‌ها، شرکت‌های دولتی و...)،  
 (۴) حکمرانی در فضای جوامع محلی، که این سطح شامل فعالیت‌هایی در سطح محلی می‌شود.

## اصول حکمرانی خوب

تعریف اصول حکمرانی خوب، بسیار مشکل است. برنامه توسعه سازمان ملل متحد (۱۹۹۷)، مجموعه‌ای از اصول را تشریح کرده است که با کمی اختلاف، تقریباً در سطح جهانی پذیرفته شده است. باید توجه داشت که این اصول غالباً با یکدیگر تداخل دارند و در بعضی مواقع، با یکدیگر در تضاد هستند. بکارگیری این اصول، بسیار مشکل بوده و کلیه آن‌ها متوجه نتایج حاصل از قدرت نیستند، بلکه به نحوه اعمال قدرت نیز توجه دارند. در جدول زیر، این اصول ارائه شده است.

<p>مشارکت: کلیه مردم باید در تصمیم‌گیری نقش داشته باشند، چه به صورت مستقیم و چه از طریق موسسات واسطه قانونی که نظرات مردم را ارائه می‌کند. این مشارکت گسترده بر اساس آزادی، مشارکت و آزادی بیان و ظرفیت در مشارکت می‌تواند مؤثر افتد. <b>اتفاق نظر:</b> حکمرانی خوب، منافع مختلف را تعدیل می‌کند تا به اتفاق نظر گسترده در خصوص بهترین نفع گروه و بهترین سیاست‌ها و رویه‌ها دست یابد.</p>	<p>(۱) مشروعیت و حق اظهار نظر  <b>Legitimacy &amp; Voice</b></p>
<p>نگرش استراتژیک: رهبران جامعه دیدگاهی گسترده و بلندمدت در خصوص حکمرانی خوب، توسعه انسانی و آنچه که برای نیل به چنین توسعه‌ای مورد نیاز است، دارند. همچنین، پیچیدگی‌های تاریخی، فرهنگی و اجتماعی که این دیدگاه در آن قرار گرفته است، به خوبی شناخته شده‌اند.</p>	<p>(۲) هدایت  <b>Direction</b></p>
<p>پاسخگویی: مؤسسات و فرآیندها سعی می‌نمایند تا به کلیه ذی‌نفعان ارائه خدمت نمایند. کارایی و اثربخشی فرآیندها و مؤسسات با بهترین استفاده از منابع، نیازها را برآورده می‌سازد.</p>	<p>(۳) عملکرد  <b>Performance</b></p>
<p>مسئولیت پذیری: تصمیم‌گیران بخش دولتی، بخش خصوصی و سازمان‌های جامعه مدنی در برابر جامعه و ذی‌نفعان سازمان مسئولند. این مسئولیت پذیری با توجه به نوع سازمان‌ها و اینکه چه موقع تصمیمات درونی است و یا بیرونی، متفاوت خواهد بود. <b>شفافیت:</b> شفافیت بر اساس جریان آزاد اطلاعات شکل می‌گیرد. فرآیندها، مؤسسات و اطلاعات، به طور مستقیم در اختیار کسانی قرار می‌گیرند که با آن‌ها ارتباط دارند و اطلاعات کافی برای شناخت و نظارت بر آن‌ها ارائه می‌شود.</p>	<p>(۴) مسئولیت پذیری  <b>Accountability</b></p>
<p>برابری: کلیه مردان و زنان از فرصت بهبود و حفظ سلامتی شان برخوردارند. <b>حکومت قانون:</b> چارچوب‌های قانونی باید عادلانه باشد و بدون تبعیض و جانبداری به اجرا درآیند، خصوصاً قوانین مربوط به حقوق انسانی.</p>	<p>(۵) انصاف و برابری  <b>Fairness</b></p>



## ساختمان حکمرانی بخش دولتی

هر سازمان قادر خواهد بود بر اساس مشاوره کارآمد با ذی‌نفعان درونی و بیرونی، در اختیار داشتن اطلاعات مناسب و پشتیبانی از تصمیم، تشکیلاتی به‌وجود آورد که او را در امر برنامه‌ریزی و ارائه ستاده‌ها و نتایج مورد نیاز پاسخگویی درونی و بیرونی یاری کند. با این حال، این عوامل، عواملی پویا هستند که می‌توانند بسیار تحت تأثیر ابعاد انسانی، رفتار و ارزشها قرار گیرند.

اجرا، حفظ و تقویت این عوامل، این شانس را افزایش می‌دهد که سازمان از اعتماد ذی‌نفعان، ارباب رجوع، پرسنل و مدیریت خود برخوردار شده و مشخص شود که سازمان تصمیماتی سالم، آگاهانه و مسئولانه اتخاذ می‌کند که منجر به اقدامات مناسب و کارآمد می‌شود. استفاده از تشکیلات عملیاتی حکمرانی بهتر، سازگاری و عملکرد سازمان را تضمین نمی‌کند، اما این عاملی حیاتی است که شانس و احتمال موفقیت در هر دو زمینه را افزایش می‌دهد. بر عکس، به احتمال خیلی زیاد، سازمانی که توجه کمی به مسائل حکمرانی مبذول می‌دارد، نهایتاً با شکست‌هایی جدی از لحاظ برآوردن حداقل الزامات قانونی و یا انتظارات عملکرد و یا هر دو مواجه خواهد شد. روابطی که بین عناصر مختلف حکمرانی خوب برقرار می‌شوند بسیار مهمند. رهبری، اصول اخلاقی و یک فرهنگ عملکردی، چارچوب را بعنوان یک کل، حمایت کرده و آنرا حفظ می‌کند. بدون آن‌ها، زیر بنایی وجود نخواهد داشت که ساختمان بر آن اساس استوار شود. برخی عوامل مؤثر در این خصوص را در ادامه معرفی می‌کنیم:

### رابطه با ذی‌نفعان

بسیاری از سازمان‌های بخش دولتی، ذی‌نفعان مختلفی دارند که منافع آن‌ها بسیار متنوع بوده و حتی گاهی با یکدیگر در تضاد و تعارض است. پس، مدیریت ذی‌نفعان یکی از ابعاد کلیدی مدیریت ریسک برای سازمان‌های دولتی است. معمولاً نمی‌توان از کلیه تعارضات جلوگیری کرد. آن دسته از ذی‌نفعانی که بیشترین منافع را در اختیار سازمان قرار می‌دهند، همان افرادی هستند که بیشترین نفع را از نتایج سازمان می‌برند. همچنین، باید درجه، ماهیت و گستردگی این تعارضات بالقوه را

مدنظر قرار داد، طرفین درگیر را نسبت به این تعارضات آگاه نمود و برای کاهش احتمال بروز این تعارضات، قرار داد هایی بین طرفین وضع کرد.

### مدیریت ریسک

مدیریت ریسک فرآیند شناسایی، تجزیه و تحلیل، نظارت و اعلام ریسک‌ها را برقرار می‌کند. این ریسک‌ها، ممکن است سازمان را از نیل به اهداف خود باز دارد و یا اینکه فرصت کسب منافع بیشتر را پیش روی سازمان قرار دهد. مدیریت ریسک، کنترل و انعطاف‌پذیری سازمانی را فراهم می‌آورد. مدیریت ریسک، غالباً با نگاهی از بیرون، نقش سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد و آنرا تقویت می‌کند. از این طریق، توجه به مشتریان و ارباب رجوع افزایش می‌یابد و تأکید بیشتری بر نتایج مبذول می‌شود و بر اولویت‌های منافع و ارزیابی عملکرد بعنوان بخشی از تصمیم‌گیری مدیریت تمرکز می‌شود.

برای اینکه فرآیند مدیریت ریسک کارآمد باشد باید دقیق، ساختارمند و سیستماتیک باشد. مدیریت ریسک کارآمد نیازمند سازمانی است که از فرهنگ ارزیابی ریسک برخوردار باشد (الوانی و علیزاده ثانی، ۱۳۸۶).

### پاسخگویی بیرونی

سازمان‌های موفق دولتی در امر پاسخگویی، معمولاً الزام به پاسخگویی را جزء اولین مراحل برنامه‌ریزی، توسعه خط مشی و تصمیم‌گیری خود قرار می‌دهند. امنیت بیرونی عاملی اساسی برای سازمان است تا بتواند خود را به عنوان بخشی از دولت ابقا کند. نیل به پاسخگویی و سازگاری، یکی از معیارهای موفقیت سازمان‌های دولتی است. مراجع متعددی در محیط بیرون سازمان‌های دولتی وجود دارند که این سازمان‌ها باید نسبت به آن‌ها پاسخگو باشند. یکی از مهمترین این مراجع، مجلس‌ها هستند.

### پاسخگویی درونی

تشکیلات پاسخگویی درونی باید ارتباط نزدیکی با تشکیلات پاسخگویی بیرونی

داشته باشند. برای نیل به کارآمدی، تشکیلات درونی باید بر اساس انتظارات و استانداردهای گسترده‌تر، بنا شوند. اولین وظیفه تشکیلات پاسخگویی درونی، تضمین وضوح نقش‌ها و ارتباطات مربوط به تصمیمات و اقدامات است. اینکه این تشکیلات، درونی هستند، بدین معنی نیست که آن‌ها ضرورتاً باید محرمانه باقی بمانند و برای افراد و سازمان‌های بیرون از سازمان ناشناخته باشند (الوانی و علیزاده ثانی، ۱۳۸۶).

### برنامه‌ریزی و نظارت بر عملکرد

حکمرانی فقط درباره سازگاری و برآورده ساختن الزامات رسمی پاسخگویی نیست. حکمرانی فراتر از این‌هاست و بدنبال حصول اطمینان از این نکته است که سازمان نهایت تلاش خود را بعمل آورده است. تا به خط مشی و اهداف عملیاتی خود دست یابد.

### اطلاعات و پشتیبانی از تصمیم

در یک محیط عملیاتی بسیار پیچیده و چند بُعدی، سازمان‌های دولتی باید اطلاعات خود را به روشهایی پیشرفته‌تر مدیریت کنند. این شامل، حفظ مناسب اسناد، فایل‌ها و سایر اسناد حاوی اطلاعات مختلف می‌شود.

### بررسی و ارزیابی تشکیلات حکمرانی

بررسی و ارزیابی عملکرد سازمان و فعالیتهای آن، بخشی مهم از وظایف هیئت مدیره و کمیته‌های مختلف سازمان است. در زمان‌های مختلف، اعضای هیئت مدیره و کمیته‌های آن‌ها باید جهت ارزیابی تشکیلات کلان حکمرانی و همچنین عملکرد و نقش‌های خود، سرمایه‌گذاری کنند. این امر می‌تواند به فرآیند یادگیری کمک کند، منجر به بهبود شود و به سازمان امکان رویارویی موفقیت‌آمیز با چالش‌های جدید را بدهد.

ارزیابی تشکیلات حکمرانی می‌تواند اشکال مختلفی به خود بگیرد. در انجام ارزیابی، باید نکات زیر را مدنظر قرار داد.

الف) زمان بندی: تشکیلات حکمرانی باید بطور مداوم و مشروح هر سال یا هر

دو سال یکبار مورد بررسی قرار گیرند. همچنین، در هر زمان که عاملی مهم بروز کند که بر پاسخگویی سازمان یا تشکیلات مدیریت تأثیر می‌گذارد باید تشکیلات حکمرانی مورد باز بینی قرار گیرند.

**ب) بررسی بیرونی در برابر بررسی درونی:** انجام بررسی درونی که از آن طریق مدیر ارشد سازمان ساختارهای حکمرانی سازمان و عملکرد خود را مورد باز بینی قرار می‌دهد، کافی به نظر می‌رسد. با این حال، هر از چند گاهی باید بررسی‌های بیرونی نیز انجام گیرد. این بررسی می‌تواند اطلاعاتی را برای انجام سیرهای مختلف در طول زمان فراهم سازد.

**ج) قلمرو:** بررسی حکمرانی می‌تواند گسترده باشد و تمام بخش‌های سازمان را در بر گیرد و یا اینکه محدود به سطح خاصی شود. با این حال، در هر صورت باید پیروی (نظیر توجه به الزامات قانونی و استانداردهای عام ساختار) و مسائل عملکردی (نظیر کیفیت تصمیم‌گیری، برگزاری جلسات و اثر بخشی ابلاغ تصمیمات) مد نظر قرار گیرد.

### حرکت از مدیریت نوین دولتی به سمت حکمرانی خوب

جهت نیل به حکمرانی خوب باید مسائل مورد نظر این رویکرد رامورد توجه قرار داد. جدول زیر، مسائل مورد نظر حکمرانی و مدیریت دولتی نوین را نشان می‌دهد که می‌توانیم مقایسه دیدگاه مدیریت دولتی نوین و حکمرانی خوب را بهتر دریابیم.

مسائل مورد نظر حکمرانی	مسائل مورد نظر مدیریت دولتی نوین
رهبری شبکه‌ها	رهبری سازمان‌ها
توسعه شبکه‌های سیاست، شبکه‌های ذی نفع و جوامع مرتبط	توسعه سازمان‌ها
مدیریت انتظارات شهروندان، شرکت‌ها و سایر ذی‌نفعان به طوری که آن‌ها تعهد بیشتری به فرآیندهای دموکراتیک پیدا کنند و بیشتر در خط مشی‌گذاری و مدیریت خدمات درگیر شوند.	خلق مجموعه‌ای از ارزش‌ها و احساس مشترک که فرصتی برای استقلال فردی و خلاقیت را برای مدیران میانی و کارکنان فراهم می‌سازد.
فعالیت سیاسی: متوازن ساختن منافع استراتژیک	سیاست و استراتژی
فعال ساختن جامعه مدنی (از طریق اطلاعات، مشاوره و مشارکت) در سیاست‌ها و مدیریت	توجه به نیازهای مشتریان

مسائل مورد نظر حکمرانی	مسائل مورد نظر مدیریت دولتی نوین
تضمین انسجام و وحدت سیاسی در سطوح مختلف	تضمین وحدت و انسجام سیاسی در سطوح مختلف
توجه به توسعه پایدار	توجه به توسعه خدمات و بخش های سازمانی
مدیریت دولتی به عنوان فرآیند برقراری تعامل بین مدیران برگزیده شده از طریق رأی گیری، مدیران منصوب شده از طریق سیاسی، مشاوران موقت و ذی نفعان بیرونی مدنظر است.	جدایی سیاست از اداره امور عمومی
طرح های بلندمدت، یکپارچه سازی طرح های خدماتی، کیفیت طرح های مربوط به زندگی، طرح های مربوط به جامعه، طرح های مربوط به بودجه سرمایه‌ای و مدیریت دارایی‌ها	طرح های سالانه، تمرکز به هزینه جاری
مدیریت بازار نیروی کار	مدیریت افراد
بهبود مشارکت پرسنل در دستیابی به کلیه اهداف سازمان	افزایش بهره‌وری نیروی کار از طریق کوچک سازی
وادار ساختن پرسنل به تمرکز بر کیفیت زندگی، در غالب کیفیت پیامدهای ناشی از ارائه خدمت به کاربران و سایر ذی نفعان و همچنین کیفیت زندگی کاری برای پرسنل همکار	برانگیختن افراد از طریق سیستم های ارزیابی عینی تر و سیستم های پرداخت منعطف تر
استخدام و حفظ پرسنل با کیفیت و شایسته از طریق فرآیندهای استخدامی رقابتی برای کاهش میزان هزینه های مربوط به حقوق و دستمزد	استخدام و آموزش آن دسته از پرسنلی که انتظار می رود خدمات بهتری ارائه دهند و به ذی نفعان کمک کنند تا به خودشان کمک کنند
استخدام، آموزش و ارتقای پرسنل به طریقی که تنوع خدمات ارائه شده به جامعه را از لحاظ جنسیت، نژاد، سن و معلولیت ها افزایش دهد	استخدام، نگهداری و ارتقای کارکنان فقط بر اساس میزان توانایی های آنها
استفاده بهتر از منابع پرسنلی از طریق افزایش تحرک در درون بخش دولتی و همچنین بین سایر بخش ها و زمینه ها	استفاده بهتر از منابع پرسنلی در درون سازمان
مدیریت دانش و منابع	مدیریت منابع
تهیه بودجه با مشارکت فعال نمایندگان کلیه ذی نفعان	تنظیم بودجه از بالا به پایین
سنجش میزان پول و هزینه زمانی صرف شده برای فعالیت های سازمان، هم از دیدگاه سازمان و هم از دیدگاه ذی نفعان	سنجش هزینه های واحد به منظور بهبود عملکرد و نظارت بر عملکرد
شفافیت مالی برای اعلام به ذی نفعان بیرونی (کسب و کارها، شهروندان، رسانه ها و...) بر اساس ارزش پولی هر یک از فعالیت ها	شفاف سازی گزارش های مالی
بهبود کارایی اجتماعی شامل توزیع عادلانه خدمات و بودجه	بهبود کارایی فنی

مسائل مورد نظر مدیریت دولتی نوین	مسائل مورد نظر حکمرانی
فراهم کردن ICT برای کلیه پرسنل به منظور تقویت کارایی	فراهم کردن ICT برای کلیه ذی‌نفعان به منظور بهبود اثربخشی
کمک به پرسنل جهت بهبود دانش خود از طریق آموزش، به منظور افزایش کارایی و اثربخشی در شغل	ایجاد و حفظ دانش جدید از طریق مدیریت دانش، هم برای کارکنان و هم ذی‌نفعان
فرآیندها	رابطه درونی و بیرونی
فرآیندهای بهبود درونی (مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار)	مدیریت فرآیندها فراتر از مرزهای سازمان شامل محدودیت‌ها و روابط بین دولتی
یکپارچه کردن فرآیندهای درونی به منظور نیل به کارایی	یکپارچه ساختن فرآیندها با مؤسسات بیرونی برای ایجاد خدمات بهم پیوسته و بدون مرز
رقابت برای مناقصه ها	مدیریت قراردادهای و روابط با عرضه کنندگان مواد اولیه و استفاده کنندگان از خدمات به عنوان مشارکت دوجانبه (تولید مشارکتی خدمات)
ارزش‌های سازمان	خلاقیت و ارزش های خدمات عمومی
وفاداری نسبت به سازمان، مأموریت سازمان، کارایی و موفقیت سازمان	احساس تعهد نسبت به ارزش های خدمات دولتی، شامل تعهد نسبت به رفاه شهروندان و استفاده کنندگان از خدمات
حذف کلیه کلاهبرداری ها و فسادهای داخلی	تعهد نسبت به افشای فسادها و کلاهبرداری‌ها در کلیه سازمان‌هایی که سازمان با آن‌ها تعامل دارد
تعهد نسبت به برخورد عادلانه با کلیه کارکنان و کلیه گروه های موجود در جامعه که تحت حمایت قانون هستند.	تعهد نسبت به رفتار عادلانه با کلیه گروه‌های جامعه خصوصاً کسانی که کمتر از منافع عمومی استفاده کرده اند و تلاش برای رفع بی عدالتی‌ها در استخدام و استفاده از خدمات
انجام وظیفه دولت در سطح محلی	توسعه حکمرانی محلی خوب
ارائه خدمت به جامعه از طریق تهیه سایت ها، خدمات و دانش (ارائه کننده خدمت)	توانمند کردن جامعه برای برنامه ریزی و مدیریت امور خود (توسعه دهنده جامعه)
بهبود کارایی درونی نهادهای محلی	بهبود اثربخشی بیرونی نهادهای محلی
افزایش سطح رضایت افراد استفاده کننده از خدمات	ایجاد اعتماد عمومی در دولت محلی از طریق پاسخگویی و فرآیندهای شفاف و همچنین از طریق گفتگوی دموکراتیک



## دولت باز

دولت باز یک دکترین حکمرانی است که بیان می‌دارد، شهروندان حق دسترسی به مدارک و رویه‌های دولتی را دارند تا بتوانند بر بخش عمومی نظارت داشته باشند. به صورت کلی این دکترین بر مقابله با استدلال‌های دیگر دولت برای مشروعیت‌بخشی به محرمانگی فزاینده عملکرد دولت استوار است. دولت باز بر اجرای سه اصل توسط دولت اصرار دارد: شفافیت، مشارکت و همکاری.

نخستین مؤلفه دولت باز شفافیت در دولت است که می‌توان از طریق ارائه اطلاعات به شهروندان در مورد آنچه دولت انجام می‌دهد به دست آورد. سازمان‌های دولتی باید اطلاعات مربوط به عملکرد و تصمیمات خود را به سرعت افشا کنند به گونه‌ای که عموم مردم بتوانند آن‌ها را یافته و مورد استفاده قرار دهند. اطلاعات حفظ‌شده توسط دولت یک دارایی ملی است. دولت باید مطابق با قانون در جهت افشای سریع اطلاعات به طوری که شهروندان بتوانند از آن‌ها استفاده کنند، اقدامات لازم را انجام دهد. سازمان‌های دولتی باید فناوری‌های جدید را برای ارائه برخط اطلاعات در مورد اقدامات و تصمیمات خود به کار گیرند. سازمان‌های دولتی همچنین باید خواستار بازخورد عمومی برای شناخت اطلاعات باشند. شفافیت باعث ارتقای پاسخگویی شده و به شهروندان اجازه می‌دهد از فعالیت‌های دولت خود مطلع شوند.

مؤلفه دوم در دولت باز همکاری است. همکاری در دولت باز بین شهروندان با

یکدیگر و با دولت اتفاق می‌افتد. اصل همکاری نیازمند شراکت و همکاری بین سازمان‌های دولتی با تمامی سطوح دولتی و سازمان‌ها، کسب و کارها و افراد است و باعث بهبود کارایی دولت می‌شود. همکاری فعال، شهروندان را در عملکرد دولتشان درگیر می‌کند. سازمان‌های دولتی برای همکاری با هم در تمامی سطوح دولتی و سازمان‌های خیریه، کسب و کارها و افراد بخش خصوصی از ابزارها، روش‌ها و سیستم‌های نوآورانه استفاده می‌کنند و باید برای ارزیابی و بهبود سطح همکاری خود و همچنین تشخیص فرصت‌های جدید همکاری خواستار بازخورد از مردم باشند.

سومین مولفه دولت باز، مشارکت است. سازمان‌های اجرایی باید فرصت مشارکت مردم در سیاستگذاری را بدهند و امکان بهره‌برداری از اطلاعات و تخصص جمعی آن‌ها را برای دولت فراهم آورند. نظرات شهروندان یکی از منابع نوآورانه سیاستگذاری است زیرا یک تصمیم خوب نیازمند دانش، تجربه، اختلاف نگاه‌ها و تفاوت ارزش‌های عموم مردم است. مشارکت عمومی باعث تقویت اثربخشی دولت می‌شود و کیفیت تصمیمات آن را بهبود می‌بخشد. مشارکت با افزایش فرصت‌ها برای مشارکت مردم در سیاستگذاری و همچنین در اختیار قرار دادن دانش و ایده‌های مردم به دولت، باعث تشویق مردم می‌شود.

مزیت‌های بالقوه مشارکت شامل رابطه تنگاتنگ با شهروندان، بهبود روابط شهروند-دولت و تسهیل اجرای سیاست‌هاست. اول اینکه، مشارکت برای یادگیری مدنی سودمند است. یک اقدام مشارکتی معنادار می‌تواند افراد را در فرآیند یادگیری از دیگران، باز کردن ذهن آن‌ها در مورد ایده‌های مختلف و شکل‌دهی مجدد اولویت‌ها درگیر کند. از این‌رو، آموزش مدنی از طریق مشارکت در پروژه‌های شهروندسپاری می‌تواند دانش شهروندان در مورد مسائل را غنی کند، درک آن‌ها از بازیگران کلیدی و نقش دولت را گسترش دهد و مهارت‌های مدنی آن‌ها را با استفاده از ابزارهای حاکمیتی شکل دهد. سطح بالای مشارکت شهروندان می‌تواند منجر به ایجاد شهروندانی مطلع و مشارکت‌کننده شود که نگرانی‌های یک اجتماع را درک کرده و برای حل آن‌ها ابزارهایی در اختیار دارند. مشارکت می‌تواند رابطه بین شهروندان و دولت را تقویت کند و تنش بین آن‌ها را تسکین دهد. هنگامی که



شهروندان احساس بیگانگی کمتری با فرآیندهای سیاستگذاری دارند، درک آن‌ها از سیاست‌های دولت مثبت‌تر است. مشارکت از طریق شهروندسازی تنها در زمینه ارائه اطلاعات به سازمان‌های دولتی نیست. این مشارکت در زمینه توانمندسازی دولت، کانال جدیدی از خوداظهاری، درک بهتر ارزش‌های افراد و اجتماع و پیگیری دموکراتیک اهداف و عقاید فرد است. تاثیر برخاسته از مشارکت مستقیم ممکن است باعث افزایش اعتماد در دولت شود به خصوص هنگامی که دولت، دیگر به عنوان یک دشمن دوردست به شمار نمی‌رود بلکه به عنوان شریکی در فعالیت‌های مشترک برای بهبود کیفیت زندگی شهروندان در نظر گرفته می‌شود.

در نهایت مشارکت می‌تواند موجب به حداقل رسیدن تضادها شده و بنابراین چشم‌اندازهای اجرای موفقیت‌آمیز سیاست‌ها را افزایش دهد. کسانی که در شهروندسازی شرکت می‌کنند می‌توانند به دولت در کسب حقانیت و حمایت سیاسی در اتخاذ سیاست‌های جدید یا آزمون اهداف جدید کمک کنند. حتی اگر خروجی نهایی حاصل از مشارکت شهروندی نشان‌دهنده اولویت‌های فردی شرکت‌کنندگان نباشد، مطالعات نشان داده‌اند شرکت‌کنندگان فرآیندهایی را که در آن‌ها مجاز به مشارکت و تصمیم‌گیری هستند مثبت ارزیابی می‌کنند.

با توجه به اینکه مدیریت دولتی نوین تنها از برون سپاری و یا محول کردن عملیات‌های دولتی به بخش خصوصی حمایت می‌کند، خلاء مشارکت شهروندان از دانش جمعی عموم مردم و وجود دموکراسی اشتراکی مجهز به فناوری پس از مدیریت دولتی نوین ملموس به نظر می‌رسید؛ و از آنجا که موضوع شهروند سازی به عنوان یک مفهوم خاص و قابل تامل در دولت باز مطرح است، در ادامه بیشتر با این مفهوم آشنا خواهیم شد.

### مشارکت شهروندی:

مشارکت مردمی به معنای تعامل مستقیم در زمینه توسعه، بازبینی و اختیار برنامه‌ها و پیشنهادهای بین برنامه‌ریزان و مراجع رسمی از یکسو و افراد و گروه‌های متأثر از آن برنامه‌ها از سوی دیگر است. مشارکت مردمی حفاظت از منافع عمومی، برابری و کارایی را تضمین می‌کند.

## شهروند سپاری

واژه شهروندسپاری به نوعی از مفهوم جمع سپاری اقتباس شده که به معنای تقسیم یک کار بین تعداد زیادی از افراد است به گونه‌ای که هر فرد بخش کوچکی از آن را انجام دهد. این واژه از ترکیب جمعیت و برون‌سپاری به معنای واگذاری امور به انبوه مردم تشکیل شده است.

شهروندسپاری نوعی از برون‌سپاری است که به گشایش فرایند نوآوری برای یکپارچه‌سازی و «انتشار شایستگی‌های بیشتر» از طریق امکانات وب اشاره دارد. این شایستگی‌ها می‌تواند شایستگی‌های افراد (مثلاً مردم، نظریه پردازان، گروه‌های مرجع، دانشمندان و مهندسين خلاق) یا جوامع سازمان یافته موجود جوامع باشد. شهروندسپاری رویکردی توسعه یافته است که شهروندان را صاحب اصلی جامعه می‌داند و از آن‌ها می‌خواهد برای سرعت بخشیدن به روند تولید و ارائه خدمات و همچنین کاهش هزینه‌ها در اداره امور، مشارکت جدی و فعالانه داشته باشند.

هدف اصلی شهروندسپاری، مشارکت شهروندان است و با این نگرش تا حد قابل توجهی جایگزین مدیریت دولتی نوین می‌شود. مدیریت دولتی نوین<sup>۱</sup> از برون‌سپاری و یا محول کردن عملیات‌های دولتی به بخش خصوصی حمایت می‌کند، درحالی‌که مشارکت شهروندان از دانش جمعی عموم مردم استفاده می‌کند. با تاکید بر دموکراسی اشتراکی مجهز به فناوری، شهروندسپاری قابلیت کار به عنوان یک مکانیزم جدید برای دولت‌ها در پارادایم پس از مدیریت دولتی نوین را داراست. اگر همانند «تورن» سه عنصر اصلی دموکراسی یعنی شهروند، حقوق اولیه و نمایندگی بدانیم شهروندسپاری دو حُسن (از مردم و با مردم) را (از آن مردم، توسط مردم و برای مردم) می‌داند.

دیگر اینکه جمع‌سپاری (برونسپاری به مردم) در بخش کسب و کار و توسعه نرم‌افزارهای رایگان و متن‌باز<sup>۲</sup> با ارزش هوش جمعی در دولت‌ها رسوخ می‌کند. درحالی‌که جمع‌سپاری تلاش‌های اینترنتی بخش خصوصی که به هوش جمعی برای طراحی محصولات و ایجاد محتوا می‌انجامد، را معنا می‌کند (بوتین، ۲۰۰۶؛ براهام، ۲۰۰۸؛ هوه، ۲۰۰۶؛ لوکنس میر و تورز، ۲۰۰۸؛ تاپ اسکات و ویلیامز، ۲۰۰۸). در آمریکا ریاست جمهوری و افرادی که ابتکار عمل را در دست دارند، محیطی را

1. NPM 2. Open source

ایجاد می‌کند که در آن سازمان‌های دولتی ارزش زیادی برای همکاری با شهروندان و یادگیری از دانش جمع قائل هستند. رئیس جمهور اوباما از زمان گرفتن دفتر در ۲۱ ژانویه سال ۲۰۰۹، با امضای یادداشتی بر شفافیت و دولت باز مسیر جدیدی برای آمریکا ایجاد نمود که بخش جدیدی در عصر شفافیت، مشارکت و همکاری باز کرد. رهنمودهای دولت باز سازمان‌های دولتی را به ابزارهایی مرتبط مجهز کرده و از دانش جمعی حمایت می‌کند (مک درموت، ۲۰۱۰؛ ویلسون و لیندرز، ۲۰۱۱). دولت ۲،۰ و یا اتخاذ وب ۲،۰ در دولت روشی جدید در توصیف استفاده کنونی از این فناوری‌ها برای اجتماعی کردن خدمات، فرآیندها و داده‌های دولتی است (دی مایو، ۲۰۰۹؛ اوریلی، ۲۰۱۰). مدیریت اوباما استفاده از شهروندسپاری را نسبت به سایر حامیان فناوری دولت ۲،۰ ارجحیت داده است، اما باید گفت دولت باز و محرک آن، دولت ۲،۰، یک گرایش تنها مربوط به آمریکا نیستند، بلکه گرایشی جهانی در بخش دولتی هستند.

## مزیت های شهروندسپاری

### الف) مزیت‌های مشارکت

مزیت‌های بالقوه شهروندسپاری شامل درگیری تقویت یافته با شهروندان، بهبود روابط شهروند-دولت، و تسهیل اجرای سیاست‌ها می‌باشد. اول اینکه، شهروندسپاری برای یادگیری مدنی سودمند است. لوکنس میر و تورز توانایی بالقوه آن را در بهبود قابلیت های شهروندان را مورد تحسین قرار دادند. یک اقدام مشارکتی معنادار می‌تواند افراد را در فرآیند یادگیری از دیگران، باز کردن ذهن آن‌ها در مورد ایده های مختلف و شکل دهی مجدد اولویت‌ها «درگیر» کند (شاکاباتور، ۲۰۱۱). از اینرو، آموزش مدنی از طریق مشارکت در پروژه‌های شهروندسپاری می‌تواند دانش شهروندان در مورد مسائل را غنی کند، درک آن‌ها از بازیگران کلیدی و نقش دولت را گسترش دهد، و مهارت‌های مدنی آن‌ها را با استفاده از ابزارهای حاکمیتی شکل دهند. از دیدگاه پاتمان، سطح بالای مشارکت شهروندان می‌تواند منجر به ایجاد شهروندانی مطلع و مشارکت کننده شود، که نگرانی های یک اجتماع را درک کرده و برای حل آن‌ها ابزارهایی در اختیار دارند.

دوم اینکه، شهروندسپاری می‌تواند رابطه بین شهروندان و دولت را تقویت کند و تنش قراردادی بین آن‌ها را تسکین دهد. هنگامی که شهروندان احساس بیگانگی کمتری با فرآیندهای سیاستگذاری دارند، درک آن‌ها از سیاست‌های دولت مثبت‌تر است (وربا، اسکلوزمان، و برادی، ۱۹۹۵). مشارکت از طریق شهروندسپاری تنها در زمینه ارائه اطلاعات به سازمان‌های دولتی نیست. براساس نظر شاکابوتار، این مشارکت در زمینه توانمندسازی دولت، کانال جدیدی از خود اظهاری، درک بهتر ارزش‌های افراد و اجتماع، و پیگیری دموکراتیک اهداف و عقاید فرد می‌باشد. تاثیر برخواسته از مشارکت مستقیم ممکن است باعث افزایش اعتماد در دولت گردد (نیه، ۱۹۹۷؛ پارنت، واندبیک و جمینو، ۲۰۰۵)، به خصوص هنگامی که دولت دیگر به عنوان یک دشمن دوردست به شمار نمی‌رود بلکه به عنوان شریکی در فعالیت‌های مشترک برای بهبود کیفیت زندگی شهروندان در نظر گرفته می‌شود.

در نهایت، شهروندسپاری می‌تواند موجب به حداقل رسیدن تضادها شده و بنابراین چشم‌اندازهای اجرای موفقیت‌آمیز سیاست‌ها را افزایش دهد. شاکاباتور بیان داشت کسانی که در شهروندسپاری شرکت می‌کنند می‌توانند به دولت در کسب حقانیت و حمایت سیاسی در اتخاذ سیاست‌های جدید و یا آزمون اهداف جدید کمک کنند. حتی اگر خروجی نهایی حاصل از مشارکت شهروندی نشان دهنده اولویت‌های فردی شرکت‌کنندگان نباشد، مطالعات نشان داده‌اند که شرکت‌کنندگان به طور مثبتی فرآیندهایی که در آن‌ها مجاز به مشارکت و تصمیم‌گیری هستند را مورد ارزیابی قرار می‌دهند (فارینا، ۱۹۹۷؛ لیند و تایلور، ۱۹۸۸؛ تایلور، ۲۰۰۶).

## ب) مزیت‌های ناشی از نوآوری

### • جمع‌آوری ایده و نوآوری

براساس ادبیات شهروندسپاری (براهام، ۲۰۰۸؛ بریتو، ۲۰۰۸؛ گوش، ۱۹۹۸؛ هرتل، نیدنر و هرمان، ۲۰۰۳؛ هوه، ۲۰۰۶، ۲۰۰۹؛ بوی، ۱۹۹۷)، منطق هوش جمعی این است که جمعیت محتاط بر حضور غیر متخصصین یعنی کسانی که نه حرفه‌ای هستند و نه نخبه‌ای دارند. تحت شرایط مطلوب، «گروه‌ها به طور قابل ملاحظه‌ای هوشمند هستند و اغلب هوشمندتر از افراد باهوش عمل می‌کنند» (سورویکی،

۲۰۰۴). برای مشکلی که نیازمند هوش جمعی ست، موفقیت یک راه حل، به تحقق بدنه ای بزرگ از افراد آماتور بستگی دارد.

هرچند هوش جمعی یک مفهوم جدید در عصر دیجیتال نیست، اما روش جمع‌آوری این هوش با استفاده از فناوری‌های وب ۲٫۰ بسیار متحول شده است. به طور خاص، به اشتراک‌گذاری اطلاعات، ساخت مشارکتی، و مشورت جمعی که از طریق وب ۲٫۰ تسهیل می‌شوند، جمع‌آوری کارا و موثر هوش انسانی پراکنده را مقدور می‌سازد. وب ۲٫۰ با غلبه بر محدودیت‌های زمانی و مکانی مشارکت عمومی، به ما تا حدودی در درک دموکراسی ایده‌آل در یونان باستان کمک می‌کند.

#### • نوآوری اطلاعات و نوع تولید خدمات

ساختارهای جدید ارتباط شبکه‌ای آنلاین می‌توانند شکل تولید را از تولید یک-به-همه به تولید مشارکتی و توزیعی همه-به-همه تغییر دهند. فناوری‌های اطلاعاتی حالت سوم تولید را ممکن می‌سازند: همکاری نظیر به نظیر<sup>۱</sup> (پیترز و آریا، ۲۰۰۸) و یا همکاری اجتماعی (بنکлер، ۲۰۰۶). یک چنین همکاری‌ای که توسط وب ۲٫۰ ایجاد می‌شود از طریق تقویت مشارکت مشتری در طراحی و تولید دوگانگی سنتی بین تولید و مصرف را رد می‌کند (استیل-ویواز، ۱۹۹۶؛ تاپ اسکات، ۱۹۹۵؛ تافلر، ۱۹۸۰). به همین شکل، انتقال فناوری از وب ۱٫۰ به وب ۲٫۰ رویکرد دولتی تولید اطلاعات را تحت تاثیر قرار داده است. وب ۲٫۰ «رویکرد هوش جمعی بیرون به داخل» را ممکن می‌سازد، رویکردی که در آن عموم مردم خارج از مرزهای سازمانی، از طریق شبکه بندی همکارانانه به تولید اطلاعات می‌پردازند. این رویکرد در نقطه مقابل «رویکرد معتبر داخل به بیرون» قرار دارد (چان و همکاران، ۲۰۱۰) که در آن یک سازمان سازنده و سامانده اصلی محتوا ست و اعضای جامعه تنها مصرف کننده محصولات دولتی می‌باشند.

در این حالت، شهروندسپاری ممکن است دولت و مردم را به اتخاذ نقش‌های مختلف به عنوان ارائه دهندگان و مصرف‌کنندگان اطلاعات و خدمات وادار کند (بووارید، ۲۰۰۷؛ کاسیا و مگنو، ۲۰۰۹). از لحاظ سنتی، یک دولت به ارائه خدمات به شهروندان می‌پردازد و شهروندان بدون پرسش و یا شرکت در تصمیمات منتهی

1. peer-to-peer (P2P)

به اتخاذ خدمات، از آن‌ها استفاده می‌کنند. تحت تاثیر اثرات دولت باز، نقش شهروندان تغییر کرده است و به دولت‌ها اجازه می‌دهد که مصرف‌کننده اطلاعات و خدمات ارائه شده توسط مشتریان از طریق مکانیزم شهروندسپاری تبدیل شوند. بنابراین، شهروندسپاری می‌تواند چشم‌انداز دولت در مورد مردم را از درک شهروندان به عنوان «استفاده‌کنندگان» از برنامه‌ها و خدمات دولت به «سازندگان» و «شکل‌دهندگان» سیاست‌ها و تصمیمات تغییر دهد (لوکس میر و تورز، ۲۰۰۸) تغییر دهد.

### ابعاد شهروندسپاری

اگر بخواهیم چهارچوبی برای شهروندسپاری ارائه دهیم، می‌توان آن را از سه بعد هدف، نوع خرد جمع‌آوری شده و استراتژی بررسی کرد:

دسته بندی	بُعد
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارائه تصویری از اطلاعات</li> <li>• ایجاد اطلاعات</li> <li>• تولید مشارکتی خدمات</li> <li>• حل مشکلات</li> <li>• سیاستگذاری</li> </ul>	هدف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مهارت‌ها و دانش حرفه‌ای</li> <li>• ایده‌های مبتکرانه</li> </ul>	نوع خرد جمع‌آوری شده
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رقابت</li> <li>• ویکی</li> <li>• شبکه اجتماعی</li> <li>• رای‌گیری اجتماعی</li> </ul>	استراتژی

### ۱) از بعد هدف (اهداف شهروندسپاری)

براساس نظر مارگتز، دولت‌ها از زمان انتشار سریع فناوری اطلاعات و ارتباطات در داخل اجتماع، در خطر عقب افتادن از اجتماعاتی باشند که حجم وسیعی از شهروندان و کسب و کارها به انجام الکترونیکی امور آن‌ها عادت کرده‌اند. سازمان‌های دولتی که برای هم قدم ماندن با انتظارات شهروندان و کسب و کارها تحت فشار هستند، گرایش دارند از فناوری‌های جدید برای نشان دادن اینکه «ما نیز در حال انجام همین کار هستیم» استفاده می‌کنند.

شهروندسپاری با اهداف دیگری نیز هماهنگی دارد. سازمان‌های دولتی می‌توانند برای خروج از مشکلات اقدام به شهروندسپاری کنند. بسیاری از سازمان‌ها با انتظار اینکه ایده‌های بکر شهروندسپاری به بهبود اطلاعات، خدمات، راهکارها و سیاست‌ها کمک می‌کند، نسبت به شهروندسپاری اقدام می‌کنند. جدول زیر تغییر در چشم‌انداز از مدل سنتی دولت به مدل شهروندسپاری را نشان می‌دهد.

شهروندسپاری	دولت سنتی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدل ایجاد اطلاعات</li> <li>• مدل تولید مشارکتی خدمات</li> <li>• مدل ایجاد راه حل</li> <li>• مدل سیاستگذاری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدل انتشار اطلاعات</li> <li>• مدل ارائه خدمات</li> <li>• مدل خرید راه حل</li> <li>• مدل اجرای سیاست</li> </ul>

تغییر پارادایم به شهروندسپاری

یکی از اهداف اولیه اتخاذ شهروندسپاری مشمول کردن شهروندان به عنوان همکار در فرآیند ایجاد دانش و اطلاعات است (جوهانسون، ۲۰۱۰؛ میزورا، ۲۰۰۹). همانطور که در جدول زیر نشان داده شده است، دو هدف اصلی شهروندسپاری مشخص شده‌اند و می‌توان آن‌ها را به عنوان منفعل (ایجاد یک تصویر منفعل از دولت به عنوان اتخاذ کننده فناوری‌ها). یا فعال (پرورش دادن مشارکت مشتاقانه شهروندان در همکاری جمعی) در نظر گرفت.

شهروندان با استفاده از شهروندسپاری در فرآیند سیاستگذاری وارد می‌شوند تا فرآیند‌های مشورت عمومی، سیاستگذاری عمومی و بازخورد سیاسی را تقویت کنند.

شهروندسپاری منفعل	شهروندسپاری فعال
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارائه اطلاعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ایجاد اطلاعات با همکاری شهروندان</li> <li>• بهبود خدمات با همکاری شهروندان</li> <li>• توسعه راهکار با همکاری شهروندان</li> <li>• سیاستگذاری با همکاری شهروندان</li> </ul>

شهروندسپاری: منفعل / فعال

سورویکی مطرح کرد که تنوع تجربه، ایده ها، و دانش در درون یک گروه می تواند بخش بزرگتری از مجموع قسمت های خود را پردازش کند. مشارکت شهروندی موثر می تواند بدنه شواهد موجود برای تصمیم گیران را گسترش دهد، محدوده دیدگاه ها و تجارب در نظر گرفته شده تحت تاثیر سیاست را وسیع تر کند، و انرژی های مدنی شهروندان را برای حل مشکلات تحت کنترل درآورد. برای برخی سازمان ها، دولت ۲،۰ ممکن است در حال حاضر تبدیل به منبع جدیدی از توصیه سیاسی شود و سیاستگذاران را در جمع آوری ایده های مختلف که از منابع سنتی سیاسی نشات نمی گیرند کمک کند (لوکنس میر و تورز، ۲۰۰۸).

۲) از نوع خرد جمع آوری شده (خرد جمعی)

پس از هدف بعد دیگر شهروندسپاری نوع خرد است. به این معنا که دولت ها خواستار نه فقط نظرات متخصصین، که اتفاقاً علاوه بر آن خواستار تخصص های نیمه حرفه ای هستند که مجموع این تخصص ها می تواند به دانش حرفه ای تبدیل شود. خرد جمعی می تواند مشکلات معین را در زمان کمتر و با صرف هزینه پایین تر حل کند (هوه، ۲۰۰۹). به عبارتی، ایده های مفید به رهبران و متخصصان محدود نیستند (کول، ۲۰۰۹).

در رابطه با تنوعی از مسائل عمومی که به طور مستقیم تری به بهبود کیفیت زندگی مربوط است، سازمان های دولتی دوست دارند از طیف وسیع تری از شهروندان ایده بگیرند. ایده های عمومی گاهی اوقات به اندازه کافی برای عملکرد بهتر رهبران ایده و سیاستگذاران نوآور می باشند. مردم عادی ممکن است برای تقویت تصمیم گیری صرف نظر از موقعیت



حرفه‌ای‌شان اطلاعات مفید را پردازش نمایند (برابهام، ۲۰۰۹؛ نووک، ۲۰۰۹؛ رینگلد، ۲۰۰۲). شهروندان با در اختیار داشتن فرصت برای به اشتراک گذاری ایده هایشان با دولت، قادرند چیزی فراتر از پاسخ‌های ثابت فراهم شده در رای گیری و نظرسنجی های عادی مطرح کنند.

### ۳) از بعد انتخاب استراتژی

براساس نظر ویلسون و لیندرز، فناوری لازم است اما با این حال یک ابزار است نه یک استراتژی. رقابت، ویکی ها، شبکه اجتماعی، و رای گیری اجتماعی به عنوان استراتژی های اصلی شهروندسازی که از فناوری استفاده می کند تعیین می شوند. چهار استراتژی از حیث اینکه چگونه یک سازمان دولتی می تواند هوش جمعی را بدست بیاورد و اینکه برای چه کسی، توصیف شده‌اند.

#### رقابت

رقابت یک استراتژی تجارت محور است، اما رقابت ممکن است به طور موثری برای دولت به کار گرفته شوند. محرک‌های رقابت محور برون سپاری کاملاً طبیعی هستند زیرا انگیزه های مادی و فرصت‌های شغلی به فعالیت‌های مشارکتی روح می‌بخشند (برابهام، ۲۰۰۹). وجه نقد و جوایز انگیزه ای قوی برای مشارکت فعال هستند. توجه به اقداماتی معین که از پیش در حال وقوع هستند خالی از لطف نیست. به عنوان مثال، برخی از سازمان‌های فدرال از شهروندان در ایجاد ویدئوهای کوتاه برای الهام گیری از مشارکت اجتماع، اشاعه اطلاعات و ارتقاء عملکرد کمک خواسته‌اند. دپارتمان خدمات سلامت، شهروندان را در ایجاد محتوا برای این سازمان تشویق می‌کرد (به عنوان مثال بهترین ویدئو جلوگیری از آنفولانزا H1N1 بر روی یوتیوب). سازمان حفاظت از محیط زیست حامی یک رقابت ویدئویی (سیاره ما، مشکل ما، انتخاب ما) برای بالابردن آگاهی مردم در مورد ارتباط بین محیط، کالاهای مصرفی توسط مردم، بازیافت و دور انداختن مواد بود. اداره خدمات عمومی بر روی وب سایت خود یک مسابقه ویدئویی به راه انداخت که از شهروندان می خواست با یک ویدئوی ۳۰ تا ۹۰ ثانیه‌ای نشان دهند که سایت آن‌ها چگونه زندگی شان را آسان تر کرده است.

## ویکی

یک ویکی به معنای یک وب سایت مشارکتی است که همه می‌توانند آن را به طور مستقیم با استفاده از یک مرورگر وب اصلاح کنند. دلایل غیرمالی مردم را به مشارکت در ویکی‌ها تحریک می‌کند. دوستاری (تعهد به سرگرمی‌ها)، و نوع دوستی (مشارکت داوطلبانه در اجتماع) دو انگیزه اصلی برای مشارکت در ویکی‌ها است (بناکورسی و روسی، ۲۰۰۴؛ گوشو ۱۹۹۸؛ هارس و او، ۲۰۰۲؛ هرتل و همکاران، ۲۰۰۳؛ مور و سروا، ۲۰۰۷؛ پدیوتلا و سابرامانی، ۲۰۰۷؛ رافائل و آریل، ۲۰۰۸). با ترکیب مطالعات پیشین، یک یافته مشترک این است که مشارکت خود محرک و سرگرمی محور در ویکی نهایتاً به مشارکت‌های نوع دوستانه منجر می‌شود. احتمال اینکه مشارکت داوطلبانه در شهروندسپاری توسط افراد نوع دوست که به اجتماع اهمیت می‌دهند انجام شود بیشتر از کسانی است که به دنبال سرگرمی هستند.

## شبکه اجتماعی

در اهمیت ابزارهای ارتباط مجازی هرچه بگوییم کم گفته‌ایم این ابزارها رفته رفته امکانات و توانمندی‌های پیشرفته و کاربردی فراوانی در اختیار کاربران خود می‌گذارند. دیگر تنها اشتراک‌گذاری تنها از طریق پست الکترونیک صورت نمی‌گیرد. این حولات خصوصاً در دهه اخیر این ضرورت را هرچه بیشتر برای سازمان‌های دولتی محسوس تر می‌کنند که برای استفاده از امکانات این شبکه‌ها سیاست‌های منسجم و کارآمد تری اتخاذ کرده و خود را بروز رسانی کنند. شبکه‌های اجتماعی می‌توانند تبادل اطلاعات با عموم مردم را باز تعریف کنند. گذشته از جلب حمایت عمومی برای حمایت از سیاست‌های سازمان و کاهش هزینه‌های ارتباطی علی‌الخصوص دولت‌های کره و آمریکا از شبکه‌های اجتماعی برای موارد زیر هم استفاده می‌کنند. (یی، جیون اوه و کیم، ۲۱۷، ۲۰۱۳-۲۱۰)

شبکه اجتماعی به عنوان نوع جدیدی از ارتباطات، در مرحله اول افراد را از طریق اشتیاق در ایجاد روابط جدید و تقویت روابط موجود تشویق به مشارکت می‌کند (بودکه، مارلو و لنتو، ۲۰۰۹). تعهد دولت به سایت‌های شبکه اجتماعی می‌تواند کسب اطلاعات را تسهیل نماید (راموس و پایپر، ۲۰۰۶). این سایت‌ها ممکن است

همچنین دارای فضایی برای گفتگو و ایجاد سطح بالایی از تعاملات باشد (سائب و همکاران، ۲۰۰۹). به علاوه، استفاده دولت از این سایت ها می تواند بازدیدکننده های فعال را به حامیان سازمان های دولتی بدل کند. بنابراین، شبکه اجتماعی می تواند به سازمان های دولتی در ایجاد حامیان زیاد برای آنچه در حال حاضر انجام می دهند و آنچه در آینده قصد دارند انجام دهند، کمک می کند.

به عنوان مثال، ناسا از سال ۲۰۱۱ توانسته است از طریق صفحه فیس بوک خود بیش از نیم میلیون هوادار پیدا کند. این سایت نه تنها به عنوان یک منبع رسانه بالا-به-پایین در ارائه اطلاعات در مورد آنچه ناسا انجام می دهد، عمل می کند، بلکه به یک رسانه تعاملی و اجتماعی برای درگیر کردن حامیان خود در گفتگوها و گاهی اوقات ایده پردازی در مورد مسائل سیاسی سازمان نیز تبدیل می شود.

یکی از نمونه های استفاده موفق از سرویس میکرو بلاگ برای شهروندسپاری، نظرسنجی جغرافیایی وزارت کشور آمریکا است. وزارت کشور برای نمایش و گزارش زمین لرزه ها از سرویس کشف زلزله توئیتر استفاده می کند، سرویسی که به عنوان یکی از بهترین مطالعات موردی در توئیتر ۱۰۱ کسب و کار برگزیده شد. این سرویس به طور خودکار به جمع آوری توئیتهای مرتبط تا بتواند یک بررسی کلی از آنچه مردم در طی زمین لرزه تجربه کرده اند را فراهم آورد (ایرل و همکاران، ۲۰۱۰). گزارشات آن اغلب جلوتر از هشدارهای تایید شده و منتشر شده وزارت کشور است. ابزار نرم افزار اجتماعی برای ارتباط با شهروندان در مواقع ضروری و همچنین دریافت اطلاعات از شهروندان در هنگام یک بلای طبیعی و یا تصادف مورد استفاده قرار می گیرد (مرکز فناوری دولت، ۲۰۰۹).

### رای گیری اجتماعی

رای گیری اجتماعی به مردم این امکان را می دهد تا ایده های جدید خود را پست کنند، در مورد ایده های افراد دیگر نظر بدهند، و آن ها را رتبه بندی کنند. شرکت کنندگان واقعی در این مکانیزم دارای یک انگیزه منحصربه فرد برای مشارکت در آن هستند: آن ها می خواهند صدایشان توسط شهروندان دیگر و دولت شنیده شود. اثربخشی یک انگیزه قوی برای تشویق آن ها به مشارکت است. رای گیری اجتماعی بر ضعف های ذاتی موجود در ساز

و کار رای گیری سنتی غلبه می کند. تعداد نامحدودی از ایده ها را می توان بدون محدودیت های مکانی و یا زمانی مورد ارزیابی قرار داد. رای گیری اجتماعی می تواند بدون در نظر گرفتن برنامه زمانی آغاز شود. دولت و مشارکت کنندگان به طور مشابهی می توانند از دلایل موجود در پس هر رتبه بندی درس بگیرند. بسیاری از برنامه های رای گیری اجتماعی در حال حاضر به صورت نرم افزارهای رایگان در دسترس هستند.

### ارزیابی طرح های شهروندسازی

چارچوب ارزیابی پروژه های شهروندسازی را از سه چشم انداز : طراحی، پردازش، و خروجی می توان بررسی کرد. جدول زیر معیارهای هسته ای ارزیابی را به طور خلاصه نشان می دهد که در ادامه به اختصار توضیحی خواهیم داشت :

معیار	محور
<ul style="list-style-type: none"> <li>• طراحی فنی-اجتماعی</li> <li>• طراحی کاربردی</li> <li>• طراحی رویه ای</li> <li>• طراحی خط مشی دولت ۲۰۰</li> </ul>	ارزیابی طراحی
<p><u>شفافیت</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• باز بودن اطلاعات مربوط به عملیات ها و تصمیمات دولتی</li> <li>• باز بودن اطلاعات مربوط به مشارکت و همکاری</li> <li>• باز بودن فرآیند های مشارکت و همکاری</li> </ul> <p><u>مشارکت</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مشمول بودن</li> <li>• نمایندگی</li> <li>• تنوع</li> </ul> <p><u>همکاری</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط</li> <li>• شراکت</li> <li>• مشورت</li> </ul>	ارزیابی فرآیندی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اثربخشی</li> <li>• تاثیرگذاری</li> </ul>	ارزیابی خروجی

## • ارزیابی طراحی

چهار عامل طراحی: طراحی اجتماعی-فنی، طراحی کاربردی، طراحی رویه‌ای و طراحی سیاست دولت ۲۰،۰ وجود دارند که باید در نظر گرفته شوند. در اینجا صحت و کیفیت طراحی پلتفرم دولت ۲۰،۰ برای عملکرد شهروندسپاری ضروری است. عدم موفقیت در طراحی صفحات وب، خطوط ارتباطی، نرم افزار و یا سیستم‌های اطلاعاتی اغلب ناشی از توجه بیش از اندازه به جنبه‌های سازمانی و نهادی فناوری‌های مورد استفاده است. نگاه یکپارچه یک چنین درک تفکیک شده از جنبه‌های فنی و غیر فنی را به چالش کشیده است و روابط بین ساختارهای اجتماعی و فناوری‌ها را پر رنگ کرده است. فونتان بیان می‌کند فناوری‌های علمی توسط عوامل سازمانی و نهادی تغییر می‌کنند تا به فناوری‌های تصویب شده تبدیل شوند. طراحی دولت الکترونیک انعکاس دهنده اشکال سازمانی و ترتیبات سازمانی معین است (کوردلا و لاناچی، ۲۰۱۰؛ گیل گارسیا، ۲۰۰۶؛ لونا ریس و گیل گارسیا، ۲۰۱۱). از دیدگاه یکپارچه در مورد دولت الکترونیک طراحی یک پلتفرم دولت ۲۰،۰ ناگزیر فنی - اجتماعی است.

معیار پایه‌ای دوم برای ارزیابی طراحی تعیین این است که آیا مشخصه‌های کاربردی پلتفرم‌های شهروندسپاری برای مشارکت و مشورت شهروندان مناسب است یا خیر. سازمان‌های دولتی باید زیرساخت مشارکت را از حیث اینکه آیا این زیرساخت‌ها می‌توانند موجب شهروندسپاری کارآ و موثر در تعاملات و ارتباطات شود یا خیر. براساس نظر رینگلد و سورویکی، مکانیزم هوش شبکه‌ای که برون‌سپاری هوشمند را برای شهروندسپاری ممکن می‌سازد، نیازمند جمعیت آگاه است. برای محقق شدن اصل «هرچه بیشتر، هوشمندتر» شهروندسپاری، مشخصه‌های کاربردی شهروندسپاری باید افراد بیشتری را جذب نماید. سهولت استفاده، محبوبیت و جذب دیداری مشخصه‌های مهمی در هوش جمعی هستند.

سوم اینکه، مسائل طراحی زیادی در مورد رویه وجود دارند. این مسائل شامل کسانی می‌شود که به تعیین زمانبندی و اولویت برای مشکلات می‌پردازند (لوکسن میر و تورز، ۲۰۰۸). آن دسته از کارکنان دولت که در طراحی یک وب سایت شرکت می‌کنند ممکن است بدون در نظر گرفتن بازخورد شهروندان به تعیین زمانبندی

و رویه‌ها بیپردازند. شکاباتور دریافت که دیالوگ‌های موجود بر روی بسیاری از وب سایت‌های مشارکت دیجیتال فاقد گفتگو در مورد دیدگاه‌های قانونی و مرتبط است. به طور آشکار، یک مشکل رویه‌ای در این شرایط فقدان مدیر سایت است. به علاوه، اختیار فعالیت به شکل گمنام منجر به دیدگاه‌های نامناسب و فحاشی شد.

جنبه دیگر ارزیابی طراحی این است که آیا سازمان‌ها دارای سیاست‌های قابل اجرای دولت ۲۰، هستند یا خیر، سیاست‌هایی که می‌توانند راهی برای حل مشکلات رویه‌ای باشد (سیاست رسانه اجتماعی). هردینوا و همکاران ادعا می‌کنند که ایجاد سیاست رسانه اجتماعی یک مرحله ابتدایی مهم برای سازمان‌های دولتی است که استفاده از رسانه اجتماعی را در نظر می‌گیرند و در نهایت به عنوان یک محرک کلیدی برای نفوذ موثر و مسئولانه ابزارهای رسانه اجتماعی عمل می‌کند. با در نظر گرفتن ماهیت ابزارهای مختلف دولت ۲۰، نسبتاً دولت‌های کمی به طور واقعی یک مجموعه منظم از خط‌مشی‌ها را برای هدایت تلاش‌های خود برپا ساخته‌اند. سازمان‌های دولتی با تفسیر مجدد و به کارگیری سیاست‌های قدیمی و یا ایجاد سیاست‌های کاملاً جدید رو به رو هستند. یکی از این خط‌مشی‌ها ساخت و اجرای قوانینی است که کلمات نامناسب را ممنوع و حذف می‌کند. به عنوان مثال، شهر سیتل با ممنوع کردن موارد زیر، کلمات نامناسب برای استفاده در سایت رسانه اجتماعی خود را مشخص می‌کند (هاردینوا، هلبیگ و پیترز، ۲۰۱۰): دیدگاه‌هایی که به موضوعات رسانه اجتماعی مطرح شده مرتبط نیستند، دیدگاه‌هایی که از کمپین‌های سیاسی حمایت می‌کنند و یا ضد آن‌ها هستند، رقابت جنسیتی، درخواست وجه، و اطلاعاتی که ممکن است امنیت سیستم‌ها عمومی را به خطر بیندازد.

### • ارزیابی فرآیندی

فرآیند پروژه‌های شهروندسپاری همچنین باید از حیث سه هدف کلیدی دولت باز مورد ارزیابی قرار گیرند.

### • شفافیت

انتخاب معیاری برای سنجش شفافیت در شهروندسپاری باید از طریق نگاهی

دقیق به معنای عملی شفافیت برای دولت باز شروع شود:

دولت باید شفاف باشد. شفافیت باعث ارتقای پاسخگویی شده و به شهروندان اجازه می‌دهد از فعالیت های دولت خود مطلع شوند. اطلاعات حفظ شده توسط دولت یک دارایی ملی است. دولت باید مطابق با قانون در جهت افشای سریع اطلاعات به طوری که شهروندان بتوانند از آن‌ها استفاده کنند، اقدامات لازم را انجام می‌دهد. دپارتمان‌ها و سازمان‌های اجرایی باید فناوری‌های جدید را برای ارائه آنلاین اطلاعات در مورد عملیات و تصمیمات خود تحت کنترل درآورند. دپارتمان‌ها و سازمان‌ها همچنین باید خواستار بازخورد عمومی برای شناخت اطلاعات باشند. (اوباما، ۲۰۰۹).

همانطور که در بالا توضیح داده شد، جنبه های مختلفی از شفافیت به عنوان هدف اولیه دولت باز وجود دارد. در مورد دولت ۲،۰، گفتگوی اصلی در مورد شفافیت تمایل دارد تنها مسائل مربوط به داده ها و اطلاعات را مورد خطاب قرار دهد. اطلاعات محبوب، جامع و شفاف در حقیقت برای همکاری دیجیتال و شهروندسازی ضروری ست، اما قرار دادن داده های سنگین بر روی یک وبسایت شفافیت را تضمین نمی‌کند (فانگ، گراهام و ویل، ۲۰۰۷). یادداشت بالا حوزه شفافیت مبتنی بر فناوری را برای تصمیمات و عملیات های دولتی گسترش می‌دهد. در این مفهوم، توجهات باید به سمت شفافیت اطلاعات در مورد فرآیندهای مشارکتی شهروندسازی جلب شود.

دولت ۲،۰ را می‌توان به عنوان ابزاری برای شفافیت شهروندسازی در نظر گرفت (برتوت، جانگر، و گریمز، ۲۰۱۰). به وسیله فناوری‌های جدید، دولت‌ها می‌توانند از ارائه سریع اطلاعات مطمئن شده و آن‌ها را برای مشارکت و گفتگو در دسترس قرار دهند (چان و همکاران، ۲۰۱۰). در مقابل تبادل نظر آگاهانه باعث ارتقای فرآیند تصمیم‌گیری می‌شود. پروژه های شهروندسازی به چیزی بیشتر از تلاش های شفاف سازی موجود نیاز دارند، چیزی که شامل مطابقت با قانون آزادی اطلاعات، برقراری جلسات آنلاین و درخواست دیدگاه‌های آنلاین برای گرفتن بازخورد در مورد سیاست های پیشنهادی باشد. براساس نظر جانگر و برتوت، دولت ۲،۰ توانایی بالقوه برای ایجاد «شفافیت شهروند محور» را داراست. سرچشمه تاکید بر شفافیت

بر ایده شهروندی آگاهانه استوار است که در گفتگوهای بالقوه شرکت می‌کند و آینده دولت را شکل می‌دهد.

### مشارکت

دولت باید مشارکت گونه باشد. مشارکت عمومی باعث تقویت اثربخشی دولت می‌شود و کیفیت تصمیمات آن را بهبود می‌بخشد. دانش به طور گسترده‌ای در اجتماع پراکنده شده است و مسئولان دولتی از دستیابی به این دانش پراکنده بهره می‌برند. سازمان‌های اجرایی باید فرصت مشارکت مردم در سیاستگذاری را بدهند و امکان بهره‌بری از اطلاعات و تخصص جمعی آن‌ها را برای دولت فراهم آورند. سازمان‌های دولتی باید خواستار دیدگاه‌های عمومی در مورد این موضوع باشند که چطور ما می‌توانیم فرصت مشارکت عمومی در دولت را بهبود بخشیم (اوباما، ۲۰۰۹).

همانطور که در بالا توصیف شد، دانش به طور گسترده‌ای در اجتماع پراکنده شده است. بنابراین، ورودی‌های مشارکتی مبتنی بر اطلاعات باید از بخش‌های مختلف جمعیت استخراج گردند. حُسن مشارکت شهروندسپاری شامل مشمول بودن، نمایندگی و تنوع است. براساس نظر برتوت، جانگر، مونسان، و گلاسور، یکی از موانع موجود بر سر راه استفاده از فناوری‌های رسانه اجتماعی برای دولت باز شامل اطمینان از این موضوع است که این فناوری‌ها مشمول و قابل دسترس باشند. سائب و همکاران پیشنهاد دادند که ترکیب دموگرافیک مشارکت شهروندی یک معیار مهم برای ارزیابی مشارکت دیجیتال است.

صرف نظر از نمایندگی مشارکتی در شهروندسپاری، تردید و امیدواری نیز وجود دارد. هزاران نفر از افرادی که محروم بودند اکنون می‌توانند به طور آزادانه ایده‌های خود را مطرح کنند و یک اجتماع مشارکتی زنده را تشکیل دهند (پریستراس، منتزاس، ترابانیس و آبکر، ۲۰۰۹). با این حال، پلتفرم‌های مشارکت شهروندی با طراحی و مدیریت ضعیف مخرب هستند (مادیسون، ۱۹۶۱). مطالعات پیشین (ساندرز، ۱۹۹۷؛ سانسیتین، ۲۰۰۰) دریافته‌اند که این فرآیندها می‌توانند نابرابری‌های اجتماعی را تقویت کنند و قدرت گروه‌هایی که انتظار می‌رود به عنوان بخشی از فرآیند باشند را



کاهش می دهد. الگوی تاریخی مشارکت مدنی نابرابری مشارکتی را نشان داده است (موس برگر، تولبرت و مک میل، ۲۰۰۸ و ۲۰۰۳؛ موس برگر، تولبرت و استنسبری، ۲۰۰۳)، اسمیت از آن به عنوان سلسله مراتب خطی یاد کرد، این اصطلاح به طور تلویحی نشان می دهد که نابرابری مشارکتی در کلاس های اجتماعی-اقتصادی به کار گرفته شده اند. شهروندسپاری می تواند مورد تقسیم دموکراتیک قرار گیرد- «یک انشعاب بین افرادی که از منابع دیجیتال برای مشارکت در زندگی عمومی خود استفاده می کنند و افرادی که از این منابع استفاده نمی کنند» (نوریس، ۲۰۰۱). یافته های جدیدتر بر روی نگرانی در مورد این شکاف در نمایندگی تمرکز دارند. هیندمان (۲۰۰۷) بیان داشت که بلاگرهایی که به طور منظم در مورد مسائل سیاسی و اجتماعی بحث می کنند معمولاً هم از حیث تحصیلات و هم از حیث اشتغال دارای پس زمینه نخبگی هستند. براساس نظر شکاباتور، برخی پروژه های مشارکت دیجیتال شکل خاصی از تخصص طلب می کنند، به خصوص مهارت های برنامه ریزی، که بخش اندکی از اجتماع از آن برخوردارند.

به علاوه، رفتار مشارکت آنلاین می تواند تنوع در مشارکت را کاهش دهد. کول امکان خود انتخابی برای مشارکت آنلاین در سایت های رسانه اجتماعی سازمان های دولتی را بیان می کند. این حقیقت که ۹۶ درصد از خوانندگان اینترنتی تنها بلاگ هایی را دنبال می کنند که با ایده ها آن ها سازگار است، پدیده خودانتخابی را نشان می دهد (کول، ۲۰۰۹). یک چنین گرایش به ایجاد تفکیک در بلاگ ها می انجامد. موس برگر و همکاران دریافتند که مشارکت دیجیتال در بین شهروندانی که از پیش به دولت علاقه دارند بیشتر است، و بنابراین تجارب بیشتری در بازدید از وبسایت های مربوط به دولت دارند. سازمان های دولتی باید بررسی کنند که آیا این گرایش در شهروندسپاری اتفاق می افتد یا خیر، و باید برای تعیین اینکه آن ها در هنگام شهروندسپاری با چه کسانی مواجه هستند، تحقیق کنند.

## همکاری

همکاری در شهروندسپاری بین شهروندان و دولت و شهروندان دیگر اتفاق می افتد. دستورالعمل های زیر استفاده از روش های نوآورانه برای همکاری را مشخص می کنند:

دولت باید همکاری محور باشد. همکاری فعال شهروندان را در عملکرد دولت‌شان درگیر می‌کند. سازمان‌های دولتی برای همکاری با هم در تمامی سطوح دولتی و سازمان‌های خیریه، کسب و کارها و افراد بخش خصوصی از ابزارها، روش‌ها و سیستم‌های نوآورانه استفاده می‌کنند. سازمان‌های اجرایی باید برای ارزیابی و بهبود سطح همکاری خود و همچنین تشخیص فرصت‌های جدید همکاری خواستار بازخورد از مردم باشند (اوباما، ۲۰۰۹).

ارزیابی همکاری باید با نحوه‌ی تاثیر شهروندسازی در عملکرد سازمان‌های دولتی مرتبط باشد. سه اصل ضروری - ارتباط، شراکت و مشورت عمومی - از ادبیات اخیر استخراج می‌شوند. معیار همکاری بر روی مسائل کیفی مشارکت شهروندی تکیه دارد. سائب و همکارانش بیان می‌دارد که کیفیت ارتباط دیجیتالی به عنوان مثال، تون و سبک پست‌های آنلاین - بر روی عملکرد مشارکت تاثیر می‌گذارد. براساس نظر ویمر، همکاری دیجیتال به «شراکت با مردم از طریق کانال ارتباطی دو طرفه پیشرفته» ارتباط دارد. چان و همکارانش نگاه گسترده‌تری به اصل همکاری داشتند: شراکت و همکاری بین سازمان‌های دولتی در تمامی سطوح دولت و با شهروندان برای بهبود اثربخشی دولت است. در واقعیت، فرآیند جمع‌آوری ایده‌های نوآورانه از شهروندان عادی اغلب اوقات مبتنی بر همکاری نیست. در مشاهده انجام شده توسط هیندمان، متخصصین با نفوذ و تعدادی از شهروندان با هم مشارکت می‌کنند، نخبه‌های حرفه‌ای احتمالاً به رهبران ایده‌ای بدل می‌شوند که در فرمول‌بندی زمان‌بندی‌های اولیه، تنظیم اهداف و حل اختلافات نفوذ دارند.

همکاری در شهروندسازی نیازمند مشورت عمومی و نگاه مثبت به مشورت است. براساس نظر ویلسون و لیندرز، مشورت عمومی باعث ارتقای همکاری و استفاده از هوش جمعی ست و در عین حال از دخالت‌های سیاسی اجتناب می‌کند. بدون همکاری از طریق مشورت، اختلافات موجود در اولویت‌های سیاسی افراد منجر به مشاجرات طولانی مدت می‌شود و نتیجه‌ای در بر نخواهد داشت. منطق عملیاتی موجود در ورای همکاری باز خودساماندهی و خودساختاری بدون وجود رهبر و یا مدیر است. همکاری زیاد در گفتگوهای آزاد اغلب به افراد اجازه می‌دهد انرژی خود

را بیشتر صرف مسائل و مشکلات کم اهمیت تر نمایند. به همین منظور، شکایاتور (۲۰۱۱) مشورت پروژه های مشارکت دیجیتال کنونی را ضعیف ارزیابی کرد.

### • ارزیابی خروجی

دو مفهوم کلیدی در شهروندسپاری باید مورد ارزیابی قرار گیرند. مورد اول اثربخشی خود یک محصول نهایی ست (ایده، راهکار، و یا پیش نویس سیاسی) که توسط شهروندسپاری ایجاد می شود یا به طور خاص «میزان دستیابی به اهداف و میزان حل مشکلات مورد هدف». بریول به معرفی اصول راهنمای کلیدی مربوط به سیاست برون سپاری پرداخت، که «عملیات، اهداف و مقاصد سازمان حمایتی» در راس آن قرار دارد. با این وجود، برای ارزیابی اثربخشی شهروندسپاری، سازمان های دولتی باید میزان همراستایی عملیات ها، اهداف و مقاصد با خروجی ها را مورد بررسی قرار دهند. عملکرد شهروندسپاری باید از حیث هدف خود- ایجاد اطلاعات، ارائه خدمات، حل مشکلات و یا سیاستگذاری- مورد ارزیابی قرار گیرد.

دوم اینکه، اینکه آیا این محصول تاثیری بر دولت دارد را باید بررسی کرد. به عبارتی دیگر، تاثیر ورودی های مشارکتی بر روی عملکرد دولت باید مورد ارزیابی قرار گیرد. اگر شهروندسپاری تنها برای هم قدم ماندن با شهروندانی شروع شده است که از فناوری های جدید استفاده می کنند، تاثیر آن چندان با اهمیتی ندارد. ویلسون و لیندرز با تحلیل طرح های دولت باز در سازمان های دولتی دریافتند که «فقدان مسیری روشن برای خروجی های سیاسی مورد هدف سازمان ها را در مطابقت کور کورانه با سیاست های دولت باز ترغیب می کند». اگر یک سازمان دولتی نحوه تاثیرگذاری هوش جمعی گرفته شده از برون سپاری مدنی بر روی عملکرد دولت را در نظر نگیرد، اجرای ابزارهای مختلف دولت ۲,۰ چیزی بیش از یک شعار در مورد مشارکت شهروندی نیست. این عقیده که مشارکت در نهایت به ایجاد یک جامعه، دولت و کشور بهتر کمک کند، باعث می شود شهروندان وقت و انرژی خود را صرف شهروندسپاری کنند. شهروندان مایلند بدانند که تا چه حد ایده های آن ها به طور واقعی توسط دولت در نظر گرفته می شوند و به اجرا در

می آیند. در مقابل، سازمان‌های دولتی برای مطلع کردن تاثیر واقعی برون سپاری مسئول هستند. (نام، تاوو، ۱۲، ۲۰۱۲-۲۰)

امکانات الکترونیکی جدید کانالهای ارتباطی جدیدی را بین شهروندان، نهادها و مدیریت‌ها گشوده است و افزایش مشارکت عمومی را تسهیل می‌کنند. «وایت» مشارکت الکترونیکی را بعنوان استفاده از فناوری اطلاعات جهت شرکت در گفتگوها و ارتباط بین شهروندان و مسئولان برای مسائل سیاست عمومی می‌داند در تعریف دیگری، مشارکت شهروندی الکترونیک استفاده از فن آوری اطلاعات در جهت بهبود و گسترش مشارکت شهروندی تعریف شده است.

در سال‌های اخیر فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان یکی از ابزارهای مهم برای مشارکت شهروندان مطرح شده است. یکی از مبانی شکل‌گیری این مشارکت، فراهم کردن دسترسی شهروندان به اطلاعات جامع، کامل، مناسب و به موقع در قالب متنوع و جذاب است. به این ترتیب شهروندان می‌توانند از طریق رسانه‌های دیجیتالی مبتنی بر اینترنت و شبکه‌های کامپیوتری، عقاید، ایده‌ها، نظرات و آراء خود را در خصوص مسایل مهم و مورد علاقه ارایه و در پیشبرد پروژه‌های عمومی همکاری و مشارکت نمایند.

هدف مشارکت شهروندی الکترونیک، توانمندسازی شهروندان جهت مشارکت در تصمیمات (تصمیم‌گیری از پایین به بالا) با استفاده از فناوری اطلاعات است. شهروندان می‌توانند با استفاده از اینترنت ایده‌ها، پیشنهادها و ابتکارات خلاقیت‌های خود را برای حل مشکلات و هرچه بهتر شدن وضعیت ارائه بدهند.

طی سال‌های اخیر دولت‌های زیادی به طور گسترده نسبت به استفاده از امکانات الکترونیک در اداره امور کشور (دولت الکترونیکی) اقدام نموده و تصمیمات زیادی را برای ارایه اطلاعات و خدمات آنلاین اتخاذ نموده‌اند. همچنین، رشد فزاینده‌ای از پژوهش‌ها به دولت الکترونیک به عنوان ابزاری برای ترویج مشارکت شهروندان در فرآیند تصمیم‌گیری سازمان‌های دولتی توجه نموده‌اند. سازمان‌های مختلف دولتی به طور گسترده‌ای از وبسایت‌های مختلف برای ارایه خدمات استفاده می‌کنند. خیلی از سازمان‌ها از سایت‌ها و شبکه‌های اجتماعی (مانند فیس بوک) برای ارتباط با مردم استفاده می‌کنند. (عظیمی، اسماعیل پور، حیدری ۱۳۹۴)

## جلب مشارکت شهروندی به عنوان یک موج جدید

پیدایش اخیر فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی، که اغلب وب ۲,۰ نامیده می شود، به ایجاد گرایش جدید در روابط شهروند-دولت انجامیده است (دوتیل، هووارد، لانگ فورد، و روی، ۲۰۰۷). وب ۲,۰ شامل سرویس های شبکه اجتماعی (فیس بوک)، رسانه اجتماعی و یا به اشتراک گذاری چندرسانه ای (یوتیوب)، ویکی ها، بلاگ ها، میکرو بلاگ ها (توییتر) و مش آپ ها می باشد (برتوت، جانگر و گریمز، ۲۰۱۰؛ میلارد، ۲۰۰۹). این فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی جدید توسط اتصالات دیجیتال دو یا چند جهت خود شناخته می شوند، اتصالاتی که شهروندان را قادر می سازد در تصمیم گیری جمعی درگیر شوند و از طریق شبکه های آنلاین در امور همکاری داشته باشند. برخی سازمان های دولتی اکنون سیاست گذاری و تولید خدمات را بر پایه ورودی از اجتماع استوار می سازند. این پدیده به عنوان یک گرایش جدید شهروند سپاری نامیده می شود، در اینجا شهروند سپاری به این معناست که «چطور سازمان های دولت خدماتی که برای حل الزامات دستیابی به مأموریت های خود به آن ها نیاز دارند را به دست می آورند، و اینکه چطور این تصمیمات حاصل می گردند» (برول، ۲۰۱۰). تنها برخی از شرکت کنندگان و محققین از مفهوم شهروند سپاری استفاده می کنند اما اقدامات متعددی بر روی وب سایت های سازمان های دولتی و سایت های شبکه اجتماعی دیده می شود که نشان دهنده اجرای شهروند سپاری می باشد.



# ۹

## دولت مبتنی بر وب ۲.۰

در کمتر از یک دهه اخیر طرح دولت مبتنی بر وب ۲.۰ در برخی از کشورها به منظور شفافیت و کارایی دولت، مشارکت شهروندان و در نتیجه بهبود زندگی مردم مطرح شد. دولت ۲.۰ نسخه بازتر، اجتماعی‌تر، تعاملی‌تر و شهروندمحورتر دولت با قابلیت بازسازی روابط بین دولت و شهروندان از طریق خط‌مشی‌گذاری، کنترل و ارائه خدمت با همکاری دولت، شهروندان و جامعه مدنی است. در این شیوه حکمرانی، اطلاعات نه‌تنها باید از جانب دولت به شهروندان بلکه باید از جانب شهروندان به دولت و دیگر شهروندان نیز حرکت کند. صدای شهروندان باید شنیده شده و در سیاست‌های دولت به کار گرفته شود. برای دستیابی به این نوع انتقال، به پشتیبانی فناوری گسترده‌ای برای مشارکت شهروندان نیاز است. به علاوه، دولت باید اطمینان حاصل کند که اطلاعات برای مشارکت و گفت‌وگوی شهروندان موجود هستند. این گفت‌وگو در عوض باعث ترقی فرآیند تصمیم‌گیری از طریق مشارکت دادن عموم مردم در سیاست‌های جدید دولت می‌شود. دولت مبتنی بر وب ۲.۰ ارتقا یافته برنامه دولت الکترونیک و دولت باز و با به‌کارگیری ابزارهای وب ۲.۰ خصوصاً رسانه‌های اجتماعی است.

«فناوری وب ۲.۰» به مجموعه‌ای از رسانه‌های اجتماعی گفته می‌شود که افراد از طریق آن به طور فعال به سازمان‌دهی، اصلاح، ترکیب، به اشتراک‌گذاری، دیدگاه‌گذاری و رتبه‌بندی محتوای وب و همچنین شکل‌دهی به یک رسانه اجتماعی

از طریق تعامل با هم می‌پردازند. وب ساخته‌شده با استفاده از این رسانه اجتماعی را وب ۲،۰ یا وب اجتماعی می‌گویند. فناوری‌های وب ۲،۰ شامل بلاگ‌ها، ویکی‌ها، هاب‌های شبکه اجتماعی (مانند فیس‌بوک و مای اسپیس)، سیستم‌های اشتراک ویدئو (مانند یوتیوب)، سیستم‌های اشتراک‌گذاری صوت (مانند پادکست‌ها)، ویجت‌ها، دنیای مجازی، میکروبلاگ‌ها (مانند توئیتر)، نشانه‌گذاری کردن وبسایت‌ها و... می‌شود.

در دولت مبتنی بر وب ۲،۰ دستیابی به سه اصل شفافیت، مشارکت و همکاری از طریق ابزارهای وب ۲،۰ صورت می‌گیرد و دولتی که به عنوان یک نهاد ارائه اطلاعات و خدمات و اجرای سیاست‌ها و تصمیم‌گیری، مدل‌سازی شده بود، به یک دولت اشتراکی تبدیل شده که اکنون شهروندان و سازمان‌های مردم‌نهاد را نیز به عنوان شرکا و همکاران در اموری مانند ایجاد اطلاعات، اجرای خدمات و سیاست‌گذاری دربر می‌گیرد. مدل دولت اشتراکی و مشارکت مردم در دولت دیجیتال قدمی به سوی یک فرآیند دموکرات‌تر است که از آن به عنوان دموکراسی دیجیتال یاد می‌شود. این پارادایم جدید دولت را شفاف‌تر، پاسخگوتر و قابل اعتمادتر می‌کند، زیرا شهروندان، مسوولان دولتی و سهامداران در امر سیاست‌گذاری، ایجاد محتوا، جمع‌آوری داده، به اشتراک‌گذاری دانش و تصمیم‌گیری شرکت می‌کنند. دولت ۲،۰ را می‌توان با ویژگی‌هایی از دولت ۱،۰ متمایز ساخت، در دولت ۱،۰ تنها ارائه اطلاعات، خدمات و اجرای سیاست‌ها صورت می‌گیرد و تصمیم‌گیری نیز در درون دولت رخ می‌دهد در حالی که در دولت ۲،۰ کنترل به صورت غیرمتمرکز انجام می‌گیرد، محتوا به تنهایی توسط دولت ایجاد و منتشر نمی‌شود بلکه توسط کاربران نهایی نیز ایجاد می‌شود. در دولت ۲،۰ ارتباطات چندجانبه، تعاملی و پویاست و تاکید بر روی «هوش خارج به داخل» است که در آن داده‌ها و اطلاعات توسط مردم خارج از مرز سازمانی و از طریق همکاری در شبکه ایجاد می‌شود. این رویکرد از «رویکرد داخل به خارج» در وب ۱،۰ متفاوت است، جایی که در آن یک سازمان سازنده و تنظیم‌کننده کلیدی محتواست و مردم به چشم مشتریان اطلاعات در نظر گرفته می‌شوند.

حال که به مزایای به‌کارگیری این شیوه حکمرانی برای دستیابی به اهداف دولت از جمله شفافیت، سلامت و اعتماد عمومی آگاه شدیم لازم است به چگونگی اجرای



آن نیز بیندیشیم. قطعاً استقرار هر نظامی مستلزم تدوین طرح با در نظر گرفتن الزامات و زیرساخت‌های فرهنگی و فیزیکی مورد نیاز و در پی آن تدوین و ابلاغ دستورالعمل‌های اجرایی آن در سطح دولت است.

## ارتباط بین شهروندان، داده‌ها و دولت

انقلاب فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی نه تنها زندگی روزمره مردم را تغییر داده است بلکه تعاملات بین دولت‌ها و شهروندان را نیز متحول ساخته است. دولت دیجیتال و یا دولت الکترونیک به عنوان یک سازمان عمومی جدید شروع به کار کرده‌اند، این سازمان اطلاعات موجود و اطلاعات جدید را تایید و باز تعریف می‌کند، و از طریق فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی ارتباطات و تعاملات معاملاتی با ذی‌نفعان را شکل می‌دهد، به ویژه از طریق اینترنت و فناوری‌های وب. هدف این سازمان بهبود عملکرد و فرآیندهای دولت است.

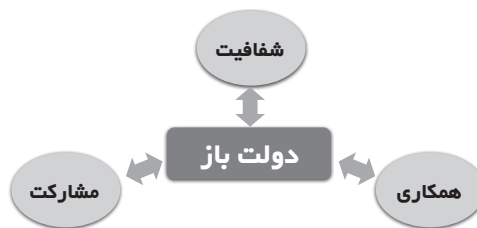
تحول دولت الکترونیک در مراحل مختلفی مورد مطالعه قرار گرفته است، مراحل که الگوهای تعاملات دولت‌های دیجیتال با عموم مردم را توصیف می‌کنند: اولین مرحله بر روی «حضور دیجیتال» با وب سایت‌های اطلاعاتی ساده و دارای ماهیت منفعل تمرکز دارد، به ویژه دیجیتالی کردن اطلاعات دولتی. مرحله دوم امکان تعاملات مبتنی بر وب سایت دولت با شهروندان، کسب و کارها و نمایندگان دولتی را از طریق ایمیل و فرم‌های تعاملی را فراهم می‌کند. مرحله سوم به ارائه خدمات معاملاتی آنلاین مانند تمدید مجوز، صدور مجوز و پرداخت مالیات می‌پردازد. و مرحله بعدی زمانی است که دولت به ایجاد حاکمیت اشتراکی برای انتقال نحوه عملکرد دولت می‌پردازد.

در سه مرحله اول، دولت الکترونیک را می‌توان به عنوان یک فرآیند مدرنیزه بخش دولتی در حرکت از امور کاغذی به دیجیتالی در نظر گرفت. این مراحل بر پایه‌ی «مدل ارائه اطلاعات» و «مدل اتوماسیون فرآیند مدیریت دولتی» مبتنی هستند، که به دسترسی آسان و ۲۴ ساعته به اطلاعات و خدمات دولتی و ایجاد یک دولت کارا تر از طریق خدمات اتوماتیک می‌انجامد. اطلاعات موجود در این سه مرحله به یک سمت حرکت می‌کنند، از دولت به مردم با بازخورد محدود از جانب شهروندان. ما اغلب این دولت‌ها را دولت الکترونیک مبتنی بر وب نسخه ۱.۰ و یا دولت ۱.۰ می‌نامیم.

مرحله آخر هنوز به طور کامل حاصل نشده است، زیرا انتقال دولت نیازمند یک گفتگوی پرمعنا بین دولت و شهروندان و همچنین در بین خود شهروندان است. در این مرحله اطلاعات نه تنها باید از جانب دولت به شهروندان بلکه باید از جانب شهروندان به دولت و دیگر شهروندان نیز حرکت کند. صدای شهروندان باید شنیده شده و در سیاست های دولت موجود به کار گرفته شود. برای دستیابی به این نوع انتقال، به پشتیبانی فناوری گسترده برای مشارکت شهروندان نیاز است. به علاوه، دولت باید اطمینان حاصل کند که اطلاعات برای مشارکت و گفتگوی شهروندان موجود هستند. این گفتگو در عوض باعث ترقی فرآیند تصمیم گیری از طریق مشارکت دادن عموم مردم در سیاست های جدید دولت می شود.

### مروری بر اصول و الزامات دولت باز

دولت باز بر اجرای سه اصل توسط دولت اصرار دارد: شفافیت، مشارکت، و همکاری. شفافیت در دولت را می توان از طریق ارائه اطلاعات به شهروندان در مورد آنچه دولت انجام می دهد بدست آورد، شفافیت باعث ترقی و پیشرفت پاسخگویی می شود. سازمان های دولتی باید اطلاعات مربوط به عملکرد و تصمیمات خود را به سرعت افشاء کند به گونه ای عموم مردم بتوانند آن ها را یافته و مورد استفاده قرار دهند. مشارکت با افزایش فرصت ها برای مشارکت مردم در سیاستگذاری و همچنین در اختیار قرار دادن دانش و ایده های مردم به دولت، باعث تشویق مردم می گردد. این نوع مشارکت کارایی دولت را افزایش داده و کیفیت تصمیمات را بهبود می بخشد. اصل همکاری نیازمند شراکت و همکاری بین سازمان های دولت با تمامی سطوح دولتی و سازمان ها، کسب و کارها و افراد است و باعث بهبود کارایی دولت می شود. دستورات عمل های مربوط به این اصول در شکل زیر نشان داده شده اند:



سه اصل دولت باز

## فناوری وب ۲.۰

«فناوری وب ۲.۰» به مجموعه ای از رسانه‌های اجتماعی گفته می‌شود که افراد از طریق آن به طور فعال در ساخت، سازماندهی، اصلاح، ترکیب، به اشتراک گذاری، دیدگاه گذاری و رتبه بندی محتوای وب و همچنین شکل دهی به یک رسانه اجتماعی از طریق تعامل با هم می پردازند. وب ساخته شده با استفاده از این رسانه اجتماعی را وب ۲.۰ یا وب اجتماعی می گویند. فناوری های وب ۲.۰ شامل بلاگ‌ها، ویکی‌ها، هاب‌های شبکه اجتماعی (مانند فیسبوک و مای اسپیس)، سیستم‌های اشتراک ویدئو (مانند یوتیوب)، سیستم‌های اشتراک گذاری صوت (مانند پادکست‌ها)، ویجت‌ها، دنیای مجازی، میکروبلگ‌ها (مانند توییتر)، نشانه‌گذاری کردن وبسایت‌ها، و غیره می‌شود.

جدول زیر تعاریف و کاربردهای مختصر این رسانه‌های اجتماعی را نشان می‌دهد. به وسیله این رسانه‌های اجتماعی افراد می‌توانند به عنوان نمایندگان فعال در ساخت، سازماندهی، ترکیب و به اشتراک گذاری محتوای وب فعالیت کنند. تاکید بر روی «هوش خارج به داخل» است که در آن داده‌ها و اطلاعات توسط مردم خارج از مرز سازمانی و از طریق حالت همکاری در شبکه ایجاد می‌شود. این رویکرد از «رویکرد داخل به خارج» که در وب ۱.۰ متفاوت است، جایی که در آن یک سازمان سازنده و تنظیم کننده کلیدی محتوا است و مردم به چشم مشتریان اطلاعات در نظر گرفته می‌شوند.

<p>وبلاگ یک برنامه تعاملی مبتنی بر وب است که به افراد اجازه می‌دهد که در مورد حوادث مختلف مقالات خود را منتشر کند و یا ایده خود در مورد موضوعات خاص را بیان کند. وبلاگ یک ابزار تولید محتوای محبوب است. بلاگ‌ها معمولاً شامل متن، تصویر، ویدئو، موزیک و صدا هستند.</p>	<p><b>بلاگ</b></p>
<p>فرآیند ایجاد یک بلاگ کوچک که در اصل برای به اشتراک گذاری اطلاعات در مورد حوادث جاری و یا ایده‌های شخصی بر روی موبایل طراحی شده است. یکی از نمونه‌های شناخته شده توییتر می‌باشد.</p>	<p><b>میکروبلگ</b></p>
<p>یک ابزار مبتنی بر وب که به افراد مختلف اجازه می‌دهد در ارائه دانش خود در مورد محتوای سایت مشارکت داشته باشند. یک نویسنده می‌تواند محتوای ایجاد شده توسط نویسنده دیگر را ارتقاء دهد. یکی از نمونه‌های موفق این ابزار سایت ویکی پدیا است.</p>	<p><b>ویکی</b></p>

<p>ابزار و یا مدلی مبتنی بر وب که به افراد در دستیابی و شکل دهی به یک اجتماع مجازی از طریق شبکه سازی با روابط مختلف مانند روابط دوستی و حرفه ای، به اشتراک گذاری اطلاعات چندرسانه ای، و تبادل سلاقی کمک می کند.</p>	<p><b>شبکه های اجتماعی</b></p>
<p>محتوای چندرسانه ای غنی مانند عکس، ویدئو، صوت از طریق ابزارهای مختلف به اشتراک گذاشته می شوند. یوتیوب، فلیکر، پیکاسا، ویمنو و غیره نمونه ای از این ابزارها هستند.</p>	<p><b>به اشتراک گذاری اطلاعات چند رسانه ای</b></p>
<p>اپلیکیشنی که از محتوای دو یا چند منبع خارجی استفاده می کند و آن ها را با هم ترکیب و یکپارچه می سازد و اطلاعاتی جدید و ارزشمند ایجاد می کند. این یعنی استفاده مجدد از داده های منبع از طریق بازایی محتوای منبع با اینترفیس های برنامه ریزی اپلیکیشن و یکپارچه سازی آن ها براساس نیازهای اطلاعاتی.</p>	<p><b>مَش آپ</b></p>
<p>یک اپلیکیشن وب که می تواند محتوا را از منابعی که براساس استاندارد متادیتا یا همان RSS ساخته شده اند، بیرون بکشد. فیدهای RSS و یا فیدهای وب را می توان توسط نویسندگان منتشر و یا به روز کرد و آن ها را به راحتی در سایت ها قرار داد. فیدهای RSS با متادیتا حاشیه نویسی می شوند، اطلاعاتی مانند تاریخ و نویسنده. جمع آوری کنندگان محتوای مبتنی بر RSS شامل تیتراخبار، هشدارهای آب و هوایی، بلاگ ها و غیره می باشد. هنگامی که محتوای منبع به روزرسانی می شود، اطلاعات RSS نیز به روز رسانی می شوند.</p>	<p><b>RSS</b></p>
<p>اپلیکیشن های کوچک بر روی دستکتاپ، موبایل و یا وب. وبجت ها محتوای شخصی سازی شده را از منابع داده از پیش تعریف شده نمایش می دهند.</p>	<p><b>وبجت ها</b></p>
<p>دنیای مجازی یک دنیای سه بعدی شبیه سازی شده است که در آن آواتارها توسط کاربران کنترل می شوند.</p>	<p><b>دنیای مجازی</b></p>
<p>یک سیستم تگ که به کاربران اجازه می دهد محتوای منابع وب را با متادیتاهایی مانند متن، دیدگاه، رتبه بندی و آراء توصیف کنند. این مجموعه تگ های ساخته شده توسط انسان باعث شکل گیری یک سیستم رتبه بندی آنلاین می شود و به خوشه بندی منابع وب کمک می کند.</p>	<p><b>نشانه گذاری اجتماعی و تگ کردن</b></p>

### انواع رسانه های اجتماعی

کارکردهای الزامی دولت باز را می توان به راحتی از طریق اتخاذ فناوری های وب ۲،۰ که باعث ارتقای مشارکت مردمی می شوند، به دست آورد. اتخاذ اپلیکیشن های وب ۲،۰ در یک سازمان تجاری برنامه ای به نام بنگاه اقتصادی<sup>۱</sup> ۲،۰ را شکل

می‌دهد که کارمندان را در ابزارهای رسانه اجتماعی پشتیبانی می‌کند تا بهره‌وری، روابط مشتری و کیفیت ارتباطات را به همراه کارایی سازمان ارتقاء بخشد. شرکت مک کافی، عملکردهای اصلی بنگاه اقتصادی ۲,۰ را شامل این موارد می‌داند: جستجو، لینک، نویسندگی، تگ، افزونه، و سیگنال. قابلیت جستجو به کارمندان اجازه می‌دهد به طور موثر منابع دانش را جستجو کنند. قابلیت لینک‌دهی به کارمندان اجازه می‌دهد شبکه‌های اجتماعی ارزشمند و پیچیده ایجاد کنند. عملکرد نویسندگی به کارمندان اجازه می‌دهد ایده‌ها، تجارب و دانش خود را منتشر کنند. تگ‌ها به افراد در سازماندهی و اتصال دانش برای به اشتراک گذاری موثر کمک می‌کند و فیلتر کردن باعث می‌شود آن‌ها بتوانند دانش کلی خود را به یک حوزه خاص گسترش دهند. اطلاعات جدید را می‌توان به سرعت با استفاده از عملکردهای سیگنال مانند RSS و یا توئیترانتشار داد. به همین شکل، اتخاذ فناوری‌های رسانه اجتماعی در دولت به پیدایش دولت ۲,۰ می‌انجامد. دولت ۲,۰ باید شامل عملکردهای بالا باشد نه تنها برای خدمتگذاران شهری داخل سازمان‌های دولتی بلکه برای مردمی که خارج از مرزهای سازمان‌های دولتی هستند.

### استفاده از رسانه اجتماعی در دولت

امروزه دولت‌ها با الزامات شفاف سازی مختلفی روبه رو هستند، و بیش از پیش به استفاده از فناوری‌های اجتماعی تشویق می‌شوند. قدرت تحولی رسانه اجتماعی در دولت اغلب به عنوان تغییر پارادایم توصیف می‌شود، همانطور که در جدول زیر این تغییر پارادایم نشان داده شده است.

دولت الکترونیک سنتی	دولت الکترونیک مبتنی بر رسانه های اجتماعی (دولت ۲,۰)
مدل ارائه اطلاعات	مدل منبع اطلاعات
مدل ارائه خدمات	مدل تقاضای خدمات
مدل اجرای سیاست	مدل سیاستگذاری و مذاکره
تصمیم گیری داخلی آژانس/مدل حکومتی	حکومت اشتراکی

مقایسه بین دولت سنتی و دولت ۲,۰

دولتی که به عنوان یک نهاد ارائه اطلاعات و خدمات و اجرای سیاست‌ها و تصمیم‌گیری مدلسازی شده بود، به یک دولت اشتراکی تبدیل شده است که اکنون در اموری مانند ایجاد اطلاعات، اجرای خدمات و ساینستگذاری شامل شهروندان و سازمان‌های دیگر (مانند سازمان‌های مردم‌نهادها) به عنوان شرکا و همکاران است. مدل دولت اشتراکی و مشارکت مردم در دولت دیجیتال قدمی به سوی یک فرآیند دموکرات‌تر است که از آن به عنوان دموکراسی الکترونیک یاد می‌شود. این پارادایم جدید دولت را شفاف‌تر، پاسخگوتر و قابل اعتمادتر می‌کند، زیرا شهروندان، مسئولان دولتی و سهامداران در امر سیاستگذاری، ایجاد محتوا، جمع‌آوری داده، به اشتراک‌گذاری دانش و تصمیم‌گیری شرکت می‌کنند.

## مشکلات پیش روی دولت ۲,۰

دولت ۲,۰ با چالش‌های تحقیقاتی زیادی روبه‌رو می‌شود، از قبیل:

- نحوه تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از طریق مشارکت جمعی جهت استفاده صحیح از آن‌ها در تصمیم‌گیری؛
- نحوه جستجو و به اشتراک‌گذاری داده‌ها برای امور جمعی دولتی؛
- نحوه به کارگیری رسانه اجتماعی به عنوان راه حلی مبتکرانه برای دولت‌ها؛
- نحوه اندازه‌گیری استفاده از رفتار و الگوهای رسانه اجتماعی و نوع ارزش‌هایی که دولت می‌تواند از آن‌ها استخراج کند؛
- نحوه تسهیل مشارکت شهروندان در مخازن داده‌های برخط دموکراسی الکترونیک
- نحوه یکپارچه‌سازی داده‌های مربوط به منابع مختلف بدون به خطر انداختن حریم خصوصی، و نحوه مدیریت هویتی که بتوان داده‌های رسانه اجتماعی را به راحتی به آن مرتبط ساخت؛
- مسائل مربوط به قابلیت‌های همکاری در دولت ۲,۰ کدامند، و چطور باید این قابلیت‌ها را در دولت ۲,۰ طراحی کرد
- آیا می‌شود امضای دولت ۲,۰ را برای تسهیل ارائه خدمات همکارانه شبیه‌سازی کرد
- نحوه کم کردن مشکل داده‌های «پر صدا» و استخراج داده‌های با کیفیت از مشارکت و تولید محتوای بالا. (اشوایگ، مرگل، استاندفورد، ۱۹۵۸، ۲۰۱۲-۱۷۵)

## پیشینه اجرای دولت ۲.۰ در کشورها

### استرالیا

دولت استرالیا در سال ۲۰۱۰ به منظور شفافیت و کارایی دولت، مشارکت شهروندان و در نتیجه بهبود زندگی مردم طرح دولت ۲.۰ را ابلاغ کرد. این طرح ارتقا یافته برنامه دولت الکترونیک با بکارگیری ابزارهای وب ۲ خصوصاً رسانه‌های اجتماعی بود. استفاده از رسانه‌های اجتماعی توسط کارکنان دولت از سوی توسط کمیسیون خدمات عمومی استرالیا (APSC) ابلاغ شده است. وظیفه این کمیسیون حفاظت در برابر عملکرد ضعیف سازمان‌ها در برابر تقلب، فساد، بی‌عدالتی است. عدم رعایت قوانین آن باعث انفصال از خدمت یا توبیخ رسمی کارمند دولت می‌شود در بیانیه پایانی طرح دولت ۲.۰ استرالیا توصیه شده است: تعامل برخط در قالب پاسخگویی کارکنان دولت جزئی از حقوق شهروندان است. سازمان‌ها با بهره‌گیری از این مزیت به توسعه حرفه تخصصی خود بپردازند و مردم استرالیا و کارکنان خود را به استفاده از آن تشویق و ترغیب کنند. کمیسیون APS در سال ۲۰۱۲ بخشنامه‌ای برای حضور رسانه‌ای و آنلاین سازمان‌ها ابلاغ کرد. این بخشنامه از یادداشت‌ها و مصاحبه‌های مطبوعاتی تا محتواهای اینترنت را شامل می‌شود. حتی در این بخشنامه در خصوص مدت زمان مجاز استفاده از تلفن‌های هوشمند توسط کارکنان در محل کار اظهار نظر شده است. تدوین بخشنامه مذکور برای بکارگیری رسانه‌های اجتماعی در سازمان‌ها در اجرای برنامه‌های دولت ۲.۰ شکل گرفت و صریحاً به موضوع «وبلاگ‌ها، شبکه‌های اجتماعی، میکرو بلاگینگ و سایت‌های خبری آنلاین» اشاره کرده است.

### نیوزیلند

در نوامبر ۲۰۱۱ وزارت امور داخلی نیوزیلند طرح «رسانه‌های اجتماعی در دولت» را ارائه کرد. هدف از تدوین این طرح، «تشویق سازمان‌های دولتی برای استفاده بهینه از رسانه‌های اجتماعی و ارائه نمای کلی از نقاط قوت، نقاط ضعف، مزایا و خطرات این مجموعه ابزار بسیار مهم و به سرعت در حال رشد» است. در این سند، دستورالعملی آمده است که مدیران هر سازمان دولتی با توجه به مأموریت سازمانی خود نسبت به استفاده از رسانه‌های اجتماعی و مفید بودن آن چگونه تصمیم‌گیری

کنند. این کانال جدید ارتباطی، نیاز به برنامه‌ریزی مناسب، سود و ارزیابی ریسک و منابع و تعهد دارد؟ ...

## بریتانیا

در سال ۲۰۱۲ دفتر کابینه بریتانیای کبیر، راهنمای استفاده از رسانه‌های اجتماعی سازمانی را برای کارکنان دولت ابلاغ کرد که شامل شش اصل است:

دولت باید

- با شهروندان در هر مکانی که حضور دارند ارتباط داشته باشد
- از رسانه‌های اجتماعی برای مشورت دادن و تعامل استفاده کند
- برای شفاف‌تر و پاسخگوتر بودن از رسانه‌های اجتماعی استفاده نماید
- بخشی از گفتگوی در این رسانه‌ها باشد با تمام مزایایی که به ارمغان می‌آورد (اشاره به نقش پررنگ دولت)

• بدانند که نمی‌تواند همه چیز را به تنهایی و در انزوا انجام دهد، (مشارکت و نه جزیره‌ای عمل کردن)

• امیدوار باشد کارکنان دولت به قانون خدمات کشوری (چه آنلاین و چه آفلاین) پای‌بند خواهند بود

رئیس خدمات کشوری دولت بریتانیا در مقدمه این دستورالعمل آورده است: فضای کسب و کار آینده، سختگیری و سلسله مراتب امروزی را کمتر می‌کند و سازمان‌ها را منعطف‌تر می‌سازد. مشارکت کارکنان در رسانه‌های اجتماعی، راه خوبی است برای نیروی انسانی مدرن که بیاموزد چگونه در این محیط ارتباط برقرار کند و کار مردم راه بیندازد.

## پیشینه پژوهش‌های مرتبط

• اسکات رابرتسون و همکاران به بررسی این موضوع پرداختند که چطور یک سایت شبکه اجتماعی محبوب (فیس بوک) به عنوان قلمرویی برای گفتگوی سیاسی در بین کاندیداهای ریاست جمهوری ۲۰۰۸ آمریکا مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مقاله به بررسی الگوهای ارتباطی مردمی می‌پردازد که تا دو سال قبل از انتخابات



ریاست جمهوری آمریکا در سال ۲۰۰۸ به ارسال لینک بر روی صفحه فیس‌بوک خود می‌پرداختند. تحلیل الگوهای ارتباطی از حیث شدت مشارکت، وسعت مشارکت و محتوای مشارکت انجام گردید، که هر یک از طریق آنالیز رفتار پست‌گذاری مانند کمیت و تناوب پست‌ها و همچنین محتوا مورد تحلیل قرار گرفتند. تحلیل الگوهای ارتباطی ممکن است باعث روشن شدن الزامات قابلیت‌های قلمرو عمومی شده باشد. نتیجه‌گیری می‌شود که قلمرو عمومی باید به ارائه قابلیت‌های نقش‌پذیر بپردازد، به گونه‌ای که کاربران نسبت به گفتگوهای خود تعهد داشته باشند، و اینکه کاربران بتوانند به مشارکت‌کنندگان دیگر احترام بگذارند. این قلمرو همچنین باید فرصت‌های یکسانی را برای مشارکت مساوی تمامی افراد ارائه نماید. با این حال، هنوز هم باید نشان داده شود که آیا خروجی دیالوگ‌ها و مشارکت‌ها در چنین قلمرویی بعد از رای دادن به ایجاد تصمیمات سیاسی آگاهانه می‌انجامد یا خیر.

● کلمنتز هیدینگر و همکاران چالش‌های تحقیق را از طریق تحلیل ایده‌های عمومی و بیانات در مورد سیاست، هنجارها و قوانین و از طریق مشارکت ساختارهای دانش سیاست‌گذاری در یک پلتفرم وب ۲.۰ مورد خطاب قرار دادند. این سیستم وب اجتماعی به قانونگذاران و متخصصان اجازه می‌دهد بیانات سیاسی را از طریق سیستم‌های اصلاح و رای‌گیری جمعی تحلیل کنند. این سیستم به ارائه قابلیت‌های تحلیلی برای مقایسه سیاست‌های جایگزین و اندازه‌گیری تأثیرات سیاسی در انتخاب بهترین سیاست جایگزین می‌پردازد. بیانات سیاسی به همراه دسته‌بندی‌های موضوعی و روابط به بیانات و یا موضوعات دیگر وارد می‌شوند. مشخصه‌ی یک دسته‌بندی موضوعی و روابط برای شناخت اینکه آیا یک بیانیه برای حمایت از یک سیاست لینک‌دار است یا اینکه با موضوعات در تضاد است مورد استفاده قرار می‌گیرد. این روابط و دسته‌بندی موضوعات که توسط شهروندان اضافه شده‌اند و در نتیجه توسط متخصصان فیلتر شده‌اند، پایه و اساس تحلیل و تصمیم‌گیری مورد نیاز برای ارائه یک ابزار تحلیلی در مورد تأثیر پیمانات ایجاد شده از چندین چشم‌انداز را تشکیل می‌دهند.

● نیکولاس مایزونیو و همکاران از مشارکت شهروندی به عنوان یک راهکار نوین در آلودگی صوتی محیط استفاده کردند، راهکاری که می‌تواند نصب ایستگاه‌های

نظارتی گرانقیمت را حذف کند. سیستم نمونه نوین تیوب به شهروندان اجازه می‌دهد با استفاده از دستگاه‌های موبایل به عنوان سنسورهای صدا، میزان قرارگیری خود در معرض اصوات را در محیط خود اندازه‌گیری کنند. شهروندان به طور مستقیم در ارزیابی پایداری محیط و شهری مشارکت کردند. این کار ایده شبکه‌های سنسور بی‌سیم، سنجش مشارکتی، سنجش مردم محور و علوم شهروندی را ایجاد می‌کند. اندازه‌گیری‌های صوت جغرافیایی و متادیتا ایجاد شده توسط کاربران را می‌توان با یک اجتماع آنلاین به اشتراک گذاشت. در نتیجه، هر کاربر به طور موثر با یک کمپین نظارتی اصوات جمعی هم بخشی می‌کند.

- کریستیانو ماکینل و همکاران این پرسش را خطاب قرار می‌دهند که چطور مشارکت عمومی در فرآیند‌های مشورتی برای تصمیم‌گیری دموکراتیک باید ارتقاء یابد. آن‌ها به ارائه‌ی یک مدل تعاملی دولت-شهروند پرداختند که یک مدل اجتماع مجازی به همراه یک ساختار مباحثه خاص و فرصت‌های اجتماعی را برای شهروندان است تا آن‌ها بتوانند به عنوان افراد مسئول در تصمیمات اجتماعی شرکت کنند. مدل اجتماع مجازی مشارکت شهروندان در مراحل مختلف (مانند شروع فرآیند از طریق عضویت و ایجاد پروفایل کاربری، ایجاد اجتماع مجازی شهروندی، عضویت و پست گذاشتن در مورد خواسته‌ها، انجام یک مباحثه مشورتی، خوشه بندی خواسته‌ها، و رای‌گیری) را ساختار بندی می‌کند. مباحثه به زبان تعامل دموکراتیک‌سازماندهی می‌شود که به دسته‌بندی ایده‌ها و مذاکرات حامی آن‌ها در دسته بندی‌های «برای»، «در مخالفت با» و «خنثی» می‌پردازد. نمونه‌ی این مدل اجتماع مجازی یکپارچه که اجتماع شهروندی دموکراتیک نامیده می‌شود، توسط شهروندان ایجاد و مورد استفاده قرار می‌گیرد. تحلیل این محیط درک بهبود نواحی برای مشارکت بهتر در فرآیند‌های تصمیم‌گیری دولت را شفاف تر می‌کند.

- چان و وارنر به گفتگو در مورد مسئله یافتن اطلاعات دولتی با استفاده از تگ‌ها می‌پردازند. در دولت ۲،۰، یعنی استفاده از رسانه اجتماعی، شهروندان به طور فعال در ایجاد محتوا شرکت می‌کنند، اما فراوانی محتوا باعث دشوار شدن تشخیص اطلاعات درست و مفید در مورد امور حیاتی و همچنین تولید خدمات شهروندی بهتر می‌شود. آن‌ها به ارائه یک مدل داده‌ای با تگ‌های اجتماعی غنی و هم چنین

یک محیط تگ دولت-شهروندی پرداختند. حاشیه نویسی نه تنها معنی شناسی بلکه جنبه های اجتماعی و عملی مرتبط با منابع مانند چه کسی، چه موقع، کجا، و چگونه و چرا امور مرتبط با منابع به اشتراک گذاشته می شوند را نیز تسخیر می کند. مدل تگ دیتا توانایی فیلتر، کشف و جیتجوی منابع جدید، داینامیک و مخفی را ایجاد می نماید.

● آدجوبیگا اوجو و همکاران به بررسی مسائل قابلیت همکاری معنایی مرتبط با شبکه های حکومتی ۲.۰ می پردازند. قابلیت همکاری معنایی یعنی توانایی تعامل نهادهای شبکه ای- سیستم های آژانس، شهروندان، رسانه اجتماعی و غیره- در برخورداری از یک درک پایدار نسبت به اطلاعات به اشتراک گذاشته شده و توانایی حل تفاوت ها در مفهومی کردن توانایی نهادها و اعضاء. این توانایی ها شامل توصیف، میانجی گری و کشف معنادار است که در آن افراد می توانند به اطلاعاتی که می خواهند به اشتراک بگذارند معنا ببخشند، اطلاعاتی که آن ها بر پایه ی توصیفات ارائه شده توسط دیگران به آن نیاز دارند؛ و اطلاعات به اشتراک گذاشته شده در روشی مطابق با هدف استفاده از آن ها را پردازش کنند. برای تحلیل سناریوهای موجود برای تضادهای معنایی ممکن در یک محیط به اشتراک گذاری دولت ۲.۰ یک مطالعه موردی به کار گرفته شده است. براساس این الزامات قابلیت همکاری، آن ها یک چهارچوب مفهومی را پیشنهاد دادند که دولت ها و سازمان های دولتی را در ایجاد قابلیت های همکاری معنادار کمک می کند. این چارچوب به طور خاص برای دستیابی به قابلیت های دولت ۲.۰ نیازمند تحلیل سه بُعد است: (۱) سیاست، حکومت، قابلیت همکاری فنی و سازمانی؛ (۲) سطحی که باید قابلیت همکاری در آن مورد خطاب قرار گیرد، مانند شبکه (کل دولت)، و یا نهاد (یکسازماندولتی)؛ و (۳) لایه های ارتباطی- زمینه، پروتکل، پیام، محتوا و حوزه با تضادهای معنایی مرتبط هستند.

● کیوینک و جانسن توجهات به شباهت اصول وب ۲.۰ را به سمت بازی شبیه سازی شده جلب کردند، زیرا هر دو برای تسهیل همکاری از «هوش جمعی» بهره می برند. آن ها بازی شبیه سازی را به عنوان وسیله ای برای مدیریت ارائه خدمات چندکاناله با بازیگران و نقش های چندگانه از مرزهای سازمانی مختلف به کار گرفتند و از آن

به عنوان ابزاری انتقالی در کشف جایگزین‌های خدمات مبتکرانه و سیاست‌های جایگزین از طریق مشارکت جمعی استفاده کردند. این مقاله به ارائه مدل بازی می‌پردازد که شامل معرفی سناریو، یک دوره بازی سناریو، یک مرحله ایجاد رویکردهای جایگزین برای ارائه خدمات چندکاناله با استفاده از دانش ضمنی و نقش بازی کردن شرکت‌کنندگان و همچنین ارزیابی و انعکاس مراحل برای مقایسه راهکارهای جایگزین است. این مقاله دو مثال در مورد بازی شبیه‌سازی شده برای خدمات چندکاناله شهرداری‌های هلندی ارائه می‌کند، به عنوان مثال، درخواست تغییر آدرس، و مجوز ثبت خودرو. بازی شبیه‌سازی شده به شبیه‌سازی جنبه همکاری و مشارکت اصول وب ۲,۰ پرداخت و منجر به این شد که فرآیند مبتکرانه و جایگزین‌های سیاسی همکاری طرفین درگیر را برای خدمات چندکاناله بهبود دادند.

## منابع

- ربانی رسول، وارثی حمیدرضا، اخوان محسن، ۱۳۹۰، بررسی نقش و جایگاه سواد اطلاعاتی بر مشارکت الکترونیکی شهروندان در مدیریت شهری، ۲۱۶-۱۹۷
- زینالی پروانه، پور عزت علی اصغر، دودانگه پروین، ۱۳۹۲، کارکردهای استقرار دولت الکترونیک در ایران (مورد مطالعه: بانکداری الکترونیک)، فصلنامه آینده پژوهی مدیریت، سال دوم، شماره دوم
- طالب پور مهدی؛ رضانی ملیحه (۱۳۹۲). بررسی رابطه سلامت سازمانی و اثربخشی در دانشکده های تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه های دولتی تهران، مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۷: ۲۰۵-۲۱۶.
- عباسپور راضیه (۱۳۹۰). پیش بینی سلامت سازمانی بر اساس ویژگی های شخصیتی و سلامت روانی مدیران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مرودشت.
- عظیمی نورالدین، اسماعیل پور رضا، حیدری سمیرا، ۱۳۹۴، ارزیابی عوامل موثر بر مشارکت الکترونیکی شهروندان در مدیریت امور شهری، مطالعات و پژوهشهای شهری و منطقه ای، سال هفتم، شماره ۱۸۹، ۲۶-۲۰۶
- سرزعیم علی، «اقتصاد سیاسی بوروکراسی»، روزنامه دنیای اقتصاد ۵ اردیبهشت ۱۳۸۶
- دانایی فرد حسن، (۱۳۸۳)، «مدیریت دولتی ایران به کدام سو می رود؟ (بخش دوم: نقدی بر مدیریت دولتی نوین)»، فصلنامه مدیریت دانش سازمانی، سال اول، شماره ۶
- نرگسیان عباس «شبه پارادایم خدمات عمومی نوین»، سرویس مسائل راهبردی خبرگزاری دانشجویان ایران.

- نجاری جلال (۱۳۸۵)، «بوروکراسی یا بردگی مدرن؟!»، فصلنامه سیاسی اجتماعی فرهنگی دانشجویان کرد دانشگاه تربیت معلم تهران
- هیوز آون (۱۳۷۷)، «مدیریت دولتی نوین»، ترجمه سیدمهدی الوانی و خلیل شورینی، تهران، انتشارات مروارید.
- Charles M. Schweik, Ines Mergel\_, Jodi R. Sandfort\_, Zhirong J. Zhao\_2011, Toward Open Public Administration Scholarship\*University of Massachusetts, Amherst; \_Syracuse University; \_University of Minnesota, 175-198
- Ebrahim, Zakareya and Zahir Irani (2006), "Egovernment adoption: architecture and barriers", Business Process Management Journal, Vol. 11, No.5, pp. 589-611.
- <http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/current-circulars-and-advises/2012/circular-20121>
- Myongho Yi a, Sam Gyun Oh b, Sunghun Kim, 2013, Comparison of social media use for the U.S. and the Korean governments. 310-317
- Sir Bob Kerslake : <http://digital.cabinetoffice.gov.uk/2012/05/17/cabinet-office-launches-social-media-guidance-for-civil-servants>
- Social Media in Government: Hands-on Toolbox- Government Information Services Department of Internal Affairs - November 2011
- Soon Ae Chun, Stuart Shulman, Amherst Rodrigo Sandoval, Eduard Hovy, 2006 Government 2.0: Making Connections between Citizens, Data and Government