

## چالش‌های کشورداری ما: آیا می‌توان ظرفیت هم‌آوردی را تقویت کرد؟

حسن دانائی فرد<sup>۱\*</sup>

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

### چکیده:

کیفیت نظام کشورداری هر حکومتی ضامن موفقیت هر کشوری است. تعامل سازنده ساحت حکمرانی، مدیریت و عملیات در شبکه اداره کشور از قبل خط‌مشی‌ها، راهبردها و رویه رمز این موفقیت است. ایران اسلامی مانند سایر کشورها در مسیر این موفقیت با چالش‌های بزرگی روبه‌رو است. فهم این چالش‌ها و راهکارهای تقویت قابلیت کشورداری در کشور می‌تواند برای جامعه علمی و عملی کشور مفید باشد. هدف این نوشتار تحقق این مهم است.

واژه‌های کلیدی: کشورداری، حکمرانی، مدیریت، عملیات، چالش‌های کشورداری.



## ۱- مقدمه

اگرچه در فرآیند اعمال کشورداری مسئولیت اصلی بر عهده «اداره امور عمومی» است، و به همین دلیل ویلسون (Wilson, 1887) بنیانگذار «اداره امور عمومی» به‌عنوان یک حوزه مطالعاتی مدعی بود، اداره امور عمومی همان «دولت در عمل» است ولی به‌نظر می‌رسد در فرآیند کشور دارای تعامل سه سطح موفقیت هر کشور را رقم خواهد زد (Farazmand, & Danaeefard, 2021). سطح نخست متولی وضع حکمرانی است که در پرتو اقامه خط‌مشی‌های عمومی، مقررات‌گذاری، ترسیم سپهر فرهنگ ملی، برافراشتن استانداردهای اخلاقی و تدوین اهداف و برنامه‌های کلان توسعه‌ای محقق می‌شود. فرمانده اصلی این سطح در ایران رهبری و در وهله دوم قوه مقننه است، اگرچه در گفتمان متداول خط‌مشی‌گذاری عمومی ابزار حکمرانی قوه مجریه تصور می‌شود ولی واقعیت این است که بر اساس «قانون دموکراسی» قوه مقننه کدخدای کشور است حتی اگرچه قوانین مادر و خط‌مشی‌های ملی از طریق لوایح قوه مجریه و تصویب در قوه مقننه بر تار و پود جامعه حکم‌فرما شوند نه از طریق طرح‌های نمایندگان در قوه مقننه. سطح دوم سطح اداره امور عمومی یا همان «دولت در عمل» یا «قوه مجریه» است. به‌عبارت‌دیگر می‌توان مدیریت دولتی را معادل دولت یا قوه مجریه تصور کرد که مسئولیت اجرای منویات سطح حکمرانی (یا همان قوه مقننه) را بر عهده دارد. بنابراین برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل نحوه تحقق خط‌مشی‌های ملی از طریق راهبردهای کارویژه‌های اصلی این سطح محسوب می‌شود اگرچه در کلیت قوه مجریه، هیأت وزیران متولی تولید خط‌مشی‌های اجرایی به قصد تحقق بخشیدن به خط‌مشی‌های تقنینی است و سازمان‌های دولتی مسئولیت اجرای آنها را بر عهده دارند و بخش‌های عملیاتی دولت عهده‌دار رتق و فتق امور جاریه کشور هستند. در همین راستا سطح سوم فرآیند کشورداری اشاره به کلیه بخش‌های عملیاتی کشور دارد که در کنار بخش‌های خصوصی و غیرانتفاعی امور جاریه کشور را در ساحت‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اداری و ... انجام می‌دهد. آنچه انطباق بین حکمرانی وضع شده و حکمرانی اعمالی در میدان را نظارت می‌کند قوه قضاییه است که در پرتو انواعی از مقررات، قوانین و دستورالعمل‌هایی بر کار قوه مجریه نظارت می‌کند (دانایی‌فرد ۱۳۹۹). بنابراین می‌توان چنین گفت که مدیریت (قوه مجریه)



سخن سردبیر: چالش‌های کشورداری ما: آیا می‌توان ظرفیت هم‌آوردی را... دکتر حسن دانائی‌فرد

همیشه در دام منویات سیاست (قوه مقننه) و تحت نظارت حقوق (قوه قضاییه) فعالیت می‌کند. با این توصیف امر کشورداری در ایران اسلامی نیز مانند سایر کشورها می‌تواند با چالش‌هایی مواجه باشد. منظور از چالش، نبودن راه‌حل برای حل مسئله نیست بلکه ممکن است بر سر راه‌حل توافق کاملی وجود نداشته باشد اگرچه حکومت‌ها در هر کشوری با اتکاء به قوانین اساسی خود و متناسب با اوضاع و احوال کشور خود راه‌حلی را در پیش می‌گیرند. در این نوشتار با شرح اجمالی این چالش‌ها، رهنمودهایی برای تقویت فرایند کشورداری در هم‌آوردی با آنها ارائه می‌شود.

## ۲- چالش‌های فراروی کشورداری ما

بیش از ۴۴ سال از استقرار نظام مقدس جمهوری اسلامی در ایران می‌گذرد. در این بازه زمانی نظام کشورداری فراز و فرودهای متعددی در تحقق اهداف عالیه مصرح در قانون اساسی تجربه کرده است و بر آن است که دهه دوم انقلاب اسلامی را با تلاش بیشتری ادامه دهد. به‌نظر می‌رسد در این مسیر پر از مشقت، سختی و تخصصات محیطی بین‌المللی و جهانی با چالش‌های بزرگی مواجه هست که باید با آن هم‌آوردی کند. محور اصلی این هم‌آوردی همان حکومت یا «اداره امور عمومی» در مفهوم کلی آن است. نویسنده مدعی است این چالش‌ها را می‌توان در چهار عرصه کلان ذیل مطرح و خرده چالش‌های مندرج در هر کدام از آنها را واکاوی کرد:

### • عرصه پاسداری عالمانه از کیفیت مردم‌سالاری و ارتقاء آن

بر اساس قانون اساسی و رأی مردم، حکومت ایران «مردم‌سالاری دینی» نام‌گذاری شده است. مردم‌سالاری دینی در ایران ابتکار حکومتی امام خمینی (ره) است که بعضاً مورد بحث برخی از صاحب‌نظران قرار گرفته است (برای مثال ببینید: ابوطالبی ۱۳۹۱، برزگر ۱۳۸۲، پورزکی ۱۳۹۶، خوش‌باور ۱۴۰۰). حفظ کیفیت آن بر اساس نص صریح قانون اساسی در عصر پرتلاطم تقاضاهای روزافزون مردم از حکومت و تخصصات روبه رشد بین‌المللی فرا روی



ایران اسلامی چالش بزرگی خواهد بود. در این عرصه «دستگاه کشور داری ایران» بایستی با چالش‌های زیر هم‌آوردی کند:

(۱) تضمین سلامت انواع انتخابات‌ها در کشور و افزایش نرخ مشارکت آحاد مردم: حضور مردم در قالب «رأی دادن» رکن رکین مردم‌سالاری است. در ایران اسلامی هم انواعی از انتخابات در روستاها، شهرها، استان‌ها و در سطح ملی در سال‌های مختلف از اول استقرار حکومت اسلامی در ایران برگزار شده و می‌شود. اطمینان مردم به سیستم، فرآیند و نتایج انتخابات در شوراها، مجلس، رئیس‌جمهور، خبرگان رهبری می‌تواند چالش مهمی برای کشور باشد، زیرا علی‌رغم دقت دستگاه انتخاباتی کشور در این سال‌ها انتقاداتی چه تصوراً چه حقیقتاً توسط دستگاه رسانه‌ای بیرون و همین‌طور درون کشور علیه نظام انتخابات کشور مطرح شده است که بعضاً کم و بیش بر حضور مردم تأثیر داشته و در مواردی بر کاهش مشارکت مردم تأثیر گذاشته است، اگرچه بسیاری از انتخابات‌ها در ایران پر شور برگزار شده است. آنچه در اینجا چالش‌برانگیز نشان داده شده است «نحوه اعمال منویات شورای نگهبان» بوده است. بنا به نص صریح قانون اساس کشور، فعل دقیق این شورا ضامن جمهوریت و اسلامیت نظام است، اما عده‌ای آن را و نظارت استصوابی آنها را مانع ورود نیروهای قابل و شایسته به دستگاه کشورداری می‌دانند و مدعی هستند ظرفیت نیروهای حکمرانی کشور به علت اعمال نظارت سخت‌گیرانه شورای نگهبان روزبه‌روز رو به کاهش است. اکنون چالش این است چکار باید کرد که «حرمت قانون اساسی حفظ و شورای نگهبان رسالت قانونی خود را انجام دهد» و از طرف دیگر «ورود نیروهای قابل به درون فرآیند کشوری» تسهیل شود و مشارکت مردم در اثر کنار گذاشتن برخی از افراد از فرآیند انتخابات کاهش پیدا نکند. در پاسخ به این چالش عده‌ای ممکن است مدعی شوند که فلسفه وجودی شورای نگهبان در قانون اساسی بیان شده است و نمی‌توان فعل آن را نوعی چالش برای کشور دانست. ولی برای بسیاری از خردمندان و مصلحان جامعه و حتی رهبری نظام که حکومت را متعلق به مردم می‌دانند مشارکت مردم در انواع انتخابات را اصل اساسی حیات حکومت اسلامی ایران می‌دانند و چالش نحوه نظارت شورای نگهبان را قابل بحث می‌دانند که بایستی



بر آن تأمل کرد و راه‌حلی پیشنهاد کرد که کیفیت نیروهای وارده به درون فرایند کشورداری از حیث پایداری به ارزش‌های اسلامی و قانونی کشور حفظ شود و از طرف دیگر تزریق افراد شایسته به درون این فرایند را تسهیل کند.

(۲) قبض و بسط حضور ارزش‌های دینی در عرصه سیاست و اداره: پیوند دین و سیاست سازکار اصلی شکل‌گیری حکومت اسلامی در ایران بوده است و صاحب‌نظران مختلفی در مورد نسبت دین و سیاست بحث‌های فراوانی داشته‌اند (برای مثال ببینید: جعفری ۱۳۹۰، حقیقت ۱۳۸۳). براساس قانون اساسی آنچه فرآیند کشورداری را جهت می‌دهد ارزش‌های دینی است. جلوات آن را می‌توان در شکل‌گیری نهادهای مختلف انقلابی در نظام حکومتی جمهوری اسلامی ایران (برای مثال رهبری، شورای نگهبان و ...) نظاره کرد. همین‌طور، می‌بایست ارزش‌های دینی در ساحت‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و ... جامعه مد نظر قرار گیرد. به عبارت دیگر مبنای شکل‌گیری حکومت اسلامی این عبارت بنیادی شهید مدرس است که فرمودند: «سیاست ما عین دیانت ما و دیانت ما عین سیاست ما است». اما در سال‌های اخیر عده‌ای ضمن زیر سؤال بردن قانون اساسی کشور خواهان کم‌رنگ شدن حضور دین در عرصه سیاست، انتخابات مدیران و ... شده‌اند و در مورد مسائل جاریه کشور نظیر حجاب بانوان قائل به اختیاری کردن پوشش خانم‌ها شده‌اند. چالش این است که با توجه به عملکرد حکومت در عرصه‌های متعارف زندگی مردم، تغییر در نگرش‌ها و افکار عمومی و شکل‌گیری نسل جدیدی که بنا به هر دلیلی چندان با ارزش‌های اصیل دینی هم‌نشینی ندارد آیا باید حضور ارزش‌های دینی را کم‌رنگ کرد، از کم‌رنگ شدن آنها، چشم‌پوشی کرد؟ به کدام طرف باید رفت؟ حجاب طبق قانون کشور اجباری است ولی بخشی از مردم بنا به هر دلیلی با آن مخالفت دارند، چکار باید کرد؟ آیا باید افکار عمومی را کاملاً نادیده گرفت و نص صریح قانون را لحاظ کرد؟ آیا باید ارزش اصیل اسلامی حجاب را رها کرد؟ چه تصمیمی بهینه خواهد بود؟ بی‌تردید عمل به نص قانون کشور فصل‌الخطاب خواهد بود. از این رو نحوه برخورد با این پدیده چالش مهمی است که می‌تواند برای فراز حضور دین در عرصه‌های مختلف یا کم‌رنگ شدن آن موثر باشد. اگر روح دین در



تار و پود جامعه کم‌رنگ شود عنوان اسلامی در عبارت حکومت اسلامی به چه معنا خواهد بود؟ اما اگر برخی از افراد جامعه نسبت به برخی از ارزش‌های دینی بی‌اعتنایی کنند چگونه باید با آنها برخورد کرد که منجر به جذب حداکثری و دفع حداقلی مردم به حکومت اسلامی شود؟ بزرگان و علماء حوزه و دانشگاه بایستی این چالش را با عملکرد و قدرت استدلالی خود چگونه اداره کنند؟

(۳) پیگیری و باز پس‌گیری منافع ملی در عرصه‌های بین‌المللی و جهانی: ایران هم مثل همه کشورها در کشورهای دیگر سرمایه‌گذاری کرده، می‌کند و خواهد کرد. پیگیری منافع حاصل از این سرمایه‌گذاری‌ها و همین‌طور دفاع از حقوق مردم ایران در مجامع و نهادهای بین‌المللی و جهانی یکی از چالش‌های بزرگ فراروی حکومت ایران بوده است. اگرچه نظام اسلامی در پیگیری منافع ملی در این ۴۴ سال توفیقات بزرگی داشته است ولی در دوره‌های مختلفی شاهد از دست دادن منافع ایران بوده‌ایم و حقوق کشور در جامع بین‌المللی تضییع شده است. آنچه در موفقیت یا شکست نظام کشورداری ایران در این عرصه نقش مهمی داشته است «نظریه نیروی انسانی ایران در تراز جهانی» بوده است که به‌نظر می‌رسد بایستی تقویت شود ولی بی‌تردید نقش دشمنی‌های دو کشور آمریکا و رژیم صهیونیستی اسرائیل در تضییع حقوق کشور پررنگ بوده است. چالش عمده این است که آیا باید محکم بر سر سیاست اصولی جمهوری اسلامی در برابر قدرت‌های سلطه‌گر ایستاد یا از در تسامح و تساهل با این کشورهای متخاصم وارد شد؟ به هر طرف که رفت پیامدهای آن قابل تحمل خواهد بود؟ نظام کشورداری ایران چه راه بهینه‌ای در پیش بگیرد؟ این همان چالش است که هم‌آوردی می‌طلبد.

(۴) بازاریابی و اصلاح نظام خدمات عمومی در عرصه‌های مختلف: بی‌تردید مقبولیت حکومت در دیدگاه برخی از مردم کشور بعضاً مبتنی بر کیفیت خدمات عمومی است که دولت‌ها در عرصه‌های مختلف به مردم ارائه می‌دهند. خدمات حمل‌ونقل، آموزش و پرورش، آموزش عالی، تجارت داخلی و بین‌الملل، خدمات شهری عرصه‌های پرچالشی است که تصمیم‌گیری در مورد راه‌کار بهینه مواجهه با آنها دشوار است. برای مثال آیا عرضه مدارک تحصیلی دکتری توسط دانشگاه‌های بازاری که



استانداردهای دقیق علمی را رعایت می‌کنند، متوقف کنیم؟ بذاریم ادامه پیدا کند و مدرک با ارزش دکتری حرفه‌ای که عالی‌ترین سطح تحصیلات تکمیلی در جهان است و مأخذ تولید علوم در عرصه‌های مختلف است پاس نداریم تا دانشگاه‌های بازاری به اعضاء هیئت علمی خود حقوق بدهند؟ آیا اجازه دهیم میدان انقلاب تهران محل تولید مقاله‌های فیک باشد؟ کدام راه بهترین است؟ نظام آموزش عالی کشور چکار کند؟ به بخش صنعت خودرو نگاه کنید. آیا تولید خوردو در ایران را متوقف کنیم و اجازه دهیم خودروهای به ظاهر با کلاس و با کیفیت خارجی وارد کشور شود و مردم ایران هم مثل مردم عراق و ... از بهترین خودروهای آمریکایی استفاده کنند و نگران وابستگی آتی به این کشورها نباشیم؟ یا تولید با کیفیت خوردو ایرانی را دنبال کنیم تا شاید چند ده سال آتی به این موفقیت نایل شویم؟ یا هم‌زمان هر دو راه را دنبال کنیم؟ کدام بهترین است؟ این‌ها همان چالش‌هایی است که نظام کشورداری در این عرصه با آن مواجه است.

(۵) *برپایی و اجرایی سازنده رویکردهای جدید حکمرانی مردم‌محور: اجرای اثربخش هر خط‌مشیی در کشور منوط به همکاری تنگاتنگ همه سطوح دولت و همین‌طور وزارتخانه‌ها و نهادهای تحت‌نظر رهبری کشور است و همین‌طور دولت نمی‌تواند همه کارها را به‌صورت تصدی‌گرانه انجام دهد بلکه باید همه امکانات بخش‌های خصوصی، غیر دولتی و دولتی را در راستای تحقق اهداف کشور راهبری کند، از این رو در عصر تلاطم‌های شدید درونی و بیرونی باید رویکردهای جدیدی به حکمرانی اتخاذ کرد که ضمن رعایت ارزش‌های دینی، حضور مردم در عرصه‌های مختلف پررنگ شود و حکمرانی صبغه عمومی به خود بگیرد و نه صرفاً از بالای هرم کشورداری بر مردم تحمیل شود؟ آیا وزارتخانه‌ها حاضرند از منافع بخشی و وزارتخانه‌های خود به نفع انسجام دولت دست بردارند؟ چگونه حکمرانی ملی یکپارچه شود و نظام مدیریتی نیز منسجم شود؟ راهکار بهینه چیست؟ بر اساس نص صریح قانون اساسی ارزش‌های اسلامی محور همه فرایندهای کشورداری است. نقش مردم در تعیین ارزش عمومی چیست؟ نقطه تعادل کجاست؟ اینها نیز برای کشورداری ما چالش‌برانگیز است.*



## • عرصه پیشرفت اقتصادی و اجتماعی

۶) داشتن نظریه مورد توافق ملی برای پیشرفت اقتصادی و اجتماعی: سردرگمی نظری در امر کشورداری و ساحت‌های مختلف اداره امور جامعه مورد اهتمام بسیاری از صاحب‌نظران بوده است. نظریه‌پردازی اسلامی - ایرانی برای کشورداری در ایران مضمون بسیاری از کنفرانس‌ها و مباحث حوزوی و دانشگاهی در این چهار دهه از عمر انقلاب اسلامی بوده است (برای مثال ببینید: جمشیدی و سبزی ۱۳۹۴، شیرخانی و سبزی ۱۳۹۸). چالشی که از ابتدای انقلاب اسلامی نظام اقتصادی و اجتماعی کشور را هدف قرار داده است تمایل به سرمایه‌داری یا سوسیالیست از یک طرف و تأسیس مبانی نظری اسلامی توسعه اقتصادی و اجتماعی بوده است. سلطه نظری حاکم در عرصه‌های بین‌المللی و جهانی شاید اجازه داشتن نظریه بومی را تاکنون نداده است ولی از طرف دیگر ادعای داشتن حکومت اسلامی، داشتن نظریه خاص پیشرفت اقتصادی و اجتماعی را طلب می‌کند. با این وجود «سردرگمی نظری» (دانایی‌فرد در حال انتشار) در همه عرصه‌های کشورداری بعضاً مورد بحث محافل علمی در دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی و همین‌طور محافل اجرایی کشور بوده است. چکار باید کرد؟ اقتصاد را به دست بخش خصوصی بسپاریم و روح سرمایه‌داری را تعالی بخشیم؟ یا گرایش به دخالت دولت داشته باشیم؟ آیا سیستم بانکداری مبنی بر نرخ بهره متداول باشد یا این کار ربا است؟ راه‌کار نظری بهینه چیست؟ به هر کدام طرف که نظام کشورداری متمایل شود متحمل هزینه‌هایی خواهد شد. چکار کند؟ این همان چالشی است که از ابتدای انقلاب اسلامی گریبانگیر حکومت اسلامی ایران بوده است.

۷) اقامه عدالت اسلامی، گسترش و تقویت آن در جامعه ایران: برای بسط عدالت در کشور در عرصه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... نظریه مختار ما چیست؟ برای مثال براساس چه نظریه‌ای عدالت استخدامی در بخش دولتی اجرا شود؟ همه افراد از طریق سیستم سنجش وارد بخش‌های مختلف حکومت ایران شوند یا با توصیه‌های استخدامی نمایندگان مجلس، وزراء محترم و ... و دیگر





مسئولان عالی‌رتبه کشوری؟ منابع ملی بانک‌ها به کارآفرینانی خاص تخصیص داده شود چون کارآفرین هستند و می‌توانند به اتکاء سرمایه‌های کلان و نه پراکنده با تولید ثروت مردم ایران را از فقر نجات دهند یا این که توزیع منابع سبک دیگری پیدا کند؟ آیا همه کارکنان در رده‌های مختلف با شرایط احراز مشابه تحصیلی در وزارت نفت، ارشاد، آموزش و پرورش و آموزش عالی و ... استخدام شوند و از سیستم حقوق و دستمزد یکسان تبعیت کنیم؟ نظام حقوق و دستمزد هماهنگ واقعاً عادلانه است؟ آیا در شرایطی که تورم لحظه‌ای بالا می‌رود حقوق کارکنان دولت هم باید لحظه‌ای بالا رود؟ این افزایش عین عدالت نیست؟ دولت در حیص و بیص‌های اقامه عدالت کدام مسیر را انتخاب کند؟ از این روز عدالت در ایران هم در ساحت نظری و هم عملی همچنان در محافل علمی و اجرایی محل بحث و مناظره است (برای مثال ببینید: بهروز لک و ضابط‌پور کاری، ۱۳۹۱، براتعلی‌پور ۱۳۹۴، ابن تراب ۱۳۸۵) این همان چالشی است که از ابتدای انقلاب اسلامی دولت با آن دست و پنجه نرم می‌کند.

(۸) بر خورداری هر ایرانی از یک شغل شرافتمندانه: اعمال تحریم‌های شدید علیه ایران اسلامی و بستن تعاملات روان بین ایران و کشورهای جهان از یک طرف و نظارت‌های نادقیق درونی بر بخش‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشور برای توزیع فرصت‌ها و مشاغل، یافتن شغل مناسب برای هر ایرانی را با دشواری مواجه ساخته است. تلنبار شدن نیروی انسانی مدرک به‌دست که مطابق با تحصیلات خود انتظار شغل مناسب دارد، نظام کشورداری ما را با چالش جدی مواجه ساخته است. وقتی کسی مدرک تحصیلی دکتری حرفه‌ای دارد (با فرض داشتن شرایط شایستگی تحصیلی) اگر وارد شغل مناسب با مدرک تحصیلی فوق‌دیپلم شود دچار پدیده‌ای به نام «تحصیلات فرانیاز» (دانایی‌فرد، کاظمی و پناهی‌پور در دست بررسی) در سازمان‌ها می‌شویم و اگر هم استخدام نشود ادامه حیات برای او دشوار خواهد شد. آیا اجازه ندهیم دانشگاه‌های بازاری در رشته‌های بدون بازار دانشجو تربیت کنند؟ با بیکار شدن اعضاء هیئت علمی چکار کنیم؟ این هم چالشی است که تاکنون راه‌حل بهینه‌ای برای آن اقامه نشده است.



۹) مقاومت‌سازی جامعه در برابر فجایع و بلایای طبیعی و تاب‌آور کردن آن: ایران در معرض انواعی از بلایای طبیعی نظیر زلزله، سیلاب، سیل، طوفان، پندی‌های فراگیر و ... قرار دارد. به نظر شما دولت برای مقاومت‌سازی جامعه در برابر زلزله در شهر تهران چکار کند؟ به مردم تذکر دهد روی گسل‌های زلزله برج‌سازی نکنند؟ شهردار برای تأمین مالی شهر چگونه کسب درآمد کند؟ تراکم را بفرشد؟ بفروشد؟ وام مقاومت‌سازی اعطا کند یا نکند؟ منابع مالی کافی از کجا تأمین کند درحالی‌که ورودی‌های مالی کشور بسته است؟ برای مواجهه مناسب با سیل و سیلاب به مردمانی که در مسیر رودخانه‌ها برج ساخته‌اند چه برخوردی کند؟ برخورد دولت با پندمی کرونا را بخاطر بیاورید. همه فعالیت‌های اقتصادی را می‌بایست تعطیل می‌کرد؟ چگونه به مردم (مانند سایر کشورها) کمک هزینه پندمی اعطاء می‌کرد بهتر بود؟ آیا منابع مکفی وجود داشت؟. برای مقاومت‌سازی کشور در عرصه مختلف کدام راه بهینه است؟

۱۰) ارتقاء سلامت مالی کشور در میان و بلندمدت: خط‌مشی‌های بهینه پولی و مالی کشور چگونه باید باشند؟ آیا باید استقراض دولت از بانک مرکزی ادامه داشته باشد؟ آیا استقلال بانک مرکزی باید حفظ شود؟ می‌شود حفظ شود؟ آیا راهبرد «خلق پول از هیچ» در شرایط فعلی کشور راهبرد مناسبی است؟ آیا تورم به‌عنوان «خط‌مشی منتخب و عمومی» دولت‌ها برای تداوم پرداخت روزافزون هزینه‌های کشور، خط‌مشی مناسبی است؟ آیا در بلندمدت اقتصاد کشور را به نابودی نمی‌کشاند؟ اگر تورم نباشد دولت چگونه هزینه‌های خود را تأمین کند درحالی‌که تحت تحریم شدید بین‌المللی قرار دارد؟ آیا اعمال حکومت فقط از طریق فراز هزینه‌ها بر مردم راه‌کار بلندمدت خوبی در سیاست مالی کشور است؛ جای مالیه اسلامی کجاست؟ دولت چه خط‌مشی در عرصه پولی و مالی انتخاب کند که تورم‌زا نباشد و رکود هم ایجاد نکند و در برابر تحریم‌ها هم مقاوم باشد؟ نرخ بهره را بالا ببرد یا پایین؟



## • عرصه پایداری سرزمینی و محیطی

یکی از عرصه‌های چالش‌زای فراروی نظام کشورداری ایران حفظ پایداری سرزمینی کشور است. نظام کشورداری ایران در این عرصه بایستی با چالش‌های ذیل هم‌آوردی کند:

(۱) *حفظ توازن در ترکیب جمعیتی کشور:* در فضای گفتمانی معاصر برخی از

صاحب‌نظران عرصه محیطی مدعی هستند که سرزمین ایران ظرفیت لازم و شایسته برای زندگی ۵۰ میلیون ایرانی را دارد و نه بیش از این، اگرچه برخی‌ها ۳۶ میلیون نفر را مناسب دانسته‌اند. درحالی‌که برخی‌ها این ایده‌ها را غیر واقعی دانسته و مدعی هستند ایران ظرفیت بسیار بالاتری برای اسکان جمعیت بیشتری در خود دارد. جمعیت بهینه‌ای که بتواند در رفاه نسبی در کشور زندگی کند چه تعدادی باید باشد؟ واقعیت این است که جمعیت کشور رو به پیری است. به کدام سمت باید رفت؟ اگر خط‌مشی افزایش جمعیت کنار گذاشته شود، با پیری آینده جمعیت چه کار باید کرد؟ اگر جمعیت افزایش یابد چگونه می‌تواند در رفاه نسبی در کشور زندگی کند؟ یافتن راه‌حل بهینه چالشی است فراروی نظام کشورداری ایران.

(۲) *پایش منابع طبیعی کشور و بهره‌برداری مناسب:* منابع طبیعی کشور از جنگل‌ها و

مراع گرفته تا کوه‌ها و دشت‌ها و کویرها، دریاها و دریاچه‌ها، معادن و ... چگونه نگاه‌داری شوند؟ چگونه بهره‌برداری شوند؟ چگونه بین نگاه بسته سازمان محیط زیست در جهت پاسداری از محیط زیست کشور و عطش گسترش صنایع و برپایی سکونت‌ها باید دست به انتخاب زد؟ آیا بایستی به اتباع کشور دیگر اجازه صید در دریا داد ولی به اتباع ایرانی نداد؟ آیا بهره‌برداری از سهم ایران از دریای خزر به نحوه مناسبی انجام می‌شود؟ خلیج فارس چگونه؟ آیا باید اجازه داد برج‌های عظیمی در غرب تهران برپا شود و مانع خروج و ورود هوا به شهر شود و هوا را آلوده کند تا درآمد شهرداری یا نهادهای دیگر تأمین شود یا همه آنها باید تخریب شود تا تهران نجات پیدا کند؟ بر این اساس چالش برخورد با منابع طبیعی هم چالش عظیمی است.

(۱۳) *طراحی سیستم‌های مدرن و به روز تولید، توزیع و انتقال آب، برق و گاز:* ایران در

منطقه آب و هوایی گرم و نیمه‌خشک قرار دارد و دچار کمبود آب است، همین‌طور



در زمان‌های سخت با کمبود برق و گاز مواجه است. زیرساخت‌های این سه ماده حیاتی کشور باید مدرن و بازسازی عمیق شود تا در آینده با مشکل مواجه نشویم. چه کار باید کرد؟ آیا انتقال آب از خلیج فارس به سراسر کشور ممکن و مقرون به صرفه است؟ تولید برق توسط بخش خصوصی با قیمت‌های فعلی مقرون به صرفه است؟ آیا همه شهرها باید گازرسانی شود؟ بر این اساس دولت بایستی راه‌کاری انتخاب کند که بتواند ضمن حفظ جریان آب، برق و گازرسانی به مردم آینده تولید و انتقال پایدار این سه ماده حیاتی برای کشور را تضمین کند. چگونه با این چالش برخورد کند؟

#### • عرصه تحولات پیچیده فناورانه:

در عرصه شتابان تحولات در انواع فناوری‌های اطلاعاتی در عرصه‌های مختلف اقتصادی (نظیر پول یا ارز دیجیتال)، اجتماعی و فرهنگی (رسانه‌های توده‌ای اجتماعی)، و اخیراً هوش مصنوعی همه دولت‌ها از جمله دولت ایران با چالش‌هایی مواجه است. برخی از این چالش‌ها را می‌توان به شرح ذیل مطرح کرد.

(۱۴) **تأمین، استقرار و تقویت زیرساخت‌های فناورانه روز دنیا در کشور:** بی‌تردید دولت برای برقراری شبکه عظیم فناوری در تعامل با جهان با چالش‌هایی مواجه است. تأمین، استقرار و تقویت این زیرساخت‌ها در پیوندهای جهانی بایستی طوری صورت گیرد که آسیب‌پذیری فناورانه کشور کاهش پیدا کند. چالش بزرگ این است که آیا می‌شود این زیرساخت‌ها را به صورت بومی تولید کرد یا خیر یا بایستی متکی به بیرون از کشور بود؟ امنیت اتکاء کشور به این فناوری را چگونه باید تضمین کرد؟ کدامیک مقرون به صرفه خواهد بود؟.

(۱۵) **تضمین و تقویت امنیت داده و پاسداری از حقوق فردی شهروندان:** استقرار، تأمین زیرساخت‌ها یک چیز است و تضمین و تقویت امنیت داده‌های شرکت‌ها، سازمان‌ها، نهادهای حکومتی، سیستم‌های الکترونیک خدمات عمومی (فرودگاه‌ها، پمپ بنزین و...) و مبارزه با فیشینگ (phishing) چالش بزرگ دیگری است



(Sule, et al., 2021). درست است که حرکت کشور به سمت تحولات فناورانه مبتنی بر فناوری اطلاعات موجب سرعت در ارائه خدمات و کاهش هزینه‌ها می‌شود ولی آسیب‌پذیری کشور هم به همراه دارد. چه باید کرد؟ کدام راه بهینه‌تر است. (۱۶) تزریق مناسب تحولات دیجیتال در دولت و جامعه: برای ساخت جامعه مبتنی بر پدیده دیجیتال، باید تحولات دیجیتال ((Mergel, et al., 2019) در دولت صورت گیرد (Danielsen, et al., 2022, Gong, 2020) و دولت را در پرتو هوش مصنوعی بازسازی کرد. اما در تحقق این امر با چالش‌های سخت‌افزاری، نرم‌افزاری، انسان‌افزاری و اکوسیستمی مواجه هستیم. برای چیدمان چهارگانه استلزامات شکل‌گیری دولت دیجیتال برای زمینه‌سازی شکل‌گیری جامعه دیجیتال چه مسیری باید انتخاب کرد؟

### ۳- آیا نظام کشورداری ظرفیت لازم برای هم‌آوردی با این چالش‌ها

#### دارد؟

به نظر می‌رسد که وضعیت موجود قابلیت‌های کشورداری (حکمرانی، مدیریت و عملیات) نمی‌تواند در برخورد اثربخش با چالش‌های مذکور هم‌آوردی موفقیت‌آمیز بالایی داشته باشد مگر آن که اداره حکومت بر تقویت ظرفیت حکمرانی، اداره امور عمومی و امور عملیاتی در بخش دولتی معطوف شود. براین اساس فرآیند کشورداری در هر سه رکن نیازمند تحول اساسی در ابعاد ذیل است:

- ۱- بعد ساختاری: ساختار حکمرانی، ساختار مدیریت دولتی و نحوه ساختار انجام امور حکومتی و دولتی کشور می‌بایست از حیث میزان تمرکز، رسمیت، پیچیدگی و یکپارچگی چنان متحول شود که بتواند نسبت به محیط پیرامون به صورت پیشگامانه (proactive) نه به سیاق آتش‌نشانانه واکنش نشان دهد.
- ۲- بعد فرآیندی: فرآیندهای حکمرانی، مدیریتی و عملیاتی می‌بایست طوری چیدمان شود که «فرآیندهای زاید» بی‌معنا شوند، «فرآیندهای لازم وجود داشته باشند»، و «فرآیندهای ناقص» کامل شده باشند. کیفیت فرآیندهای تنظیم و اعمال حکمرانی،



مدیریت و انجام امور عملی در گرو کیفیت قوانین و مقررات است، بدون برخورداری از قوانین و مقررات با کیفیت تحول در ساختار و فرآیند کشورداری قرین موفقیت نخواهد شد. برپایی «شتاب‌دهنده‌های حکومتی و دولتی» (Drori & Wright 2018) می‌تواند بار عظیم قوانین و مقررات بر تاروپود جامعه را کاهش دهد و به چابکی اعمال پیشگامانه حکمرانی، مدیریت و عملیات مدد رساند. در کشوری که توده‌های عظیم قوانین و مقررات زائد، چابکی را از هر حکومتی در نظام حکمرانی، مدیریت و عملیات می‌گیرد، برخورد با چالش‌های عظیم فرارو میسر نخواهد بود. براین اساس می‌توان ادعا کرد که «مشکل اصلی کشور مدیریتی یا حکمرانی» نیست بلکه «قانونی و حقوقی» است. کیفیت پایین دانش حقوق، ابتکار عمل‌های حکمرانی و مدیریت را در نطفه خفه می‌کند و مانع نوآوری‌های حکمرانی و مدیریتی می‌شود زیرا هیچ فعل حکمرانی، مدیریتی و عملیاتی بدون ابتناء بر قانون و مقررات انجام شدنی نیست.

۳- بعد نیروی انسانی: بی‌تردید امر کشورداری در ید قدرت نیروی انسانی کشور است، بدون برخورداری از نیروی انسانی شایسته مقابله با چالش‌های بزرگ فرا رو میسر نخواهد بود. کیفیت نیروی انسانی حکمرانی (برای مثال نمایندگان مجلس، خبرگان رهبری، مجمع تشخیص مصلحت نظام، شورای نگهبان، وزراء، استانداران، فرمانداران، بخشداران، شهرداران، روسای بروکراسی‌های بزرگ)، کیفیت نیروی انسانی مدیریتی (مدیران در همه دستگاه‌های اجرایی کشور و حتی در بخش‌های خصوصی و غیر دولتی)، کیفیت کارکنان دولت (چه در بخش حکمرانی، چه در بخش مدیریت و چه در بخش عملیات) ضامن موفقیت در هم‌آوردی با چالش‌های فراروی کشور است. حکومت، دولت و جامعه نباید اجازه دهد هر نیروی انسانی بی‌کیفیتی وارد دستگاه کشورداری ایران شود. توصیه‌های استخدامی در بخش دولتی ایران باید برجیده شود، از صدور مدارک تحصیلی بی‌کیفیت احتراز شود. پیوند تعهد و تخصص نیروی انسانی برای تقبل «امانت عمومی» (پست‌ها و مشاغل حکومتی و دولتی) بایستی چنان ماهرانه، عالمانه و اخلاقی در نظر گرفته شوند که عده‌ای از افراد بدون تخصص و شایستگی لازم ناموس حکمرانی و مدیریتی کشور را در



دست نگیرند. حساسیت حکومت، دولت و مردم به اهمیت حضور در مشاغل مقدس حکومتی و دولتی نباید این سخن ارزشمند شهید چمران که فرمودند «انسان متعهد بدون تخصص پستی را در جمهوری اسلامی نمی‌پذیرد» بی‌اعتبار سازد. صرف بودن در یک ستاد انتخاباتی مجوز «استاندار شدن، بخشدار شدن، وزیر و معاون وزیر شدن» نباید باشد. نیروی انسانی حکمرانی و مدیریتی ایران باید با تعامل با جهان تجربه جهانی را کسب کند تا بتواند «تمدن‌سازی اسلامی» را در عمل محقق سازد. بدون مشاهده عالم آرمان تمدن‌سازی، حالت آرمانی خواهد ماند. معاون رئیس‌جمهور که چند کشور خارجی را از نزدیک مشاهده نکرده، وزیری که تاکنون یک سفر بین‌المللی انجام نداده، سخت است که عالم پیرامون را چنان فهم کند که از آن برای تحقق اهداف عالی کشور بهره‌برداری کند. باید نگاهی نو از جنس واقعی نه تزئینی به مدیریت منابع انسانی در بخش حکمرانی، مدیریت و عملیات حکومت و دولت کشور انداخت.

۴- بعد رابطه سازنده سیاست-اداره: مدیریت در بخش دولتی (به مفهوم قوه مجریه) همیشه مجری منویات سیاست (به معنای قوه مقننه) و ذیل نظارت شدید قانون (به مفهوم قوه قضائیه) است (دانایی‌فرد ۱۴۰۱). توازن این ارتباط می‌تواند حکومت را در هم‌آوردی با چالش‌های بزرگ فرارو کمک کند. رابطه سازنده سیاست- اداره در هر سه قوه و به‌خصوص در قوه مجریه می‌تواند «کیفیت مناسب نیروی انسانی» در ساحت حکمرانی، مدیریت و عملیات در حکومت را حفظ کند. افسار گسیختگی بوروکراسی و بی‌توجهی به منویات سیاست همان اندازه خطرناک است که نیروی انسانی لازم برای مدیریت و عملیات ذیل سایه سنگین سیاست‌زدگی (Peters et al., 2022) افراطی وارد فرایند کشورداری شود. توازن سیاست- اداره می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری قابلیت‌ها و ظرفیت‌های لازم و کافی برای هم‌آوردی با چالش‌های فرارو فراهم کند.

۵- بعد فناوری: در عصر تغییر شتابان فناوری، کشورداری مبتنی بر فناوری‌های پیشرفته می‌تواند نقش مهمی در هم‌آوردی با چالش‌های بزرگ فراروی کشور ایفا کند. هوش مصنوعی می‌تواند زمینه‌ساز تحولات عظیمی در حکمرانی، مدیریت و عملیات



حکومت و دولت باشد (برای مثال ببینید: Charles, et al., 2022, Henman, 2020, Valle-Cruz, et al., 2019). هوش مصنوعی می‌تواند به طرق ذیل کیفیت کشورداری را در مبارزه با چالش‌های فراروی ارتقاء دهد (Djeffal, 2020, Lauterbach, 2019, Valle-Cruz, et al., 2020, Zuiderwijk, et al., 2021)

- ساده‌سازی فرآیندهای کشورداری
- بهبود تصمیم‌گیری‌های ملی، مدیریتی و عملیاتی
- تخصص منابع در سطوح مختلف دولت و حکومت
- ایفای نقش در تحقق اهداف خط‌مشی‌های عمومی
- ارتقاء کیفیت تعاملات مردم با حکومت و دولت
- بهینه‌سازی فرآیندهای حکمرانی، مدیریت و عملیات
- تحول در خدمات عمومی
- بهبود در درآمدهای حکومت و دولت
- افزایش شفافیت در حکمرانی، مدیریت و عملیات
- تقویت قدرت و توان پیش‌بینی در کشورداری
- تقویت مشارکت فعالانه شهروندان
- کاهش هزینه‌های کشورداری
- بهبود مدیریت داده‌ها در سطوح کشورداری
- تقویت امنیت سایبری کشور
- به‌هنگام کردن واکنش‌ها به فاجعه‌های طبیعی و انسانی
- حفظ پایداری محیطی
- بهبود توسعه اقتصادی
- تحول در سیستم‌های حمل و نقل
- و ...

بر این اساس تقویت کاربست هوش مصنوعی در فرآیند کشورداری می‌تواند سرعت، کیفیت، به‌هنگامی در حکمرانی، مدیریت و عملیات را محقق سازد. غفلت از این چرخش فناورانه توسط حکومت و دولت ایران صدمه جبران‌ناپذیری در پی خواهد داشت.





سخن سردبیر: چالش‌های کشورداری ما: آیا می‌توان ظرفیت هم‌آوردی را... دکتر حسن دانائی‌فرد

۶- فرهنگ کشورداری: در یک تصور کلی فرهنگ، ساحت نرم زمینه‌ساز ظهور و بروز حکمرانی، مدیریت و انجام عملیات بخش دولتی است که می‌تواند اشعار به پیش‌فرض‌ها، ارزش‌ها و نمادهای مورد باور و احترام نیروی انسانی شاغل در حکومت و دولت باشد. تحول در فرهنگ بخش دولتی بن‌سازه سایر تحولات در این بخش خواهد بود. اگر «امانت بودن مشاغل حکومتی و دولتی» در افکار و اندیشه‌های شاغلان حک شود و همگان بدانند حفظ امانت ارزش مورد احترام اسلام و اخلاق است و کسی که توانایی لازم برای تقبل این امانت ندارد نبایستی چنین مشاغلی را بپذیرد ورود افراد بی‌اخلاق، بی‌تعهد و بی‌تخصص به این بخش سد خواهد شد. تزریق فرهنگ «خساست مقدس» (دانایی‌فرد ۱۴۰۲) در رفتار، گفتار و اندیشه نیروی انسانی حکمرانی، مدیریت و عملیات می‌تواند زمینه‌ساز فرهنگ پاس‌داشت بیت‌المال مردم شود.

#### ۴- نتیجه‌گیری

ایران اسلامی مانند بسیاری از کشورها با چالش‌های بزرگی روبه‌رو است. نظام کشورداری ایران بایستی ظرفیت و قابلیت لازم و کافی برای هم‌آوردی با این چالش‌ها را دارا باشد. برای ایجاد چنین قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها و بهبود داشته‌ها، تحولات ساختاری، فرآیندی، فناورانه، فرهنگی، نیروی انسانی و همین‌طور تحول در رابطه بین سیاست و اداره می‌تواند امری اساسی و حیاتی باشد. ولی هم‌افزایی این تحولات به اتکاء داشته‌های درونی کشور و در تعامل با جهان میسر خواهد بود. اگرچه اتکاء به داخل بن‌سازه پیشرفت کشور خواهد بود ولی در عصر دهکده جهانی برقراری روابط سازنده و مبتنی بر عزت، مصلحت و حکمت برای سرعت بخشی به پیشرفت کشور بسیار مهم و حائز اهمیت است.

#### ۵- منابع

[۱] ابن‌تراب، م. اصل عدالت اجتماعی در سیستم قانون‌گذاری اسلامی. فقه و حقوق خانواده؛ سال ۴۴ شماره ۱۱، (۱۳۸۵)، صص ۶۳-۸۹.



- [۲] ابوطالبی، م. بررسی و نقد رهیافت هستی‌شناختی به دموکراسی و امکان‌پذیر نبودن مردم‌سالاری دینی. فصلنامه مطالعات انقلاب اسلامی، پیاپی ۲۹ (تابستان ۱۳۹۱)، صص ۱۸۹-۲۱۲.
- [۳] براتعلی‌پور، م. الگوپردازی سیاست عدالت اجتماعی در ایران پس از انقلاب اسلامی؛ پاسخی به ناسازنمایی دو روایت هستی‌شناختی و هنجاری. پژوهش‌های سیاست اسلامی، سال ۳، شماره ۸، (۱۳۹۴)، صص ۳۳-۵۶.
- [۴] برزگر، ا. مردم‌سالاری دینی در ایران، بیم‌ها و امیدها. فصلنامه مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی، سال هفتم، شماره ۴، (پیاپی ۲۰، زمستان ۱۳۸۲)، صص ۲۴۸-۲۲۵.
- [۵] لک، ب؛ ضابط‌پور کاری، غ. چالش‌های نظری عدالت اجتماعی در دولت‌های جمهوری اسلامی ایران. نشریه علوم سیاسی، سال پانزدهم، شماره ۱، (۱۳۹۱)، صص ۱۰۳-۱۴۸.
- [۶] پورزکی، گ. چالش در تثبیت مردم‌سالاری دینی و تعلیق مدلولی. نشریه جستارهای سیاسی معاصر، سال هشتم، شماره ۴، (پیاپی ۲۶، زمستان ۱۳۹۶)، صص ۶۴-۴۷.
- [۷] جمشیدی، م ح؛ شیرخانی، ع؛ سبزی، د. نظریه‌پردازی و اسلامی‌سازی نظریه‌های علوم انسانی. مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی، ۱۹(۶۵)، (۱۳۹۴)، صص ۴۵۵-۴۷۲.
- [۸] حقیقت، س ص. گونه‌شناسی ارتباط دین و سیاست در اندیشه سیاسی شیعه. نامه مفید، ۴۴ (۱۰)، (۱۳۸۳)، صص ۴-۳۴.
- [۹] خوش‌باور، د. نقد و بررسی دو دیدگاه دموکراسی غربی و مردم‌سالاری دینی از نگاه روشنفکران ایرانی، مجله علوم سیاسی، پیاپی ۵۶ (پاییز ۱۴۰۰)، صص ۸۱-۹۹.
- [۱۰] دانایی‌فرد، ح. سخن سردبیر: «مدیریت» در دام سیاست و حقوق: آیا انتظارات از قوه مجریه واقعی است؟. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، سال ۱۲، شماره ۲، (۲۰۲۲)، صص ۱-۱۰.
- [۱۱] دانایی‌فرد، ح. خساست مقدس در کشورداری: فهم پدیده، زمینه‌سازان و دستاوردهای آن. مدیریت منابع سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۲، (۱۴۰۲)، صص ۱-۲۷.
- [۱۲] دانایی‌فرد، ح. (در حال انتشار). تحول در نظام اداری کشور: سردرگمی نظری. فصلنامه تحول اداری.



سخن سردبیر: چالش‌های کشورداری ما: آیا می‌توان ظرفیت هم‌آوردی را... \_\_\_\_\_ دکتر حسن دانایی‌فرد

- [۳] دانایی‌فرد، ح؛ کاظمی، س ح؛ پناهی‌پور، رو. (در دست بررسی). واکاوی پیامدهای حضور کارمندان با تحصیلات فرانیاز در بخش دولتی: پژوهشی کیفی.
- [۱۴] دانایی‌فرد، ح. چارچوبی برای تحلیل کشورداری. مدیریت منابع سازمانی. سال ۹ شماره ۳، (۱۳۹۹)، صص ۱۷۵-۱۸۷.
- [۱۵] دانایی‌فرد، ح. هم‌آمیزی هوشمندی، چابکی و سازگارشنوئگی: سازمانداری پیشگامانه در بخش دولتی. مدیریت منابع سازمانی. سال ۱۱، شماره ۴، (۱۴۰۰)، صص ۱-۴.
- [۱۶] زحمتکش، ج. رابطه دین و سیاست در اسلام. سیاست خارجی، ۹۸ (۲۵)، (۱۳۹۰)، ۷۷۴-۷۵۷.
- [۱۷] شیرخانی، ع، سبزی، د. نظریه‌پردازی و بومی‌سازی علوم انسانی. سپهر سیاست، سال ۶، شماره ۲۰، (۱۳۹۸)، صص ۱-۲۳.
- [18] Charles, V., Rana, N. P., & Carter, L. Artificial Intelligence for data-driven decision-making and governance in public affairs. *Government Information Quarterly*, 101742, (2022).
- [19] Danielsen, F., Flak, L. S., & Sæbø, Ø. Understanding digital transformation in government. In *Scientific Foundations of Digital Governance and Transformation: Concepts, Approaches and Challenges* (2022), (pp. 151-187). Cham: Springer International Publishing.
- [20] Djeflal, C. Artificial intelligence and public governance: normative guidelines for artificial intelligence in government and public administration. *Regulating artificial intelligence*, (2020), 277-293.
- [21] Drori, I., & Wright, M. Accelerators: characteristics, trends and the new entrepreneurial, 'Accelerators: Successful Venture Creation and Growth. Edward Elgar Publishing: Cheltenham, (2018), UK, 1-20.
- [22] Farazmand, A., & Danaeefard, H. Crisismanship under the Most Severe Sanctions: Lessons learned from the Iranian government's responses to the COVID-19. *International Journal of Public Administration*, 44(13), (2021), 1149-1164.



- [23] Gong, Y., Yang, J., & Shi, X. Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: Analysis of flexibility and enterprise architecture. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101487, (2020).
- [24] Henman, P. Improving public services using artificial intelligence: possibilities, pitfalls, governance. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 42(4), (2020), 209-221.
- [25] Lauterbach, A. Artificial intelligence and policy: quo vadis?. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 21(3), (2019), 238-263.
- [26] Peters, B. G., Danaeefard, H., Ahmadzahi Torshab, A., Mostafazadeh, M., & Hashemi, M. Consequences of a politicized public service system: Perspectives of politicians, public servants, and political experts. *Politics & Policy*, 50(1), (2022), 33-58.
- [27] Renda, A. Artificial Intelligence. Ethics, governance and policy challenges. CEPS Centre for European Policy Studies, (2019).
- [28] Sule, M. J., Zennaro, M., & Thomas, G. Cybersecurity through the lens of digital identity and data protection: issues and trends. *Technology in Society*, 67, 101734, (2021).
- [29] Valle-Cruz, D., Alejandro Ruvalcaba-Gomez, E., Sandoval-Almazan, R., & Ignacio Criado, J. A review of artificial intelligence in government and its potential from a public policy perspective. In Proceedings of the 20th annual international conference on digital government research (2019, June), (pp. 91-99).
- [30] Valle-Cruz, D., Criado, J. I., Sandoval-Almazán, R., & Ruvalcaba-Gomez, E. A. Assessing the public policy-cycle framework in the age of artificial intelligence: From agenda-setting to policy evaluation. *Government Information Quarterly*, 37(4), 101509, (2020).
- [31] Zuiderwijk, A., Chen, Y. C., & Salem, F. Implications of the use of artificial intelligence in public governance: A systematic literature review and a research agenda. *Government Information Quarterly*, 38(3), 101577, (2021).