



# چالش‌ها و راهکارهای تحقق حکمرانی هوشمند در کشور و ارائه توصیه‌های سیاستی برای مجلس شورای اسلامی





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شماره مسلسل: ۱۸۹۵۴  
کد موضوعی: ۳۵۰



مرکز پژوهش‌های  
مجلس شورای اسلامی

تاریخ انتشار:  
۱۴۰۲/۳/۴

عنوان گزارش:  
چالش‌ها و راهکارهای تحقق حکمرانی هوشمند در کشور  
و ارائه توصیه‌های سیاستی برای مجلس شورای اسلامی

نام دفتر:  
مطالعات بنیادین حکمرانی

تهیه و تدوین کنندگان:  
حیدر نجفی رستاقی، محمد عبدالحسین زاده

اظهار نظر کنندگان:  
ابوالقاسم رجبی (دفتر مطالعات انرژی)، مصطفی دلاورپور اقدام (دفتر مطالعات سیاسی)،  
سپیده شفیعا (دفتر مطالعات مدیریت)

ناظر علمی:  
مهدی عبد الحمید

گرافیک و صفحه آرایی:  
انسیه بهاء بزرگی

ویراستار ادبی:  
طاهره سید محمد

واژه‌های کلیدی:  
۱. حکمرانی

۲. حکمرانی هوشمند

۳. دولت هوشمند

۴. نظام قانونگذاری هوشمند

۵. دولت الکترونیک



## فهرست مطالب

چکیده.....	۶
خلاصه مدیریتی.....	۷
مقدمه.....	۸
از دولت هوشمند تا حکمرانی هوشمند.....	۱۰
مشخصات حکمرانی هوشمند.....	۱۴
بررسی تجارب موفق حکمرانی هوشمند.....	۱۶
۱. تجربه استرالیا، استراتژی دیجیتال برای پارلمان هوشمند.....	۱۶
۲. نقشه راه هوش مصنوعی در پارلمان‌های اتحادیه اروپا.....	۱۸
۳. راهبرد پارلمان دیجیتال در انگلستان.....	۱۹
چالش‌های تحقق حکمرانی هوشمند.....	۲۰
۱. عدم توسعه زیرساخت‌های دیجیتال.....	۲۰
۲. خلأ داده و آمار در نظام حکمرانی.....	۲۰
۳. امنیت دیجیتال.....	۲۰
۴. چالش سواد دیجیتال در حکمرانی هوشمند.....	۲۱
۵. ضعف در یکپارچه‌سازی اطلاعات میان دستگاهی.....	۲۱
۶. مصورسازی کلان داده‌ها و داشبوردهای پینگ اطلاعات در مدیریت و حکمرانی.....	۲۱
جمع‌بندی و توصیه‌های سیاستی.....	۲۲
منابع و مآخذ.....	۲۶

## فهرست اشکال

شکل ۱. مؤلفه‌های هوشمندی در دولت.....	۱۰
شکل ۲. زمینه‌ها، فرایندها و خروجی‌ها در حکمرانی هوشمند.....	۱۳
شکل ۳. چالش‌های تحقق حکمرانی هوشمند.....	۲۲
شکل ۴. الگوی پیشنهادی ارتقای حکمرانی هوشمند در مجلس شورای اسلامی.....	۲۳

## فهرست جداول

جدول ۱. مدل‌های سازمان‌های عمومی، مراحل مدرنیزاسیون و نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات.....	۱۱
جدول ۲. تعاریف حکمرانی هوشمند.....	۱۲
جدول ۳. کارکردهای حکمرانی هوشمند.....	۱۵
جدول ۴. استراتژی دیجیتال پارلمان استرالیا.....	۱۷
جدول ۵. محورهای تحولی، توصیه‌ها و راه‌حل‌های تحقق حکمرانی هوشمند در مجلس شورای اسلامی.....	۲۴



## چالش‌ها و راهکارهای تحقق حکمرانی هوشمند در کشور و ارائه توصیه‌های سیاستی برای مجلس شورای اسلامی

### چکیده



کارآمدی مجلس شورای اسلامی به‌عنوان یکی از بازیگران نظام حکمرانی موضوعی مهم و راهبردی است. حکمرانی هوشمند به‌عنوان رویکردی نوین می‌تواند در راستای ارتقا و تحول مجلس شورای اسلامی نقش‌آفرینی مؤثری داشته باشد. مجلس شورای اسلامی در جمهوری اسلامی ایران در سال‌های اخیر دغدغه مؤثری در تحقق فرایند هوشمندسازی فرایندهای داخلی و خدمات عمومی در حوزه نظام تقنینی و نظارتی داشته است و ضروری است که براساس تجربه‌های بین‌المللی و همچنین اقتضائات بومی و ارزشی، تصویرپردازی دقیق از مجلس هوشمند و مسیرهای دستیابی به آن انجام گیرد. با بررسی تجارب بین‌المللی الگوی پیشنهادی حکمرانی هوشمند پارلمان در محورهای «توجه به عوامل زمینه‌ای»، «ارتقای زیرساختی فناوری اطلاعات»، «تحول در چشم‌اندازها و اقدامات»، «بازطراحی ساختاری»، «راهبردنگاری پیامدگرا»، «به‌کارگیری ظرفیت‌های نوآورانه» و «طراحی و عملیاتی‌سازی راهکارهای فنی» ارائه شده است. در این راستا پیشنهادهای اجرایی همچون طراحی سند راهبردی «مجلس هوشمند»، تدوین شاخص‌های عملیاتی «پایش هوشمندسازی نظام پارلمانی»، تبدیل شدن پارلمان مجازی ایرانیان به «پلتفرم تعامل جامعه مدنی با قانونگذاران» و... ارائه شد.



و عملیاتی‌سازی راهکارهای تکنیکال و فنی می‌بایستی مورد استفاده قرار گیرد. همچنین برای تثبیت پارلمان هوشمند مناسب است که راهبردنگاری پیامدگرا در دستور کار قرار گیرد.

در پایان گزارش نیز براساس مدل پیشنهادی، محورهای تحولی، توصیه‌ها و راهکارهای تحقق حکمرانی هوشمند در پارلمان ارائه می‌شود. برخی از مهم‌ترین توصیه‌ها برای تحقق حکمرانی هوشمند به‌طور خلاصه عبارتند از:

■ **تدوین سند راهبردی مجلس هوشمند** شامل چشم‌انداز و راهبردها و راهکارهای عملیاتی؛

■ **درگیرسازی تمامی ذی‌نفعان** در حوزه حکمرانی هوشمند با تأکید بر ظرفیت‌های آموزشی و رسانه‌ای کشور؛

■ **طراحی نظام ارزیابی عملکرد و تدوین شاخص‌های عملیاتی پایش هوشمندسازی نظام پارلمانی؛**

■ **پیامدسنجی فرایندها و خدمات** مجلس شورای اسلامی از طریق ظرفیت‌های هوشمندسازی؛

■ **طراحی و به‌کارگیری برنامه‌های کاربردی پارلمانی** از طریق توسعه بهره‌گیری تلفن‌های هوشمند؛

■ **ایجاد زیرساخت جمع‌سپاری** در فرایندهای تخصصی و خدماتی پارلمان؛

■ **افزایش سازوکارهای تعاملی** بین دستگاهی به‌منظور خلق ظرفیت‌های هوشمند در بهره‌گیری داده‌های پراکنده در دستگاه‌ها و نهادهای کشور؛

■ **ایجاد سازوکارهای تخصصی** به‌منظور تحقق امنیت دیجیتال در پارلمان به‌منظور حفاظت از محرمانگی داده‌های ملی؛

■ **توسعه بهره‌گیری از ظرفیت‌های مردمی و اجتماعی** در مجلس شورای اسلامی مبتنی بر بهره‌گیری از ظرفیت **سکوهای دیجیتال**.

پیشنهادهای سیاستی و اجرایی و نهادهای مسئول نیز برای تحقق حکمرانی هوشمند در مجلس شورای اسلامی به شرح زیر عبارتند از:

■ **هیئت رئیسه مجلس شورای اسلامی:** طراحی سند راهبردی «مجلس هوشمند» در برگیرنده چشم‌انداز، راهبردها و سیاست‌های کلان در افق چهارساله؛

■ **معاونت اجرایی:** این معاونت با همکاری مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، طراحی نظام ارزیابی عملکرد و تدوین شاخص‌های عملیاتی «پایش هوشمندسازی نظام پارلمانی» را براساس سند راهبردی «مجلس هوشمند» تهیه کند و گزارش دوره‌ای ۶ ماهه به هیئت رئیسه ارائه دهد.

■ **پارلمان مجازی ایرانیان:** فعال‌سازی و افزودن قابلیت‌ها و ظرفیت‌های پارلمان مجازی ایرانیان به‌منظور تبدیل شدن به «پلتفرم تعامل جامعه مدنی با قانونگذاران» در افق دوساله؛

■ **کمیسیون آیین‌نامه داخلی مجلس شورای اسلامی:** ظرفیت‌سنجی الکترونیکی‌سازی فرایندهای قانونگذاری و نظارت در مجلس شورای اسلامی و تدوین طرح قانونی پیشنهادی.

یکی از مفاهیمی که در سال‌های اخیر در حوزه حکمرانی گسترش یافته، مفهوم «هوشمندسازی» در عرصه عمومی است. عبارت «دولت هوشمند» و «حکمرانی هوشمند» در سال‌های اخیر توسط مدیران و مسئولان ارشد کشور مورد استفاده قرار گرفته و اقداماتی نیز در راستای تحقق این مفاهیم در حاکمیت و دولت آغاز شده است. قوه مقننه در سال‌های اخیر دغدغه مؤثری در تحقق فرایند هوشمندسازی فرایندهای داخلی و قانونگذاری در حوزه نظام تقنینی داشته است. بر همین اساس مبتنی بر اهمیت مفهوم «حکمرانی هوشمند» و ظرفیت آن در تحول ساختارها و فرایندهای مجلس شورای اسلامی، در این گزارش به دنبال شناخت نظری این مفهوم مبتنی بر بهره‌گیری از ادبیات علمی این حوزه، تبیین مفاهیم مرتبط، تشریح مدل‌های مفهومی این حوزه، بررسی تجارب موفق بین‌المللی در این زمینه و درنهایت ارائه راهکارها و توصیه‌هایی جهت تحقق «حکمرانی هوشمند» با تأکید بر سطح مجلس شورای اسلامی خواهیم بود. حکمرانی هوشمند، نسل نوینی از مطالعات حوزه دیجیتال از حکومت الکترونیک به هوشمندسازی دولت و نظام حکمرانی است که مفاهیم جدیدی همچون مشارکت، شفافیت، مردم‌محوری، نوآوری و... را علاوه بر سازوکارهای مبتنی بر بهره‌گیری فناوری اطلاعات به‌همراه دارد. **حکمرانی هوشمند با رویکردی نوآورانه در کنار مفاهیمی همچون دولت الکترونیک، دولت باز و دولت هوشمند به مشارکت شهروندان، تعامل‌پذیری و پاسخگویی، شفافیت، دیجیتالی شدن، دموکراسی و مردم‌سالاری تأکید می‌کند.** در بررسی نمونه‌ها و تجارب موفق در حکمرانی هوشمند پارلمانی، مطالعات موردی مختلفی در کشورهای گوناگون شناسایی شده که در این پژوهش، تجربه تدوین «استراتژی دیجیتال برای پارلمان هوشمند در کشور استرالیا»، «نقشه راه هوش مصنوعی در پارلمان‌های اتحادیه اروپا» و «راهبرد پارلمان دیجیتال در انگلستان» مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌اند.

مبتنی بر بررسی مطالعات و پژوهش‌های این حوزه می‌توان **مهم‌ترین چالش‌های حکمرانی هوشمند را عدم توسعه زیرساخت‌های دیجیتال، خلأ داده و آمار در نظام حکمرانی، امنیت دیجیتال، چالش سواد دیجیتال در حکمرانی هوشمند، ضعف در یکپارچه‌سازی اطلاعات میان دستگاهی و مصورسازی کلان‌داده‌ها و نمایه‌سازی و تحلیل اطلاعات دانست.**

براساس ادبیات نظری و پژوهشی حوزه حکمرانی هوشمند، الگوهای مختلفی در زمینه توصیف، تبیین و تجویز حکمرانی هوشمند ارائه شده است. به‌منظور تحقق حکمرانی هوشمند در مجلس شورای اسلامی در گزارش حاضر الگویی جهت ارتقای وضع موجود ارائه شده است. در الگوی ارائه شده با تمرکز بر دو محور توجه به عوامل زمینه‌ای و ارتقای زیرساختی فناوری اطلاعات، تحول در چشم‌انداز و بازطراحی ساختاری انجام می‌شود. برای بازطراحی ساختاری نیز به‌کارگیری ظرفیت‌های نوآورانه



## مقدمه

تحولات فناوری اطلاعات و ارتباطات به‌عنوان یکی از کلان‌روندهای مؤثر بر ساختارهای اداری و حکمرانی، نقش مؤثری بر اصلاح و ارتقای سامانه‌ها و فرایندهای این حوزه داشته و دولت‌های مختلف، همواره به دنبال بهره‌گیری از رویکردها و فناوری‌های نوین در این عرصه مبتنی بر بهره‌گیری از تجارب بین‌المللی در این حوزه هستند. اصلاحات فناوری‌محور، به‌ویژه در بخش دولتی، در دستور کار اکثر کشورهای دنیا قرار گرفته است. یکی از مفاهیمی که در سال‌های اخیر در ادبیات پژوهشی و سازمانی توسعه یافته است، مفهوم «هوشمندسازی» در عرصه عمومی است. عبارت «دولت هوشمند» و «حکمرانی هوشمند» در سال‌های اخیر توسط مدیران و مسئولان ارشد کشور مورد استفاده قرار گرفته و اقداماتی نیز در راستای تحقق این مفاهیم در حاکمیت و دولت آغاز شده است. از جمله اقدامات صورت گرفته در این زمینه می‌توان به «پنجره واحد خدمات دولت» اشاره نمود که به دنبال تجمیع خدمات هوشمند دولت به مردم در قالب یک بستر برخط و یکپارچه مبتنی بر تجمیع خدمات و سرویس‌های دستگاه‌ها و نهادهای حاکمیتی و دولتی است، اشاره کرد. هرچند اقدامات صورت گرفته در این حوزه که در امتداد پروژه «دولت الکترونیک» در کشور است، اقدامات مؤثر و مفیدی بوده، ولی کماکان تا وضعیت مطلوب فاصله قابل توجهی وجود دارد.

دولت هوشمند به‌عنوان گام بعدی برای دولت الکترونیک، با استفاده از نوآوری و خدمات به‌روز شده تعریف شده است. نوآوری می‌تواند منجر به تولید ارزش عمومی جدید شود، یعنی «ارزشی که توسط دولت از طریق خدمات، مقررات قانونی و سایر اقدامات ایجاد می‌شود» و از این نظر یک تغییر از دولت الکترونیک به دولت هوشمند را کنترل می‌کند که شامل سیاست، ارزش‌ها و شواهد می‌شود. برخی نیز دولت هوشمند را به‌مثابه یک پلتفرم معرفی می‌کنند که داده‌های باز را با شهروندان، دولت و شرکت‌ها به اشتراک می‌گذارد و امکان طراحی مشترک فرایند عمومی را فراهم می‌کند [۱]. در واقع علاقه به استفاده از فناوری‌های جدید به‌عنوان ابزاری برای نوسازی اداری امری رایج در مدیریت‌های دولتی است [۲].

پارلمان‌ها نیز به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی نظام حکمرانی همواره مفهوم هوشمندسازی و دیجیتالی‌شدن را مورد توجه قرار داده‌اند. گزارش پارلمان جهانی الکترونیک IPU در سال ۲۰۲۰ اشاره کرده است که تا پایان سال ۲۰۲۰، یک سوم مجالس مقننه گزارش داده‌اند که یک جلسه عمومی مجازی یا ترکیبی برگزار کرده‌اند و ۶۵ درصد گزارش داده‌اند که جلسات کمیته مجازی یا ترکیبی برگزار کرده‌اند. این گزارش تأکید می‌کند که در سراسر جهان، استفاده از پیام‌رسانی فوری در مجالس قانونگذاری از ۲۷ درصد در سال ۲۰۱۸، به ۳۹ درصد در اواخر سال ۲۰۲۰ افزایش یافته است و ارتباط با شهروندان از طریق خبرنامه‌ها، ایمیل و رسانه‌های اجتماعی توسعه قابل توجهی یافته است. همچنین همه‌گیری COVID-۱۹ بسیاری از قانونگذاران را در سراسر جهان مجبور کرد تا از فناوری‌های دیجیتال بیشتر استفاده کنند. حتی قبل از همه‌گیری، بسیاری از نمایندگان مجلس و پارلمان به‌طور فزاینده‌ای فناوری اطلاعات و ارتباطات را در رویه‌های روزمره پارلمانی وارد می‌کردند. در میان روندهای جهانی که IPU در گزارش پارلمان الکترونیک جهان در سال ۲۰۱۸ - آخرین نظرسنجی پیش از همه‌گیری از نمایندگان پارلمان - تبیین کرد، این سازمان خاطر نشان کرد که فناوری‌های دیجیتال اکنون به‌طور قابل توجهی در اکثر پارلمان‌ها به‌کارگیری شده‌اند.

نهاد مجلس شورای اسلامی در جمهوری اسلامی ایران نیز در سال‌های اخیر دغدغه مؤثری در تحقق فرایند هوشمندسازی فرایندهای داخلی و خدمات عمومی در حوزه نظام تقنینی داشته است و **ضروری**

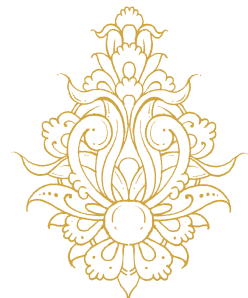




است که براساس تجربه‌های بین‌المللی و همچنین اقتضائات بومی و ارزشی، تصویرپردازی دقیق از مجلس هوشمند و مسیرهای دستیابی به آن انجام گیرد.

به‌منظور تقویت ارتقای کارکردهای مجلس شورای اسلامی در سطوح مختلف رهبری و مدیریت هوشمند، تعاملات هوشمند، خدمات هوشمند، فناوری‌ها و زیرساخت‌های هوشمند و... می‌توان از رویکردها و ابزارهای حکمرانی هوشمند بهره‌گیری نمود. بدین صورت که در نظام برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی قوانین مبتنی بر بهره‌گیری از ظرفیت‌های مبتنی بر داده و رویکردهای شواهدمحور مبتنی بر ابزارهای هوشمند، فرایند قانونگذاری و برنامه‌ریزی مربوط به این حوزه را هوشمندسازی نموده و ارتقا دهیم. براساس ظرفیت‌های تعاملی همچون مشارکت با کنشگران جامعه علمی، مردم، گروه‌های اجتماعی، فعالین بخش خصوصی و گروه‌های مردم‌نهاد، مبتنی بر بهره‌گیری از ظرفیت‌های فناورانه و سکویهای هوشمند، نظام حکمرانی در مجلس شورای اسلامی را کارآمدتر نمود. همچنین در تمامی سطوح مدیریتی و اجرایی مبتنی بر زیرساخت‌ها و فناوری‌های دیجیتال و توسعه بهره‌گیری از سیستم‌های اطلاعاتی تصمیم‌گیری و مدیریتی و شبکه‌های برخط در چابک‌سازی و مهندسی مجدد و بازطراحی فرایندهای مجلس شورای اسلامی اثرگذاری نمود.

بر همین اساس مبتنی بر اهمیت مفهوم «حکمرانی هوشمند» و ظرفیت آن در تحول ساختارها و فرایندهای مجلس شورای اسلامی، در این گزارش به دنبال شناخت نظری این مفهوم مبتنی بر بهره‌گیری از ادبیات علمی این حوزه، تبیین مفاهیم مرتبط، تشریح مدل‌های مفهومی این حوزه، بررسی تجارب موفق بین‌المللی در این زمینه و درنهایت ارائه راهکارها و توصیه‌هایی جهت تحقق «حکمرانی هوشمند» با تأکید بر سطح مجلس شورای اسلامی و پارلمان خواهیم بود.



## از دولت هوشمند تا حکمرانی هوشمند

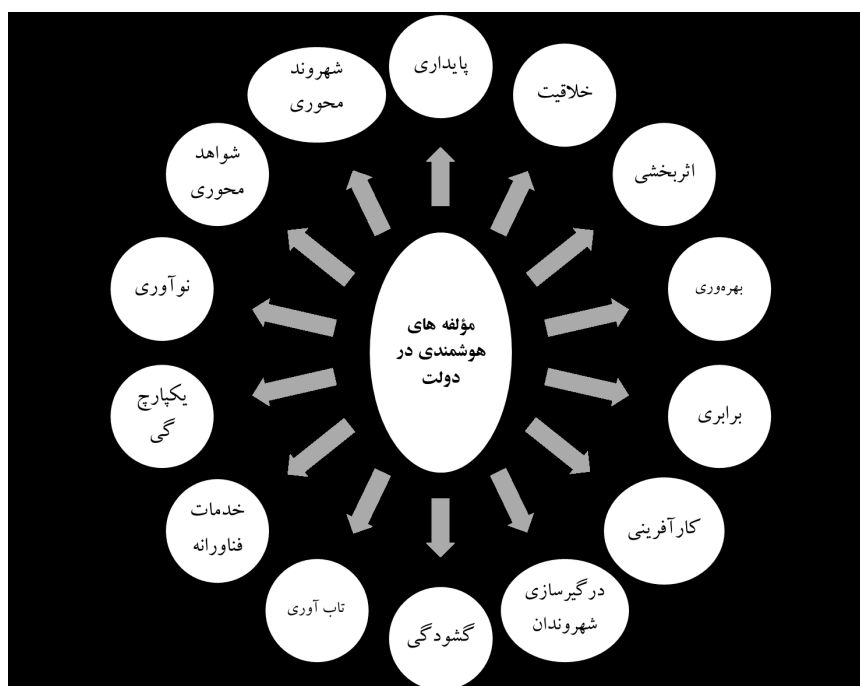
### دولت هوشمند

نزدیک به دو دهه است که در دنیا ارائه انواع خدمات الکترونیکی از سوی سازمان‌ها آغاز شده و بسیاری از پژوهشگران از رویکرد هوشمندسازی دولت سخن گفته‌اند. از این رو در این حوزه بیش از یک دهه است که مدل‌های مختلف توسعه، ارائه خدمات، ارزیابی و دیگر ابعاد دولت الکترونیکی مطرح و بحث شده است، اما به دلیل نو بودن مباحث دولت هوشمند به عنوان نسل جدید دولت الکترونیکی هنوز چارچوب و مدل مشخص جامعی ارائه نشده است. ظهور فناوری‌های نوین به ویژه فناوری اطلاعات و ارتباطات منجر به شکل‌گیری رویکرد جدیدی به نام دولت الکترونیکی شده است که شیوه ارائه خدمات به شهروندان را متحول ساخته است. دولت الکترونیکی سه نسل دارد که نسل سوم آن دولت هوشمند نامیده شده است. اگرچه بیشتر کشورها در حال گذار از نسل اول دولت الکترونیکی، یعنی اطلاعاتی‌سازی به سمت نسل دوم، یعنی انتقال الکترونیکی هستند، اما تعداد معدودی از کشورها در حال گذار به نسل سوم، یعنی دولت هوشمند هستند<sup>[۳]</sup>. یافته‌ها نشان

می‌دهد که دولت هوشمند دارای ۶ بُعد است: ۱. مدیریت و رهبری هوشمند، ۲. زیرساخت و فناوری هوشمند، ۳. تعامل هوشمند، ۴. خدمات هوشمند، ۵. محیط هوشمند و ۶. امنیت هوشمند<sup>[۴]</sup>.

بر اساس ادبیات نظری، دولت هوشمند گام بعدی برای دولت الکترونیکی است<sup>[۵]</sup>. دولت الکترونیکی استفاده از وسایل ارتباطی فناورانه مانند رایانه و اینترنت برای ارائه خدمات عمومی به شهروندان و سایر افراد در یک کشور یا منطقه است. دولت الکترونیکی فرصت‌های جدیدی را برای دسترسی مستقیم و راحت‌تر شهروندان به دولت و ارائه خدمات مستقیم دولت به شهروندان ارائه می‌دهد. دولت الکترونیکی شامل تعاملات دیجیتالی بین دولت و شهروندان (G2C)، بین دولت با دولت (G2G)، بین دولت و کارمندان (G2E) و بین دولت و کسب‌وکارها/تجارت‌ها (G2B) است. همچنین بر اساس پژوهش‌های این حوزه مؤلفه‌های هوشمندی در دولت را در سرفصل‌های زیر می‌توان ارائه کرد.

شکل ۱. مؤلفه‌های هوشمندی در دولت



منبع [۶].

۱. نسل اول دولت الکترونیکی معادل با اطلاعاتی‌سازی در نظر گرفته می‌شود. ویژگی نسل اول شامل فناوری محور بودن، عرضه محور بودن، فروشنده محور بودن دولت، تقویت پایگاه‌های داده سازمانی در دولت، یکپارچگی، تسهیم داده، زیرساخت و ارائه خدمات محدود، مشارکت محدود شهروندان و بخش خصوصی و در کل دولت محور بودن است. نسل دوم دولت الکترونیکی معادل با انتقال الکترونیکی در نظر گرفته می‌شود و به عبارتی انتقال و تبدیل به دولت یکپارچه و شهروندمحور است. این نسل دولتی است که برای مردم باز است و نوآوری در حاکمیت در آن رخ میدهد و به دنبال این است که چگونه عملیات خود را در تعامل با محیط بیرون به انجام برساند. [۳]

استفاده از قابلیت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌پردازد تا اجازه جریان پیدا کردن سریع اطلاعات را میان سازمانهای مختلف دولتی بدهد و برنامه‌هایی را برای ارائه خدمات با کیفیت بالا به شهروندان اجرا می‌نماید. یک دولت هوشمند از فناوری‌های نوظهور و راهبردهای مختلف نوآوری برای ایجاد درک بهتری از جامعه و موجودیت‌های آن استفاده میکند [۳].

همچنین در مطالعات این حوزه نسبت نوع سازمان و جایگاه و سطح فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی نیز مورد بحث قرار گرفته که در جدول زیر به مدل‌های سازمان‌های عمومی، مراحل مدرنیزاسیون و نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات اشاره شده است.

از دولت هوشمند به‌عنوان استفاده گسترده از فناوری توسط دولت‌ها برای انجام وظایف دولتی نام می‌برند و اصطلاحات «شهر هوشمند» و «دولت» را که نوآوری و هوشمندی را برای دولت‌های محلی یا ملی به‌عنوان ابزاری برای افزایش کارایی و اثربخشی آنها نشان می‌دهد، به کار می‌گیرند [۶].

در واقع در دولت هوشمند که نسل سوم دولت الکترونیک می‌باشد کاملاً مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات است و با عنوان مدل نوظهور مطرح میشود. نوآوری در فرآیند خط مشی گذاری در این نسل رخ میدهد و دولت به طور شدیدی به دنبال این است که چه کاری را برای افزایش کارایی و اثربخشی انجام دهد. در واقع دولت هوشمند به پیاده سازی مجموعه ای از فرآیندهای کسب و کار با

جدول ۱. مدل‌های سازمان‌های عمومی، مراحل مدرنیزاسیون و نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات [۷]

عنوان	نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات	مرحله مدرنیزاسیون	نوع سازمان
اداره الکترونیک <sup>۲</sup>	خودکارسازی روال‌ها و بازسامان‌دهی فرایندهای درونی	مقدماتی. تحقق بهره‌وری و اثربخشی	بروکراتیک <sup>۱</sup>
دولت الکترونیک <sup>۴</sup>	علاوه بر رعایت ملاحظات فاز قبلی، تعامل بیشتر با شهروندان از طریق پورتال‌ها و وبسایت‌ها	حرفه‌ای، انطباق با چشم‌اندازهای مدیریت عمومی با تأکید بر بهره‌وری مبتنی بر خدمات شهروندی	حرفه‌ای <sup>۳</sup>
دولت باز <sup>۶</sup>	شفافیت و مسئولیت‌پذیری از سویی و همکاری‌های نهادی از سویی دیگر	انطباق با پارادایم حکمرانی، شهروند تنها یک مشتری نیست، بلکه مشارکت‌کننده در فرایندها و روال‌های حکمرانی است.	تعاملی <sup>۵</sup>
دولت هوشمند <sup>۸</sup>	زیست‌بوم و مدیریت یکپارچه	انطباق با قواعد مبتنی بر قابلیت‌های همکاری و حداکثرسازی بهره‌وری	هوشمند <sup>۷</sup>

1. Bureaucratic  
2. eAdministration  
3. Professional  
4. eGovernment  
5. Relational  
6. Open Government  
7. Intelligent  
8. Smart Government



## حکمرانی هوشمند

مشارکت دادن شهروندان در این ابتکارات و برای شفاف نگه‌داشتن فرایندهای تصمیم‌گیری مرتبط صادق است [۱۰] [۱۱]. برای افزایش مشارکت عمومی، راه‌حل‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات مانند رسانه‌های اجتماعی می‌توانند به گسترش تعاملات، جمع‌آوری بازخورد و در نتیجه حمایت از تصمیم‌گیری براساس نیازهای عمومی کمک کنند [۱۱]. برای یکپارچه سازی خدمات دولت؛ تعامل اثربخش با شهروندان؛ توسعه سیاست‌گذاری مشارکتی و رفاه عمومی راهکارهایی را عملی کند. تحول هوشمند، مشارکت شهروندان، شفافیت اطلاعات و بهبود خدمات را محقق می‌کند [۱].

حکمرانی را می‌توان به‌عنوان تعامل و همکاری بین ذی‌نفعان مختلف در فرایندهای تصمیم‌گیری تعریف کرد [۸] همان‌طور که شول<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) اشاره کردند، تعامل هوشمند با ذی‌نفعان زمینه وسیعی در تحقیقات حکمرانی هوشمند است که از تحقیقات سنتی دولت الکترونیک نشأت گرفته است [۹]. به‌طور کلی یکی از اهداف اصلی، بهینه‌سازی خدمات در فضای عمومی است که با اقداماتی که در جهت ارتقای کیفیت زندگی انجام می‌شود، همراه است. علاوه بر این درک سنتی، بر اهمیت استفاده از رویکردهای مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات برای دستیابی به بهبود کیفی در روابط بین شهروندان و دولت‌شان تأکید می‌کنند [۹]. این امر به‌ویژه در هنگام

### جدول ۲. تعاریف حکمرانی هوشمند

#### حکمرانی هوشمند

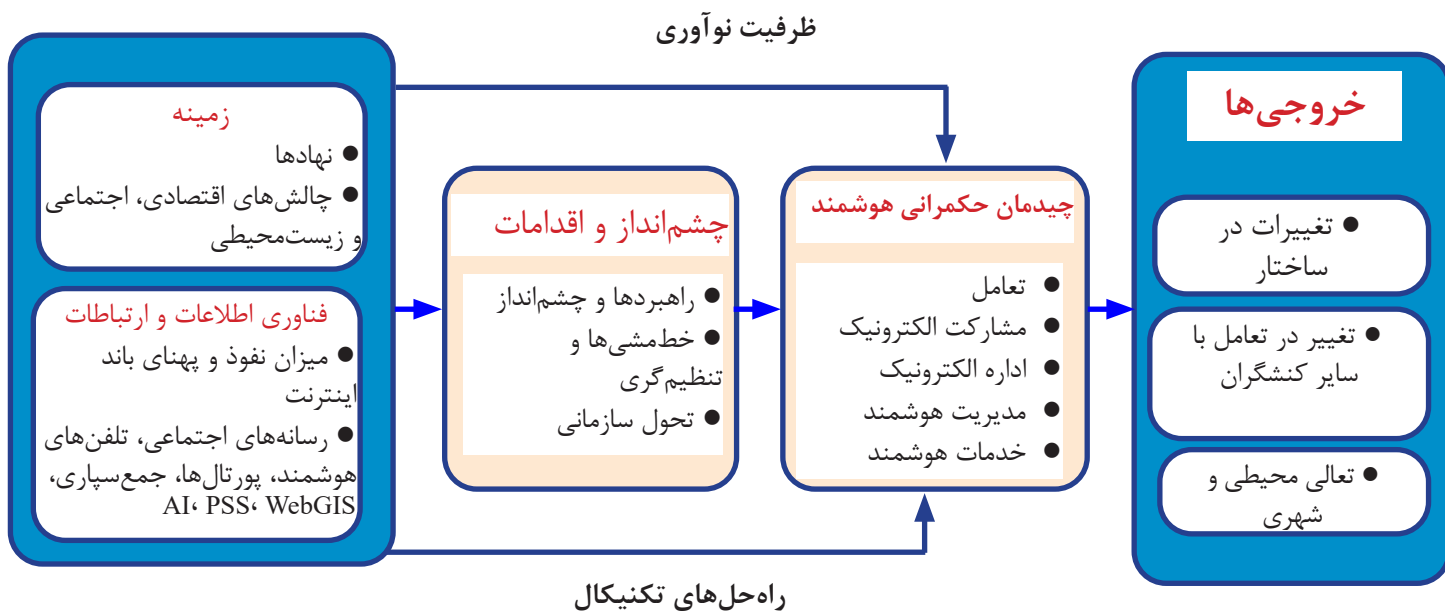
- ✓ تلاش دولت‌ها برای مقابله با محیط‌های پیچیده و نامطمئن و دستیابی به انعطاف‌پذیری است که مجموعه‌ای از عناصر شامل گشودگی در تصمیم‌گیری، اشتراک‌گذاری و رویکرد باز در مشارکت و همکاری ذی‌نفعان و بهبود عملیات و خدمات دولتی، همگی از طریق استفاده از فناوری‌های هوشمند که به‌عنوان تسهیل‌کننده نوآوری، پایداری و رقابت‌پذیری را در بر می‌گیرد [۱۲].
- ✓ ترکیبی خلاقانه از فناوری‌های نوظهور و نوآوری در بخش عمومی [۱۳].
- ✓ اصول، عوامل و ظرفیت‌هایی که شکلی از حکمرانی را تشکیل می‌دهند که قادر به مقابله با شرایط و مقتضیات جامعه دانشی است [۱۴].
- ✓ مجموعه‌ای از مداخلات سیاستی مبتنی بر جوامع هوشمند و متصل (SCC) را توصیف می‌کند که می‌تواند فوراً یا در بلندمدت به روندهای تغییرات عمومی پاسخ دهد [۱۵].
- ✓ تسهیل‌گری از طریق تلاش دولت‌های محلی برای تنظیم چارچوب‌های نظارتی [۶].

1. scholl

عناصر حکمرانی، در پژوهش زیر این الگو که در برگیرنده اجزای اصلی و مؤلفه‌های تابعه است ارائه شده است. نتایج این پژوهش به‌عنوان مبنای الگوی پیشنهادی تحولی در حکمرانی هوشمند پارلمان در پژوهش حاضر انتخاب شده است.

می‌توان گفت که حکمرانی هوشمند، در امتداد مفهوم دولت الکترونیک و دولت هوشمند قابل طرح است. بر همین اساس توجه به تغییرات در عرصه‌های مختلف عمومی، منجر به شکل‌گیری حکمرانی هوشمند شده که در برگیرنده مؤلفه‌های اداره هوشمند،<sup>۱</sup> تعامل هوشمند،<sup>۲</sup> امنیت هوشمند<sup>۳</sup> و زیرساخت هوشمند<sup>۴</sup> است [۱۲]. به‌منظور خلق اجزا و

شکل ۲. زمینه‌ها، فرایندها و خروجی‌ها در حکمرانی هوشمند [۱۶]



1. Smart Administration  
2. Smart Interaction  
3. Smart Security  
4. Smart Infastructure



## مشخصات حکمرانی هوشمند



دادند که این ابتکارات به طیف وسیعی از اهداف توسعه پایدار کمک می‌کند. براساس این مطالعات، رایج‌ترین مشکلات که به‌طور مؤثر در این پروژه‌ها مورد توجه قرار گرفته‌اند، توانمندسازی<sup>۴</sup> (اجتماعی)، فرصت‌های تجاری<sup>۵</sup> (اقتصادی)، فعالیت‌های انسانی<sup>۶</sup> (محیط زیست) و ظرفیت‌سازی<sup>۷</sup> (سازمان‌ها) بود. سرویس‌های عمومی مبتنی بر داده‌های بزرگ به‌طور نوآورانه تلاش می‌کنند تا این مشکلات را حل کنند و ماهیت نظری فرایندی را منعکس کنند که از طریق آن داده‌های بزرگ می‌توانند پاسخگویی دولت‌ها را تقویت کنند [۱۸]. نهادهای مختلف تا حد زیادی بر استراتژی‌ها، ترتیبات و نتایج حکمرانی هوشمند تأثیر گذاشته‌اند. **حکمرانی هوشمند با حکومت الکترونیک و دموکراسی الکترونیکی پیوند تنگاتنگی دارد و افزایش استفاده از رسانه‌های اجتماعی، تلفن‌های هوشمند، پورتال‌ها، پلتفرم‌های جمع‌سپاری و سیستم‌های پشتیبانی برنامه‌ریزی عموماً دولت‌ها و خدمات هوشمند، مشارکت الکترونیکی و همکاری گسترده‌تر را از طریق رویکردهای بالا به پایین و پایین به بالا ارتقا داده است.** این امر می‌تواند منجر به تغییرات تدریجی در سازمان‌های دولتی، روابط جدید بین دولت‌ها، بخش خصوصی و شهروندان شود [۱۶]. در این بخش به‌صورت مختصر برخی از مهم‌ترین کارکردهای حکمرانی هوشمند مرور می‌شود.

براساس مطالعه تومور و همکاران [۱۷] سه ویژگی سازمانی برای حکمرانی هوشمند حیاتی هستند: ۱. تعهد، ۲. پاسخگویی<sup>۱</sup> و ۳. مدیریت عملیاتی. اولین ویژگی سازمانی، تعهد، به میزان انگیزه دولت برای مشارکت در توسعه پایدار از طریق همکاری شهری با پشتیبانی فناوری اطلاعات و ارتباطات اشاره دارد. دومین ویژگی سازمانی، پاسخگویی دولت است. یک رابطه دیرینه بین دولت و شهروندان مستلزم آن است که دولت‌ها به شریکی پذیرا نسبت به مردم و جامعه تبدیل شوند. به‌منظور بهبود مستمر اثربخشی برنامه‌های مشارکت الکترونیکی، رهبران دولت باید سطح مشارکت الکترونیکی را به ذی‌نفعان اصلی گزارش دهند و بازخورد را درخواست کنند. سومین ویژگی سازمانی، مدیریت عملیاتی است. این ویژگی سازمانی مبنای عملیاتی را برای تجهیز ترتیبات مشارکتی مبتنی بر فناوری با هر آنچه برای اجرای آنها لازم است فراهم می‌کند و همه انواع اقدامات و پیش‌شرط‌های تسهیل‌کننده را پوشش می‌دهد. بسیاری از پژوهش‌ها تأکید می‌کنند که این امر مستلزم یک رویکرد یکپارچه ترکیبی از سیستم‌های زیرساختی، فناوری، اجتماعی و سیاسی است [۱۷]. نتیجه اصلی مورد انتظار حکمرانی هوشمند، توسعه پایدار است که ارزش‌های اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی را ادغام می‌کند. استوز و همکاران (۲۰۱۳) ابتکارات EGovernance برای توسعه پایدار (EGOV4SD) را تجزیه و تحلیل کرده و نشان

1. Commitment
2. Responsiveness
3. Operational Management
4. Empowerment (Social)
5. Business Opportunities
6. Man-made Activity
7. Capacity Building (Institutional)



### جدول ۳. کارکردهای حکمرانی هوشمند

مؤلفه	توضیحات
مشارکت عمومی	هریسون و همکاران (۲۰۱۲) مشارکت را به‌عنوان شدت مداخله مستقیم طرف‌های دیگر در تصمیم‌گیری در مورد اقدامات دولتی تعریف می‌کنند. در این تعریف، مشاهده نحوه سازمان‌دهی انجمن‌ها با هدف تسهیل ارتباطات بین دولت، شهروندان، شرکت‌ها، سهامداران و گروه‌های ذی‌نفعی که با یک تصمیم یا موضوع خاص مواجه هستند، مهم است [۱۹]. از جمله این مدل‌ها می‌تواند شامل مشاوره‌های عمومی، <sup>۱</sup> جلسات عمومی، <sup>۲</sup> گروه‌های متمرکز، <sup>۳</sup> نظرسنجی، <sup>۴</sup> مشاوره یا کمیته‌های شهروندان، <sup>۵</sup> همه‌پرسی، <sup>۶</sup> طرح‌ها و کسب‌وکارها و سایر مدل‌ها باشد [۲۰]. علاقه فزاینده‌ای، هم در تحقیقات دانشگاهی و هم در عملکرد دولتی، در رابطه با اشکال جدید روابط بین دولت و شهروندان ارتقا یافته از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات، به‌ویژه در مشارکت عمومی یا تصمیم‌گیری با مشارکت شهروندان وجود دارد [۲۱]. برنامه‌های کاربردی مبتنی بر ICT را می‌توان برای افزایش مشارکت عمومی در بحث‌های عمومی در مورد نیازهای اجتماعی استفاده کرد [۱۱]. حکمرانی الکترونیکی شهروندمحور <sup>۷</sup> مکانیسم جدیدی برای دولت است تا از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای تقویت مشارکت شهروندان با گفتمان سیاسی و تصمیم‌گیری، تأثیرگذاری بر تغییر معنادار در سیاست عمومی و حکومتداری استفاده کند [۲۲].
شفافیت	شفافیت می‌تواند ابزاری برای هوشمندتر کردن دولت و حکومت باشد. شفافیت را دسترسی به داده‌ها یا اطلاعات در مورد عملیات دولتی، کمک در زمینه‌هایی مانند پاسخگویی یا نفوذ بر دولت تعریف می‌کنند. با توجه به دیدگاه‌های داخلی و خارجی دولت هوشمند، شفافیت را می‌توان هم در اشتراک اطلاعات و هم در یکپارچگی بین سازمان‌های دولتی، جدای از دسترسی به اطلاعات و فرایندهای تصمیم‌گیری مرتبط با ارائه، نظارت و ارائه خدمات مشاهده کرد [۲۳]. استفاده بیشتر از فناوری اطلاعات و ارتباطات و دولت الکترونیک می‌تواند شفافیت دولت را افزایش دهد. این به نوبه خود ممکن است باعث مشارکت شهروندان شود، حکمرانی الکترونیکی را تقویت نموده و مردم‌سالاری را تسهیل کند [۲۴].
دیجیتالی شدن	ایترنت و فراگیر شدن زیرساخت‌های دیجیتال، حکمرانی سنتی را متحول می‌کند و همکاری آنلاین مردم و شهروندان را برای دستیابی به پایداری شهری بیشتر تحریک می‌کند. شدت و سطح توسعه بالاتر مشارکت آنلاین نشان داده شده که به‌شدت به کشورهایی با نفوذ گسترده اینترنت، در دسترس بودن پهنای باند و توسعه فناوری بالا مرتبط است. در کشورهای در حال توسعه و در مناطق محروم در مناطق توسعه‌یافته، عدم دسترسی یا محدودیت دسترسی به اینترنت مانع مهمی در دستیابی به توانمندسازی مردمی، همکاری عمومی - مردمی و پایداری است [۱۷]. انتظار می‌رود انسجام اجتماعی به‌طور مثبت با مشارکت شهروندان دیجیتال فعال مرتبط باشد. تعبیه محلی شهروندان و هویت مکان و جامعه برای بسیج منابع برای سازمان‌دهی فعالیت‌های مشترک (آنلاین) در حوزه عمومی مهم است [۱۷].
مردم‌سالاری	تصور می‌شود تجارب شهروندان در فرایند سیاستگذاری می‌تواند به‌عنوان «مدرسه مردم‌سالاری» <sup>۸</sup> عمل کند، زیرا ممکن است کمک کند تا شهروندان آگاه‌تر شوند. علاوه بر این، فناوری‌های اطلاعاتی می‌توانند بر مشارکت شهروندان تأثیر مثبت بگذارند و مشارکت‌کنندگان را قادر می‌سازند تا در مورد امور دولتی و عمومی و چالش‌های آن آگاه‌تر شوند و همچنین در ارتباطات مهارت بیشتری پیدا کنند. این تعاملات شهروندان را برای مشارکت در سیاستگذاری جمعی و توسعه آماده‌تر و علاقه‌مندتر می‌کند [۱۷].
توسعه یادگیری عمومی	یکی دیگر از جنبه‌های اجتماعی حکمرانی هوشمند، به ظرفیت یادگیری عمومی اشاره دارد که بسیاری از ویژگی‌های مفید مشارکت شهروندان آنلاین از نظر یادگیری ساخته شده است [۱۷].
بازطراحی سازمان حکومت	سازمان حکومت <sup>۹</sup> شامل طیف وسیعی از جنبه‌های فرعی مانند انگیزه، چشم‌انداز و استراتژی‌ها، نگرش‌ها، تصمیم‌گیری، هماهنگی فرایندها و نقش‌ها و مسئولیت‌ها و همچنین تأمین ابزارهای مالی، مقرراتی، فناوری و منابع انسانی، مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی و... است [۲۵].

1. Public Consultations
2. Public Meetings
3. Focus Groups
4. Surveys
5. Citizen Counsels or Committees
6. Referenda
7. Citizen-centric E-governance
8. School of Democracy
9. Governmental Organization



## بررسی تجارب موفق حکمرانی هوشمند



### ۱. تجربه استرالیا، استراتژی دیجیتال برای پارلمان هوشمند

ارتباطات به سناتورها و اعضا برای انجام امور پارلمانی در تعامل با مسئولین تفویض کرده است.

دبیر DPS مسئولیت اجرایی خدمات فناوری اطلاعات و ارتباطات برای مجلس را برعهده دارد (به‌عنوان مرجع پاسخگو براساس قانون حاکمیت عمومی، عملکرد و پاسخگویی). کمیته اجرایی، که شامل مدیر ارشد اطلاعات (CIO) است، پشتیبانی می‌شود، که مسئولیت پاسخگویی به استراتژی ICT، ارائه خدمات و حاکمیت را به عهده دارد. رهبری بخش خدمات اطلاعات را برعهده دارد که زیرساخت و ارائه خدمات ICT را به کاربران ارائه می‌دهد. رؤسای ادارات پارلمانی برای ارائه مدیریت مؤثر پارلمانی و تقویت چارچوب حکومتی با یکدیگر همکاری می‌کنند. این شامل تعامل از طریق هیئت مشورتی ICT پارلمانی است که تمام عناصر استراتژیک ارائه خدمات ICT را در سراسر دفاتر رأی‌دهندگان هدایت می‌کند و دارای نمایندگی قابل‌توجهی از سناتورها و اعضا در تمام وابستگی‌های سیاسی است.

اصول راهنمای این برنامه استراتژیک به شرح زیر است:

- **مشتری محوری:** راه‌حل‌ها از دیدگاه کاربر نهایی، با تکیه بر نیازهای آنها و تمرکز بر تجربه کاربر، توسعه خواهند یافت؛
- **سرعت خدمات:** راه‌حل‌ها با استفاده از روش‌های چابک و ناب فناوری اطلاعات و ارتباطات برای پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر پارلمان به‌سرعت ارائه خواهند شد؛
- **قابلیت همکاری:** محیط ICT متکی به سیستم‌های مختلف است که باید به‌طور یکپارچه کار کنند تا مردم و مخاطبین بتوانند از داده‌ها در طیف وسیعی از سیستم‌ها استفاده کنند؛
- **امنیت اطلاعات:** روش‌های امنیتی سالم در کار برای محافظت از سیستم‌ها و داده‌های درون آنها اساسی هستند؛
- **دسترسی و شمول:** توسعه و استقرار فناوری باید از همه حوزه‌های کاربر اطلاعات پشتیبانی کند؛
- **شراکت:** ادارات پارلمانی در حمایت از دموکراسی پارلمانی با

استراتژی دیجیتال پارلمان استرالیا ۲۰۲۲-۲۰۱۹ بیانیه‌ای از مقاصد آینده‌نگر خدمات دیجیتال برای پارلمان است. چشم‌انداز این سند راهبردی این است که «شهروندان، داده‌ها و اطلاعات را از طریق هر دستگاهی، در هر مکان و در هر زمان به‌طور فوری به یکدیگر متصل می‌کنند تا پارلمانی چابک، باز، ایمن و قابل دسترسی ایجاد گردد» و هدف این است که «یک مرجع کلی برای هدایت تمام تصمیم‌گیری‌های دیجیتال، به‌ویژه سرمایه‌گذاری و طراحی معماری ارائه می‌دهد، جهت‌ها و اولویت‌های ICT سازمانی را برای مجلس تعیین می‌کند و منجر به درک توافقی از جهت و اولویت‌های دیجیتال در حمایت از عملکرد پارلمان می‌گردد».

اهداف تعیین‌شده در برنامه راهبردی پارلمان استرالیا عبارتند از:

- ارائه خدمات و پشتیبانی برای فعال کردن مجلس و کمیته‌های آنها به‌طور مؤثر؛
  - ایجاد اطمینان از حمایت مؤثر از نمایندگان مجلس در کارشان و پاسخگویی به آینده،
  - افزایش مشارکت در کار مجلس؛
  - ایجاد اطمینان که پارلمان استرالیا به‌عنوان یک محل کار و مؤسسه ملی امن و قابل دسترسی عمل می‌کند؛
  - افزایش توانایی به‌عنوان یک سرویس پارلمانی مستقل، غیرحزبی و حرفه‌ای؛
  - «چگونگی» در نقشه راه اجرایی مرتبط توضیح داده می‌شود، که با برنامه‌ریزی بودجه سالیانه و فرایندهای اولویت‌بندی مطابق با طرح پیشنهادی مطابقت دارد.
- در این چارچوب، حکمرانی هوشمند شامل ارائه خدمات دیجیتالی برای پارلمان براساس ترتیبات حاکمیتی و مشاوره‌ای جامع است. رؤسا، مسئولیت مشترک اداره پارلمان را برعهده دارند و بر این چارچوب حکومتی نظارت کلی دارند. وزیر ویژه دولت، اختیارات تصمیم‌گیری در مورد استفاده از منابع عمومی را برای ارائه خدمات و تجهیزات فناوری اطلاعات و

یکدیگر همکاری می‌کنند.

محرك‌های استراتژیک در طراحی برنامه دیجیتال پارلمانی:

■ **نیازهای متغیر فضای پارلمانی:** فناوری دیجیتال یک عامل حیاتی برای اداره پارلمان است، بنابراین باید آماده سازگاری و پاسخ سریع به نیازهای در حال تغییر آن بود. دسترسی آسان به اطلاعات چه در دفتر کار و چه در حال حرکت و با استفاده از رایانه یا دستگاه‌های تلفن همراه به صورت قابل انعطاف بسیار مهم است. این فناوری باید کار را آسان‌تر کند، قابل اعتماد باشد و ارزش بیفزاید.

■ **تکامل فناوری:** تکنولوژی در حال تکامل مداوم و گستردگی توسعه فناوری نهادها و سازمان‌ها را به چالش می‌کشد تا خدمات سنتی ایمن ICT داخلی را تکمیل کنند. باید برای تسهیل دسترسی به این فناوری به عنوان بخشی از خدمات داخلی یا از طریق مشارکت با ارائه‌های ICT خارجی با ارزیابی ریسک و آموزش مناسب، سازگار شد. بلوغ سرویس‌های رایانش ابری، نهادها را وادار می‌کند تا شایستگی‌های آنها و جایی که ممکن است امکان

استقرار سریع، پشتیبانی از قابلیت همکاری و کاهش ریسک تداوم کسب‌وکار را فراهم کنند، ارزیابی نمایند.

■ **انعطاف‌پذیری و ریسک:** باید سیستم‌ها را تقویت نمود تا اطمینان حاصل شود که خطرات مربوط به امنیت سایبری، حریم خصوصی، یکپارچگی داده‌ها و اختلال در کسب‌وکار را بررسی و کاهش می‌یابد.

■ **پاسخگویی عمومی:** شهروندان کشورهای مشترک‌المنافع انتظار مشروعی دارند که بتوانند با امور پارلمان درگیر شوند و به اطلاعات تولید شده از طریق فرایند پارلمان دسترسی داشته باشند. در این فرایند، نگهبانان مورد اعتماد اطلاعات مجلس بوده و به دنبال دیجیتالی کردن و حفظ آن به عنوان دارایی برای نسل‌های آینده خواهند بود.

موضوعات استراتژیک در برنامه راهبردی پارلمان دیجیتال در کشور استرالیا در قالب جدول زیر نمایش داده می‌شود:

جدول ۴. استراتژی دیجیتال پارلمان استرالیا

اهداف	توضیحات	موضوعات استراتژیک
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ گردش کار اداری پارلمان در صورت امکان دیجیتالی خواهد بود - فرایندهای اداری کلیدی، مجوز دیجیتال و مدیریت گردش کار استفاده می‌کنند.</li> <li>✓ دسترسی شهروندان را به اطلاعات کلیدی پارلمان و منابع داده از جمله اطلاعات قانونگذاری، اطلاعات کمیته و سوابق رسیدگی (اطلاعات رأی‌گیری و اسناد ارائه شده) فراهم می‌گردد.</li> <li>✓ تصمیمات تجاری از طریق جمع‌آوری داده‌ها و قابلیت‌های تجزیه و تحلیل بهتر افزایش می‌یابد.</li> <li>✓ توسعه یک چارچوب حفظ دیجیتال برای اطمینان از حفظ دائمی اطلاعات مجلس.</li> <li>✓ افزایش تاب‌آوری سایبری و حفاظت از اطلاعات مجلس از طریق ایجاد مرکز عملیات امنیت سایبری.</li> </ul>	<p>هدف بهینه‌سازی دارایی‌های اطلاعاتی اصلی پارلمان به نفع پارلمان و کشورهای مشترک‌المنافع است. یک رویکرد سازمانی با سیستم‌های مرتبط داشته تا آنها را با هم سازگار نموده و یکپارچگی محتوا به عنوان بخشی از حافظه جمعی حداکثر گردد. محیط، زیربنای پلتفرم‌های دیجیتال مشترک و ایمن خواهد بود و توسط معماری و حکمرانی اطلاعاتی شفاف و فراگیر پشتیبانی می‌شود.</p>	<p>مدیریت اطلاعات به عنوان یک دارایی استراتژیک</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ اسناد به صورت متقابل ارجاع و ارائه خواهد شد تا کاربران بتوانند به سرعت و به طور مستقیم اطلاعاتی را پیدا کنند که نیازهای آنها را برآورده کند.</li> <li>✓ دفاتر نمایندگان مجلس برای توسعه محصولات رسانه‌های دیجیتال برای ارتباط با رأی‌دهندگان مجهز خواهند شد.</li> <li>✓ ضبط‌های سمعی و بصری جلسات پارلمان، از جمله از طریق ارائه خدمات دسترسی به محتوای وب و ارائه یکپارچه، برای ارتقا و تسهیل دریافت محتوا از پارلمان، در دسترس‌تر خواهند بود.</li> </ul>	<p>جریان‌های اطلاعاتی، فرایندها و پلتفرم‌ها را بهینه‌سازی نموده تا انتظارات جامعه از نحوه انتشار و مصرف اطلاعات تجاری پارلمانی برآورده شود. اطلاعات عمومی در دسترس کاربران قرار خواهد گرفت تا بتوانند از امور مجلس مطلع شده و با آن درگیر شوند. سیستم‌ها محتوای رسانه‌ای غنی را ارائه می‌کنند و قابلیت همکاری داده‌ها را در سراسر سیستم‌ها تسهیل می‌کنند تا به اشخاص اجازه دهند اطلاعات را در زمان واقعی اعمال کنند.</p>	<p>ارائه و انتشار محتوای دیجیتال نوآورانه</p>



اهداف	توضیحات	موضوعات استراتژیک
<p>✓ ابزارهای بهره‌وری دفتر اصلی پارلمان در فضای ابری میزبانی می‌شوند، در هر کجا و هر زمان که لازم باشد در دسترس هستند و با سیستم‌های اطلاعاتی پارلمان یکپارچه می‌شوند.</p> <p>✓ نرم‌افزارهایی «بمعنوان سرویس» مبتنی بر رایانش ابری<sup>۱</sup> و ابزارهای گردش کار برای کمک به بهره‌وری در دسترس خواهند بود.</p> <p>✓ کاربران شبکه می‌توانند به‌صورت انعطاف‌پذیر و بی‌سیم از دستگاه انتخابی خود بهره‌برداری کنند.</p> <p>✓ طیف وسیع‌تری از ابزارها برای فعال کردن ارتباطات صوتی و تصویری یکپارچه مهیا می‌گردد.</p>	<p>توانایی و اطلاعاتی در اختیار کاربران قرار می‌گیرد تا ایمن و انعطاف‌پذیر کار کنند - یک اکوسیستم یکپارچه از خدمات و راه‌حلهایی که افراد، اطلاعات و دستگاه‌ها را برای کمک به بهره‌وری خدمت‌گیرندگان به هم متصل می‌کند.</p>	<p>در دسترس بودن در هر جا و هر زمان</p>
<p>✓ بخش خدمات اطلاعات با درک اهمیت ارائه خدمات مؤثر بر کیفیت و قابلیت اطمینان تمرکز خواهد کرد.</p> <p>✓ مشتریان اطمینان خواهند داشت که منابع ICT مجلس به‌طور مؤثر مدیریت می‌شود، زیرا آنها فعالانه در این فرایند شرکت می‌کنند و راه‌حل‌ها در کوتاه‌ترین زمان ممکن ارائه می‌شود.</p> <p>✓ سرمایه‌گذاری‌های فناوری از مسیرهای استراتژیک پیروی می‌کند و با احتیاط از منابع مالی موجود استفاده می‌کند.</p> <p>✓ همه ذی‌نفعان درک روشنی از مجموعه خدماتی که ارائه می‌شود و حکمرانی مرتبط خواهند داشت.</p>	<p>هدف تعبیه روش‌های جدید کار برای ارائه خدمات و راه‌حل‌های مناسب برای مجلس است. همکاری و شفافیت در اولویت خواهد بود. فرایندهای تجاری جدیدی برای به حداقل رساندن موانع ساختاری و ناکارآمدی‌ها و بهینه‌سازی استفاده از تخصص و تجربه‌ای که در سراسر خدمات مجلس وجود دارد، ایجاد می‌گردد. با مشتریان همکاری می‌شود تا خدمات و راه‌حل‌ها را به‌موقع ارائه داده و استفاده کارآمد از منابع به حداکثر برسد.</p>	<p>نحوه کار تعاملی</p>

ضروری هستند. برنامه‌های سرمایه‌گذاری مانند Horizon Europe با محوریت تحقیق و نوآوری و مبالغ قابل توجهی را نیز برای پیشرفت‌های دیجیتال در اتحادیه اروپا اختصاص می‌دهد. اتحادیه اروپا در حال کار بر روی قوانین جدید خدمات دیجیتال است، با هدف تقویت رقابت، نوآوری و رشد، در عین حال تقویت امنیت آنلاین، مقابله با محتوای غیرقانونی و تضمین حفاظت از آزادی‌های عمومی تلاش می‌کند. برای محافظت بهتر از اروپایی‌ها و کسب‌وکارها در برابر تهدیدات سایبری، نمایندگان پارلمان اروپا خواستار توانایی‌های دفاع سایبری مشترک اتحادیه اروپا شدند و در نوامبر ۲۰۲۱، موضع مذاکره‌ای خود را در مورد دستورالعملی با هدف تضمین سطح بالایی از امنیت سایبری در اتحادیه اروپا اتخاذ کردند. پارلمان همچنین اخیراً قوانینی را در مورد یک مرکز جدید امنیت سایبری اروپایی و جلوگیری از انتشار محتوای مخرب آنلاین به تصویب رساند. اتحادیه اروپا معتقد است که در توسعه، تحقیق و سرمایه‌گذاری هوش مصنوعی عقب مانده است و باید خود را تقویت کند، زیرا هوش مصنوعی برای تحول دیجیتال اتحادیه اروپا کلیدی است و همچنان تأثیر فزاینده‌ای بر اقتصاد و زندگی روزمره خواهد داشت.

## ۲. نقشه راه هوش مصنوعی در پارلمان‌های اتحادیه اروپا

تحول دیجیتال یکی از اولویت‌های اتحادیه اروپاست. پارلمان اروپا به شکل‌دهی سیاست‌هایی کمک می‌کند که ظرفیت‌های اروپا را در فناوری‌های دیجیتال جدید تقویت می‌کند، فرصت‌های جدیدی را برای کسب‌وکارها و مصرف‌کنندگان فراهم می‌کند، از مهارت‌های دیجیتالی مردم و آموزش برای نیروی کار حمایت و به دیجیتالی کردن خدمات عمومی، در عین حصول اطمینان از احترام به حقوق و ارزش‌های اساسی کمک می‌نماید. در سال ۲۰۲۱، پارلمان گزارشی در مورد شکل دادن به آینده دیجیتال اروپا به تصویب رساند و از کمیسیون اروپا خواست تا با چالش‌های ناشی از گذار دیجیتال بیشتر مقابله کند و به‌ویژه از فرصت‌های بازار دیجیتال استفاده کند، استفاده از هوش مصنوعی را بهبود بخشیده و از نوآوری و مهارت‌های دیجیتال پشتیبانی کند. رویکرد دیجیتال نقش اساسی در تمام سیاست‌های اتحادیه اروپا ایفا می‌کند و بحران کووید نیاز به این رویکرد را برجسته‌تر کرد. راه‌حل‌های دیجیتال فرصت‌های مهمی را ارائه می‌دهند و برای تضمین بهبود وضعیت اروپا و موقعیت رقابتی در اقتصاد جهانی

1. Cloud computing

تویتر، فیس‌بوک و اینستاگرام) و اینترنت.

استراتژی دیجیتال پارلمان نحوه استفاده مجلس از خدمات دیجیتال را راهنمایی می‌کند. استراتژی دیجیتال قبلی پارلمان از سال ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۱ اجرا شد و بر ارائه خدمات دیجیتال عالی به پارلمان مدرن متمرکز بود. در طول یک برهه زمانی چالش‌برانگیز، سامانه‌های دیجیتال به حملات سایبری واکنش نشان داده و از طریق انتقال به رایانش ابری و تیم‌های چندرشته‌ای چابک برای ارتقا و بازسازی خود در سال ۲۰۲۰ رشد کرده است.

استراتژی دیجیتال جدید چشم‌انداز و راهبردهای پارلمان انگلیس را از سال ۲۰۲۲ تا ۲۰۲۵ تعیین می‌کند. این استراتژی توسط همکارانی از سراسر پارلمان و در راستای استراتژی خدمات و راهبرد اداری مجلس تدوین شده است.

استراتژی دیجیتال جدید اولویت‌های زیر را مشخص می‌کند:

- ✓ اطمینان از انعطاف‌پذیری، ایمن بودن خدمات دیجیتال در پارلمان (در مواجهه با تهدیدات در حال تحول)؛
- ✓ همگامی با پیشرفت‌های فناوری دیجیتال برای حمایت از عملکرد پارلمان و شیوه‌های کاری مدرن و مشارکت و توانمندسازی اعضا و کارکنان برای استفاده بهینه از زیرساخت‌های دیجیتال؛
- ✓ به‌روزرسانی مدل‌های عملیاتی و شناسایی فرصت‌هایی برای بهبود روش‌های کار، تا سازوکارهای دیجیتال را به‌منظور استفاده به بهترین شکل از داده‌ها و اطلاعات پایدارتر و مقیاس‌پذیرتر کند.
- ✓ برای حمایت از استراتژی و تحقق آن، موارد زیر انجام می‌گیرد:
- ✓ تعریف، موافقت و مدیریت استانداردهای سازمانی برای فناوری اطلاعات و دیجیتال؛
- ✓ تحول کسب‌وکار با قابلیت دیجیتال به خدمات اصلی پارلمان؛
- ✓ بهبود در دسترس بودن، کیفیت و دسترسی به داده‌ها؛
- ✓ کاهش فناوری‌های قدیمی؛
- ✓ ایجاد مهارت‌های دیجیتالی؛
- ✓ بهبود فرهنگ و جامعه دیجیتال.

از آنجایی که فناوری‌های هوش مصنوعی به داده‌ها بستگی دارد، اشتراک‌گذاری داده‌ها در اتحادیه اروپا باید بازنگری و گسترش یابد. ادغام و هماهنگی کامل بازار واحد دیجیتال اتحادیه اروپا به مبادلات و نوآوری فرامرزی کمک خواهد کرد. نمایندگان پارلمان اروپا معتقدند که زیرساخت دیجیتال باید تقویت شود و دسترسی همه به خدمات را تضمین کند. استقرار پهناور باند، فیبر و 5G باید پشتیبانی شود و فناوری‌های نوظهور کلیدی مانند محاسبات کوانتومی باید در اولویت قرار گیرند. اتحادیه اروپا باید از توسعه مهارت‌های هوش مصنوعی حمایت کند تا مردم مهارت‌های لازم برای زندگی و کار را داشته باشند. براساس گزارش‌ها، این امر همچنین به ایجاد اعتماد به فناوری، تقویت نوآوری و با حمایت از مراکز و کارشناسان اتحادیه اروپا و به جلوگیری از فرار مغزها کمک خواهد کرد. جنبه‌های نظامی و امنیتی هوش مصنوعی نیز باید مورد توجه قرار گیرد: اتحادیه اروپا باید در سطح بین‌المللی با شرکای همفکر خود برای ارتقای چشم‌انداز انسان محور و مبتنی بر ارزش اتحادیه اروپا همکاری کند.

### ۳. راهبرد پارلمان دیجیتال در انگلستان

سرویس دیجیتال پارلمانی (PDS) در پارلمان بریتانیا از طریق فعالیت‌های زیر به ارتقای حکمرانی دیجیتال و هوشمند در این کشور می‌پردازد:

- ✓ پشتیبانی و مشاوره فناوری اطلاعات برای اعضای پارلمان؛
- ✓ مدیریت شبکه پارلمانی برای حفظ عملکرد صحیح سیستم‌ها و تجهیزات کامپیوتری داخلی؛
- ✓ توسعه برنامه‌های کاربردی تخصصی برای استفاده در پارلمان و حمایت از کار پارلمان؛
- ✓ برنامه‌ریزی برنامه و مدیریت پروژه برای فعالیت‌های جاری و نیازها و پیشرفت‌های فناوری آینده؛
- ✓ راه‌اندازی وبسایت پارلمان بریتانیا، رسانه‌های اجتماعی (مانند



## چالش‌های تحقق حکمرانی هوشمند



پیاده‌سازی حکمرانی هوشمند در نظام پارلمانی با چالش‌ها و محدودیت‌هایی مواجه است که برخی از مهم‌ترین آنها عبارتند از:

### ۱. عدم توسعه زیرساخت‌های دیجیتال

می‌کند. بهره‌گیری مناسب از داده‌های دولت باز به‌عنوان یک نوآوری در یافتن راهی برای افزایش کارایی و خلاقیت در خدمات عمومی و در مسیر تحقق حکمرانی هوشمند به‌شمار می‌آید. افزایش استفاده از داده‌های دولتی باز مستلزم تعهد مدیریتی قوی و تغییرات در چشم‌انداز سازمانی گسترده‌تر، مانند ایجاد قوانین رسمی و غیررسمی و پیشرفت‌های فناورانه در حوزه داده باز است [۲۹]. بر همین اساس خلأ داده و آمار در ساختارهای اداری منجر به عدم تحقق حکمرانی هوشمند می‌گردد.

یکی از چالش‌های حکمرانی هوشمند، ایجاد و توسعه زیرساخت‌های دیجیتال در سازمان‌ها و نهادهای مربوطه است. زیرساخت‌ها دربرگیرنده انواع لایه‌های فنی و سخت‌افزاری و زیرساخت‌های سیستمی شامل انواع نرم‌افزارها و پلتفرم‌های مشارکتی است. در سیستم پارلمانی نیز در مراکز زیرمجموعه، اهمیت ایجاد و توسعه زیرساخت‌های دیجیتال محسوس است. یک دیدگاه زیرساختی در مورد حکمرانی هوشمند وجود داشته که شامل ساخت و نگهداری فیزیکی زیرساخت‌های دیجیتال و نظارت بر این زیرساخت‌ها و تفسیر داده‌هایی است که روی آنها اجرا می‌شوند [۲۶]. محیط ساخته شده توسط یک زیرساخت دیجیتال پیچیده به‌طور فزاینده‌ای پشتیبانی می‌شود که انواع چالش‌های غیرقابل پیش‌بینی و بی‌سابقه‌ای را برای حکمرانی ایجاد می‌کند. زیرساخت‌های دیجیتال «سخت» نوین در حوزه پهنای باند با نیاز به درک حاکمیت اطلاعات بخش عمومی همراه است. و به نوبه خود این موضوع با ظهور استراتژی‌های حکمرانی هوشمند ارتباط دارد. عدم تطابق قابل توجهی بین مقیاس کوچک، توانایی‌های محدود دولت و تخصص عملیاتی و دامنه شرکت‌های فناوری وجود دارد [۲۷]. در همین چارچوب می‌توان عدم توسعه زیرساخت‌های دیجیتال را یکی از چالش‌های حکمرانی هوشمند بیان کرد.

### ۲. امنیت دیجیتال

امروزه، امنیت سایبری به‌طور فزاینده‌ای در سطح ملی و بین‌المللی مورد بحث قرار می‌گیرد و هم به‌عنوان یک محرک و هم به‌عنوان یک پیامد، در پویایی رقابت و همکاری قدرت‌های (بزرگ) مدنظر قرار داده می‌شود. تحولاتی در درگیری سایبری برجسته است که نشان می‌دهد چگونه از فناوری‌های دیجیتال در زمینه‌های سیاسی استفاده می‌شود و چگونه ارتباط با بازیگران دولتی ایجاد می‌شود. عملیات سایبری در انواع مختلف موجب شده که توجه تاحدی به حملات سایبری هدفمند معطوف شود. نارضایتی فزاینده از نقش بی‌ثبات‌کننده عملیات سایبری، منجر به این شده که بازیگران دولتی و غیردولتی به دنبال راه‌هایی برای کنترل خطر تشدید تنش و درگیری از طرق مختلف باشند. در عین حال، آنها تلاش‌های خود را مضاعف می‌کنند تا نقش‌ها و مسئولیت‌های مربوطه خود را در سطح داخلی و بوروکراتیک مشخص کنند [۳۰]. حملات سایبری تهدیدی بالقوه برای امنیت اطلاعات است. با افزایش نرخ استفاده از داده و مصرف اینترنت، آگاهی سایبری به‌طور فزاینده‌ای ضروری می‌شود. کاربران اینترنت آگاهی کافی از تهدیدات سایبری را دارند، اما فقط حداقل اقدامات حفاظتی را که نسبتاً رایج و ساده هستند اعمال می‌کنند [۳۱]. بر همین اساس یکی از چالش‌های تحقق حکمرانی هوشمند در کشور و نظام پارلمانی بحث امنیت اطلاعات و امنیت دیجیتال است.

### ۳. خلأ داده و آمار در نظام حکمرانی

داده‌های باز در حال حاضر موضوعی مورد توجه در محافل علمی و تخصصی به‌شمار آمده و با تحقق ایده‌هایی مانند دولت شفاف‌تر و کارآمدتر، حل مشکلات اجتماعی و افزایش ارزش اقتصادی مرتبط هستند. برای توصیف و نظارت بر وضعیت داده‌های باز در کشورها و سازمان‌ها، چندین چارچوب ارزیابی داده‌های باز توسعه داده شده است. علی‌رغم اقدامات صورت‌گرفته مبتنی بر چارچوب‌های ارزیابی، استفاده کاربردی از داده‌های دولت باز (OGD) انتظارات را برآورده نمی‌کند. این چارچوب‌ها تنها بخش‌هایی از اکوسیستم داده باز را پوشش می‌دهند [۲۸]. داده‌های دولت باز به شفافیت، مشارکت شهروندان، همکاری، توسعه اقتصادی و خدمات عمومی کمک



#### ۴. چالش سواد دیجیتال در حکمرانی هوشمند

فناوری‌ها و پیشرفت‌های جدید در رسانه‌ها، شیوه ارتباط افراد، گروه‌ها و جوامع، یادگیری، کار و حکومت را تغییر می‌دهند. این واقعیت اجتماعی - فنی جدید، جامعه را ملزم می‌کند که نه تنها مهارت‌ها و توانایی‌های مربوط به استفاده از ابزارهای تکنولوژیکی، بلکه دانش در مورد هنجارها و شیوه‌های استفاده مناسب را نیز داشته باشند. «سواد دیجیتال»<sup>۱</sup> از این طریق شامل موضوعات مربوط به اقتدار شناختی، ایمنی و حریم خصوصی، استفاده خلاقانه، اخلاقی و مسئولانه و استفاده بهینه از رسانه‌های دیجیتال را دربرمی‌گیرد. فقدان سواد دیجیتالی به‌طور فزاینده‌ای بر پتانسیل کامل فرد برای اینکه یک کنشگر شایسته، یک کارمند توانمند یا یک شهروند متعهد باشد، دلالت می‌کند [۳۲]. در جامعه‌ای که به‌صورت الکترونیکی توسعه پیدا می‌کند، جامعه‌ای که به‌طور فزاینده‌ای غیرقابل پیش‌بینی و نامطمئن است، «سواد دیجیتال» نه تنها به عاملی کلیدی در امکان مشارکت در آموزش و همچنین اشتغال و سایر جنبه‌های زندگی اجتماعی تبدیل می‌شود، بلکه به ابزاری برای دستیابی به برخی مؤلفه‌های شناختی تبدیل می‌شود [۳۳]. در همین چارچوب می‌توان یکی از چالش‌های حوزه حکمرانی هوشمند خصوصاً در عرصه پارلمانی را توجه به مقوله «سواد دیجیتال» در کشور برشمرد.

#### ۵. ضعف در یکپارچه‌سازی اطلاعات میان دستگاهی

جریان داده‌های موجود در سطح محلی، سوابق عمومی و اداری، داده‌های مکانی، رسانه‌های اجتماعی و نظرسنجی‌ها در زندگی روزمره ما همه جا وجود دارد. در فرایند کشف داده‌ها مبتنی بر یادگیری، این داده‌ها استخراج می‌شود، ادغام گردیده و در دسترس رهبران دولتی و محققان قرار می‌گیرد تا روایت جامعی را بیان کنند. این روایت‌ها را می‌توان برای ایجاد یک تحول اجتماعی عادلانه و پایدار در درون و در بین جوامع برای رفع فوری‌ترین نیازهای آنها استفاده کرد. منابع داده با استفاده از یادگیری آماری و مکانی همراه با دانش جمعی جوامع، نمایه، پاکسازی، تبدیل، پیوند داده شده و به یک روایت ترجمه می‌شوند. این بینش‌ها برای اطلاع‌رسانی تصمیم‌های سیاستگذاری و توسعه، استقرار و ارزیابی استراتژی‌های مداخله براساس اصول علمی استفاده می‌شوند که یک حلقه بازخورد مداوم، پایدار و کنترل شده

است [۳۴]. براساس مطالعه‌ای که در مرکز پژوهش‌های مجلس درباره «طرح یکپارچه‌سازی داده‌ها و اطلاعات ملی» به انجام رسیده [۳۵]، مهم‌ترین چالش‌های این حوزه شامل موارد زیر است:

❖ الف) عدم تمایل دستگاه‌های اجرایی کشور به تبادل اطلاعات خود با سایر دستگاه‌ها به‌رغم حیاتی بودن دسترسی به این داده‌ها برای دستگاه‌های اجرایی متقاضی؛

❖ ب) عدم وجود اختیار و تکالیف قانونی کافی برای متولیان حوزه دولت الکترونیکی (هوشمند)؛ در حوزه نظارت و مدیریت بر نحوه نگهداری، پردازش، دسترسی، یکپارچه‌سازی، امنیت، تبادل و به اشتراک‌گذاری داده‌ها و اطلاعات؛

❖ ج) قوانین متعارض برای تبادل الکترونیکی اطلاعات میان دستگاه‌های اجرایی کشور؛

❖ د) نبود ضمانت اجراهای مناسب و کافی برای تکالیف مجریان و دستگاه‌های همکار در حوزه توسعه دولت الکترونیکی (هوشمند). بر همین اساس ضعف در یکپارچه‌سازی اطلاعات میان دستگاهی را می‌توان از جمله چالش‌های حکمرانی هوشمند پارلمانی در نظر گرفت.

#### ۶. مصورسازی کلان داده‌ها و داشبوردینگ اطلاعات در مدیریت و حکمرانی

داشبوردها سیستم‌های تجزیه و تحلیل هوشمند، ارزش ایجاد می‌کند و مزیت رقابتی را برای سازمان‌ها فراهم می‌کند و شامل فناوری و زیرساخت داده، قابلیت‌ها و فرایندهای مدیریتی هستند که بینش مفیدی را ارائه می‌دهند و از تصمیم‌گیری پشتیبانی می‌کنند. برای ارائه ارزش و مزیت رقابتی، قابلیت‌های این سامانه‌ها باید ارزشمند، کمیاب و غیرقابل تقلید بوده و دارای پشتیبانی سازمانی باشند. ظهور کلان داده‌ها منجر به ایجاد فرصت‌های جدید بسیاری برای سازمان‌ها در ایجاد ارزش از داده‌ها شده است. با این حال، وابستگی فزاینده به داده‌ها نیز چالش‌های زیادی را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند. برای غلبه بر این چالش‌ها، سازمان‌ها باید حاکمیت تجزیه و تحلیل داده‌ها را ایجاد کنند. حاکمیت می‌تواند از طریق مکانیسم‌هایی اجرا شود [۳۶]. بر همین اساس از جمله چالش‌های حکمرانی هوشمند می‌توان به مصورسازی کلان داده‌ها و داشبوردینگ اطلاعات در مدیریت و حکمرانی اشاره کرد.

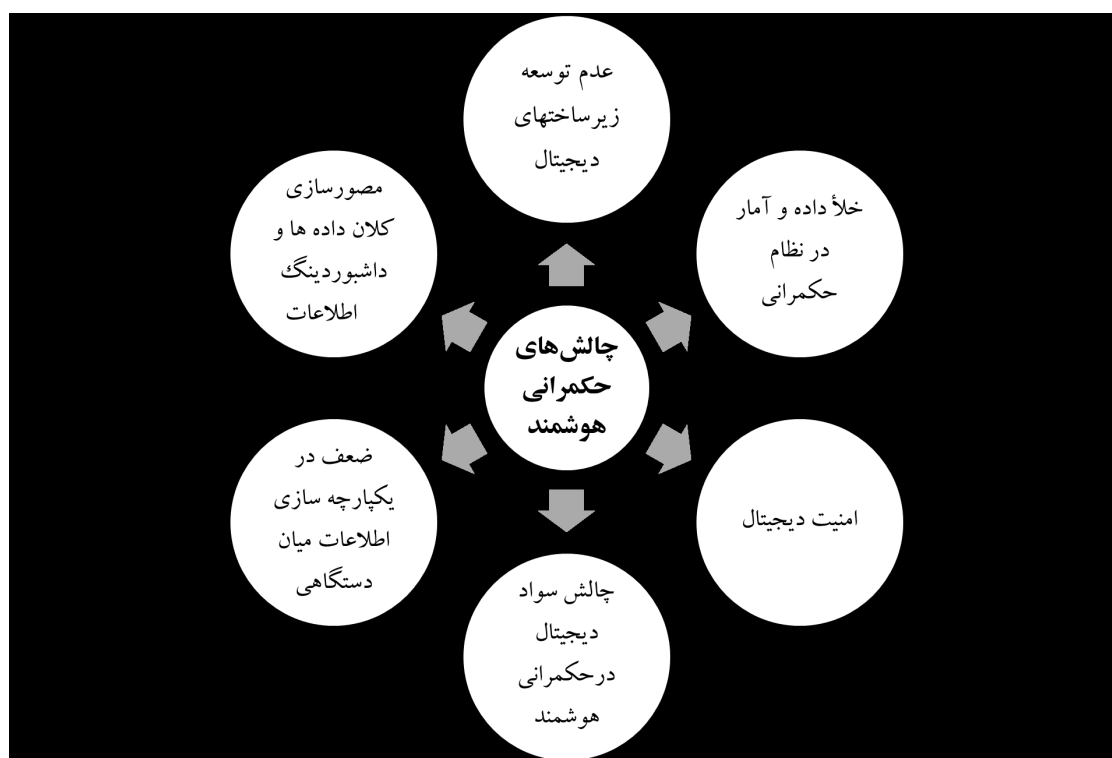
## جمع‌بندی و توصیه‌های سیاستی



نوآوری و... را علاوه بر سازوکارهای مبتنی بر بهره‌گیری از ICT و فناوری اطلاعات به‌همراه دارد. مبتنی بر بررسی مطالعات و پژوهش‌های این حوزه می‌توان مهم‌ترین چالش‌های حکمرانی هوشمند را در قالب نمودار زیر تصویرسازی کرد:

حکمرانی هوشمند، رویکردی از حکمرانی و اداره در دولت و بخش عمومی است که علاوه بر بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و زیرساختها در مفهوم «دولت هوشمند» به اقتضانات و ملاحظات حکمرانی نیز توجه دارد و رویکردهایی همچون مشارکت، شفافیت، مردم‌محوری،

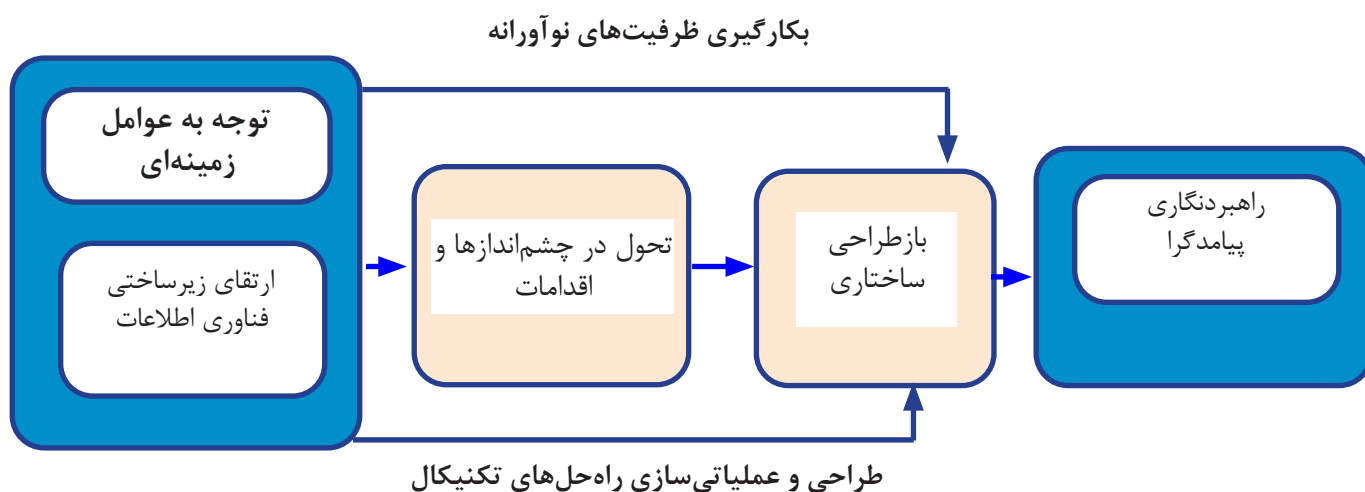
شکل ۳. چالش‌های تحقق حکمرانی هوشمند



«راهبردنگاری پیامدگرا»، «به‌کارگیری ظرفیت‌های نوآورانه» و «طراحی و عملیاتی‌سازی راه‌حل‌های تکنیکال» ارائه شده و در ذیل هرکدام از این محورها راهکارها و توصیه‌هایی جهت اصلاح و ارتقای سطح مجلس شورای اسلامی در هوشمندسازی ساختارها، فرایندها و خدمات ارائه شده است. در همین راستا به‌منظور ارتقای نظام حکمرانی کشور در چارچوب مفهوم حکمرانی هوشمند و همچنین ارتقای مجلس شورای اسلامی در زمینه تحقق این امر در قالب الگوی زیر راهکارها و توصیه‌هایی پیشنهاد می‌شود که در ادامه ابتدا چارچوب کلی و سپس توصیه‌ها و راهکارها را در این زمینه مشاهده خواهیم کرد.

در راستای احصای چارچوبی برای ارتقای حکمرانی هوشمند با تأکید بر ظرفیت‌های مجلس شورای اسلامی، نیازمند بهره‌گیری از یک چارچوب علمی مقایسه‌ای به‌منظور تحلیل وضعیت موجود و ارائه راهکارهایی برای نیل به وضعیت مطلوب در این حوزه هستیم. بر همین اساس از چارچوب مفهومی که در این پژوهش مورد اشاره قرار گرفته استفاده شده است. براساس مدل ارائه شده در این پژوهش که در بخش مبانی نظری مورد بحث قرار گرفت، الگوی پیشنهادی تحول در حکمرانی هوشمند پارلمان در محورهای «توجه به عوامل زمینه‌ای»، «ارتقای زیرساختی فناوری اطلاعات»، «تحول در چشم‌اندازها و اقدامات»، «بازطراحی ساختاری»

شکل ۴. الگوی پیشنهادی ارتقای حکمرانی هوشمند در مجلس شورای اسلامی



بر همین اساس، در جدول زیر براساس این الگو، محورهای تحولی، توصیه‌ها و راه‌حل‌های تحقق حکمرانی هوشمند در مجلس شورای اسلامی ارائه می‌شود.



جدول ۵. محورهای تحولی، توصیه‌ها و راه‌حل‌های تحقق حکمرانی هوشمند در مجلس شورای اسلامی

توصیه‌ها و راه‌حل‌ها	محورهای تحولی
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ توسعه فرهنگ بهره‌گیری از زیرساخت‌های دیجیتال در مدیران، کارکنان و اعضای پارلمان</li> <li>✓ توسعه آموزش‌های عمومی در تحقق «سواد دیجیتال»</li> <li>✓ درگیرسازی تمامی ذی‌نفعان در حوزه حکمرانی هوشمند با تأکید بر ظرفیت‌های آموزشی و رسانه‌ای کشور</li> <li>✓ توجه به تنوع گرایش‌های سیاسی و فرهنگی در بسترهای مشارکتی هوشمند</li> </ul>	توجه به عوامل زمینهای
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ توسعه دسترسی به اینترنت و افزایش پهنای باند در زیرساخت‌های پارلمانی</li> <li>✓ طراحی و به‌کارگیری برنامه‌های کاربردی پارلمانی از طریق توسعه بهره‌گیری هوشمند تلفن‌های هوشمند</li> <li>✓ بررسی وضعیت پورتال‌های الکترونیکی مجلس شورای اسلامی در راستای بررسی امکان تقویت آنها</li> <li>✓ ایجاد زیرساخت جمع‌سپاری در فرایندهای تخصصی و خدماتی پارلمان</li> <li>✓ توسعه سازوکارهای بهره‌گیری از هوش مصنوعی در ساختارها و فرایندهای پارلمانی</li> <li>✓ افزایش سازوکارهای تعاملی بین دستگاهی به‌منظور خلق ظرفیت‌های هوشمند در بهره‌گیری داده‌های پراکنده در دستگاه‌ها و نهادهای کشور</li> <li>✓ ایجاد زیرساخت دورکاری و کارمنعطف در مجلس شورای اسلامی و نهادهای تابعه</li> </ul>	ارتقای زیرساختی فناوری اطلاعات و ارتباطات
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ طراحی سند راهبردی پارلمان هوشمند در برگیرنده چشم‌انداز و راهبردها و راهکارهای عملیاتی</li> <li>✓ طراحی بسته تنظیم‌گری تحقق حکمرانی هوشمند از طریق نظام پارلمانی</li> </ul>	تحول در چشم‌اندازها و اقدامات
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تحول ساختارهای سازمانی مجلس شورای اسلامی از طریق امکان‌سنجی ایجاد دفتر هوشمندسازی پارلمان</li> <li>✓ توسعه سازوکارهای مشارکت الکترونیک توسط بخش عمومی</li> <li>✓ ایجاد سازوکارهایی جهت اداره الکترونیک جلسات پارلمان</li> <li>✓ مهندسی مجدد فرایندهای خدمات پارلمان و ارتقا و تعالی سازمانی از منظر هوشمندسازی</li> </ul>	بازطراحی ساختاری
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ طراحی نظام ارزیابی عملکرد و تدوین شاخص‌های عملیاتی پایش هوشمندسازی نظام پارلمانی</li> <li>✓ پیامدسنجی فرایندها و خدمات مجلس شورای اسلامی از طریق ظرفیت‌های هوشمندسازی</li> <li>✓ بهره‌گیری از ظرفیت‌های دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی برای ارتقای سرمایه اجتماعی پارلمان</li> <li>✓ توسعه مشارکت‌های مردمی از طریق ایجاد سکوهاى برخط و سامانه‌های هوشمند</li> <li>✓ آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری پارلمان در مسیر کنشگری در عرصه حکمرانی هوشمند</li> </ul>	راهبردنگاری پیامدگرا
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ بهره‌گیری از ظرفیت شرکت‌های دانش‌بنیان و منابع خلاق در زمینه هوشمندسازی فرایندهای پارلمانی</li> <li>✓ بهره‌گیری از رویکرد نوآوری اجتماعی در حوزه هوشمندسازی فرایندهای پارلمانی</li> <li>✓ ایجاد رویدادهای استارت‌آپی و ایده‌پردازی در جهت تحول نظام پارلمانی در عرصه هوشمندسازی حکمرانی</li> </ul>	بهمکارگیری ظرفیت‌های نوآورانه
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ طراحی مدل عملیاتی بلوغ دیجیتال فرایندها و خدمات مجلس شورای اسلامی در راستای تحقق حکمرانی هوشمند</li> <li>✓ تدوین برنامه‌های عملیاتی کوتاه‌مدت در راستای تحقق نظام حکمرانی هوشمند در پارلمان</li> <li>✓ تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر چارچوب‌های هوشمندسازی حکمرانی</li> <li>✓ ایجاد سازوکارهای تخصصی به‌منظور تحقق امنیت دیجیتال در پارلمان به‌منظور حفاظت از محرمانگی داده‌های ملی</li> </ul>	طراحی و عملیاتی‌سازی راه‌حل‌های تکنیکال

و آینده‌نگاری پارلمان را تهیه کند و توصیه‌های سیاستی،  
تقنینی، نظارتی و اجرایی را به هیئت رئیسه مجلس برای  
اصلاح و ارتقای سند «مجلس هوشمند» ارائه دهد.

✓ معاونت قوانین: تهیه محتواهای آموزشی برای ارتقای  
سواد فناورانه شهروندان و نمایندگان و توسعه آموزش‌های  
عمومی برای بالا رفتن ضریب بهره‌گیری و استفاده  
شهروندان از خدمات الکترونیکی مجلس شورای اسلامی؛

✓ پارلمان مجازی ایرانیان: فعال‌سازی و افزودن قابلیت‌ها  
و ظرفیت‌های پارلمان مجازی ایرانیان به‌منظور تبدیل  
شدن به «پلتفرم تعامل جامعه مدنی با قانونگذاران» در  
افق دوساله؛

✓ کمیسیون آیین‌نامه داخلی مجلس شورای اسلامی:  
ظرفیت‌سنجی الکترونیکی‌سازی فرایندهای قانونگذاری و  
نظارت در مجلس شورای اسلامی و تدوین طرح قانونی  
پیشنهادی؛

✓ معاونت نظارت: معاونت مذکور با همکاری دیوان  
محاسبات و مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی  
ایجاد سکویای برخط و سامانه‌های هوشمند به‌منظور  
هوشمندسازی نظارت و مردمی‌سازی نظارت در دستور کار  
قرار دهند.

تحقق و پیاده‌سازی «مجلس هوشمند» نیازمند عزم جدی  
نمایندگان مجلس شورای اسلامی و به‌طور خاص هیئت  
رئیس مجلس شورای اسلامی است. بدین جهت برخی از  
تقسیم کارها و توصیه‌ها و راهکارهای اجرایی و عملیاتی با  
مشخص کردن مسائل به شرح زیر ارائه می‌شود.

✓ هیئت رئیسه مجلس شورای اسلامی: طراحی سند  
راهبردی «مجلس هوشمند» در برگزیده چشم‌انداز،  
راهبردها و سیاست‌های کلان در افق چهارساله؛

✓ معاونت اجرایی: تهیه برنامه عملیاتی برای دیجیتالی  
شدن فرایندها و رویه‌های اداری و قانونگذاری مجلس  
شورای اسلامی با در نظر داشتن امنیت دیجیتال؛

✓ معاونت اجرایی: این معاونت با همکاری مرکز  
پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، طراحی نظام  
ارزیابی عملکرد و تدوین شاخص‌های عملیاتی «پایش  
هوشمندسازی نظام پارلمانی» را براساس سند راهبردی  
«مجلس هوشمند» تهیه کند و گزارش دوره‌ای ۶ ماهه به  
هیئت رئیسه ارائه دهد.

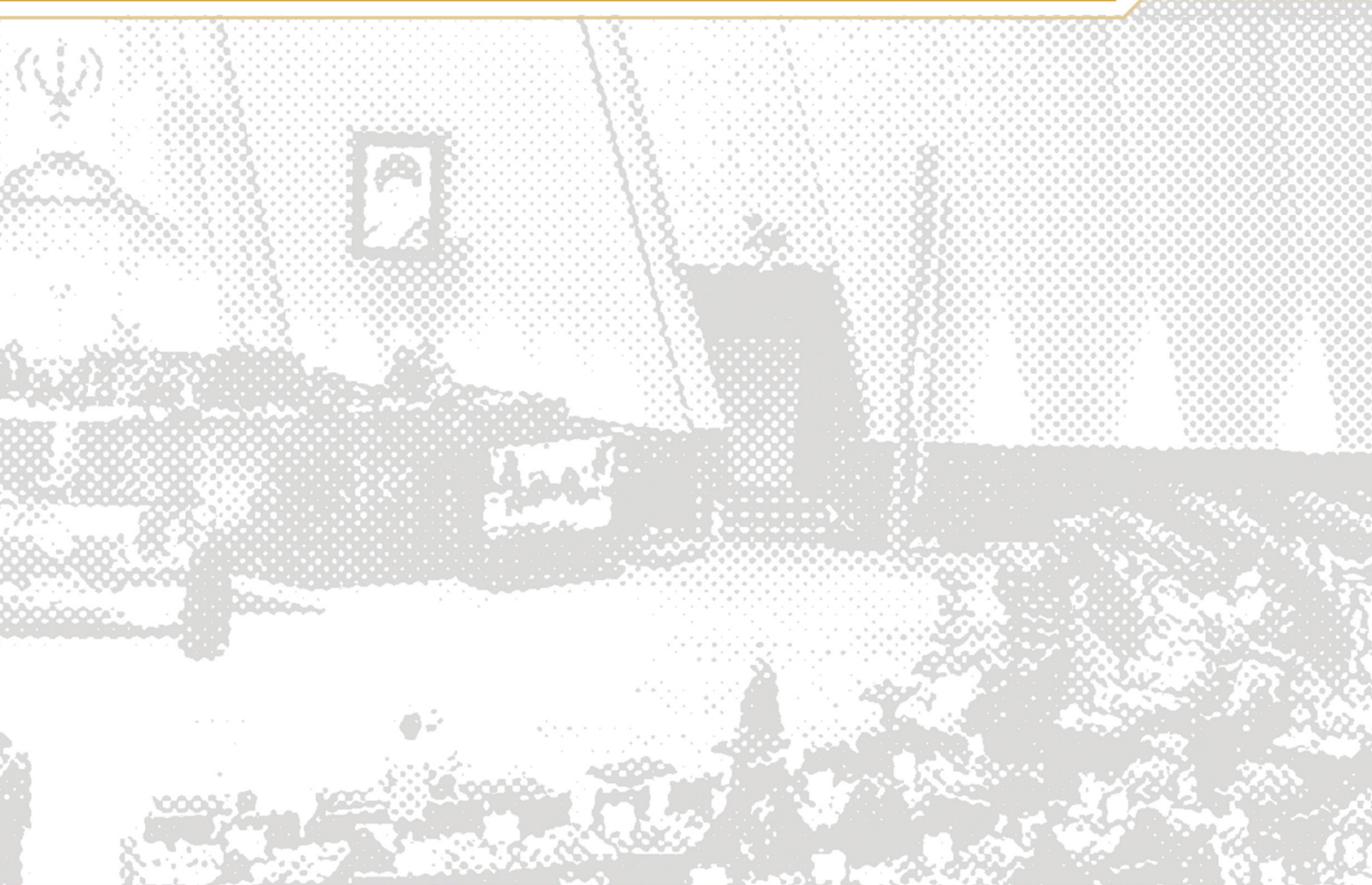
✓ مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی: این مرکز  
موظف است به‌منظور استمرار پویایی و هوشمندی مجلس  
شورای اسلامی، گزارش‌های دوره‌ای ۶ ماهه از آینده‌پژوهی

- [1] Leonidas Anthopoulos, Kleanthis Sirakoulis, and Christopher G. Reddick. 2022. Conceptualizing Smart Government: Interrelations and Reciprocities with Smart City. *Digit. Gov.: Res. Pract.* 2, 4, Article 33 (October 2021), 28 pages.
- [2] Jose Manuel Ruano de la Fuente (2014) E-Government Strategies in Spanish Local Governments, *Local Government Studies*, 40:4, 600-620
- [3] کلانتری، نادیا و علیرضا شاهپری. ارائه چارچوبی برای استقرار دولت هوشمند در ایران، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱۳۹۴، ۵ (۴): ۱۱۵-۱۵۶.
- [4] تقوا، محمدرضا و همکاران. مدلی برای دولت هوشمند: تبیین ابعاد دولت هوشمند با استفاده از روش فراترکیب، مطالعات مدیریت کسب‌وکار هوشمند، ۱۳۹۶، ۶(۲۱)، ۱۳۱-۱۶۸.
- [5] Andermatt K. C. and Göldi R. A. 2018. Introducing an electronic identity: The co-design approach in the canton of Schaffhausen. *Swiss Yearbook of Administrative Sciences* 9, 1 (2018), 41–50.
- [6] Gil-Garcia, J. R., Zhang, J., & Puron-Cid, G. (2016). Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view. *Government Information Quarterly*.
- [7] Jiménez, C. E., Falcone, F., Solanas, A., Puyosa, H., Zoughbi, S., & González, F. (2014). Smart Government: Opportunities and Challenges in. *Handbook of Research on Democratic Strategies and Citizen-Centered E-Government Services*, 1
- [8] Alonso, R. G., & Lippez-De Castro, S. (2016). Technology helps, people make: A smart city governance framework grounded in deliberative democracy. In J.
- [9] Gabriela Viale Pereira, Maria Alexandra Cunha, Thomas J. Lampoltshammer, Peter Parycek & Maurício Gregianin Testa (2017) Increasing collaboration and participation in smart city governance: a cross-case analysis of smart city initiatives, *Information Technology for Development*, 23:3, 526-553
- [10] Albino, V., Berardi, U., & Dangelico, R. M. (2015). Smart cities: Definitions, dimensions, performance, and initiatives. *Journal of Urban Technology*, 22(1), 3–21.
- [11] Castelnovo, W., Misuraca, G., & Savoldelli, A. (2015). Smart cities governance the need for a holistic approach to assessing urban participatory policy making. *Social Science Computer Review*, 34(6), 724–739.
- [12] Scholl, H. J., & Scholl, M. (2014). Smart Governance: A Roadmap for Research and Practice. In M. Kindling & E. Greifeneder, *iConference Berlin 2014 : breaking down walls ; culture, context, computing ; proceedings* (pp. 163–176).
- [13] Cazares A. P. 2018. The brain of the future and the viability of democratic governance: The role of artificial intelligence, cognitive machines, and viable systems. *Futures* 103, 5–16.
- [14] Willke, H. (2007). *Smart governance: Governing the global knowledge society*. New York, NY: Campus Verlag.
- [15] Wray A., Olstad D. L., and Minaker L. M.. 2018. Smart prevention: A new approach to primary and secondary cancer prevention in smart and connected communities. *Cities* 79, 53–69.
- [16] Lin, Yanliu, 2018. "A comparison of selected Western and Chinese smart governance: The application of ICT in governmental management, participation and collaboration," *Telecommunications Policy*, Elsevier, vol. 42(10), pages 800-809.
- [17] Zsuzsanna Tomor, Albert Meijer, Ank Michels & Stan Geertman (2019) Smart Governance For Sustainable Cities: Findings from a Systematic Literature Review, *Journal of Urban Technology*, 26:4, 3-27
- [18] Zhiqiang Xia, Xingyu Yan & Xiaoyong Yang (2021) Research on big data-driven public services in China:



- a visualized bibliometric analysis, *Journal of Chinese Governance*
- [19] Renn, O., Webler, T., & Wiedemann, P. (1995). The pursuit of fair and competent citizen participation. In O. Renn, T. Webler, & P. Wiedemann (Eds.), *Fairness and competence in public participation: Evaluating models for environmental discourse* (pp. 339–367). Boston: Kluwer Academic.
- [20] Harrison, T.M., Guerrero, S., Burke, G. B., Cook, M., Cresswell, A., Helbig, N., ... Pardo, T. (2012). Open government and e-government: Democratic challenges from a public value perspective. *Information Polity*, 17(2), 83–97.
- [21] Pozzebon, M., Cunha, M. A., & Coelho, T. R. (2016). Making sense to decreasing citizen eParticipation through a social representation lens. *Information and Organization*, 26(3), 84–99.
- [22] Chatfield, A. T., Reddick, C. G., & Brajawidagda, U. (2015). Government surveillance disclosures, bilateral trust and Indonesia–Australia cross-border security cooperation: Social network analysis of Twitter data. *Government Information Quarterly*, 32(2), 118–128.
- [23] Nam, T., & Pardo, T. A. (2014). The changing face of a city government: A case study of Philly311. *Government Information Quarterly*, 31, S1–S9.
- [24] Arie Halachmi & Dorothea Greiling (2013) Transparency, E-Government, and Accountability, *Public Performance & Management Review*, 36:4, 562-584
- [25] Przeybilovicz, M.A. Cunha, S. Geertman, C. Leleux, A. Michels, Z. Tomor, (2020), A. Meijer Citizen participation in the smart city: findings from an international comparative study *Local Government Studies* ,pp. 1-25
- [26] Thijs Willems & Connor Graham (2019) The Imagination of Singapore's Smart Nation as Digital Infrastructure: Rendering (Digital) Work Invisible, *East Asian Science, Technology and Society: An International Journal*, 13:4, 511-536
- [27] Sarah Barns, Ellie Cosgrave, Michele Acuto & Donald Mcneill (2017) Digital Infrastructures and Urban Governance, *Urban Policy and Research*, 35:1, 20-31
- [28] Frederika Welle Donker & Bastiaan van Loenen (2017) How to assess the success of the open data ecosystem?, *International Journal of Digital Earth*, 10:3, 284-306
- [29] Erna Ruijter & Albert Meijer (2020) Open Government Data as an Innovation Process: Lessons from a Living Lab Experiment, *Public Performance & Management Review*, 43:3, 613-635
- [30] Myriam Dunn Cavelti & Andreas Wenger (2020) Cyber security meets security politics: Complex technology, fragmented politics, and networked science, *Contemporary Security Policy*, 41:1, 5-32
- [31] Moti Zwilling, Galit Klien, Dušan Lesjak, Łukasz Wiechetek, Fatih Cetin & Hamdullah Nejat Basim (2022) Cyber Security Awareness, Knowledge and Behavior: A Comparative Study, *Journal of Computer Information Systems*, 62:1, 82-97
- [32] Eric M. Meyers, Ingrid Erickson & Ruth V. Small (2013) Digital literacy and informal learning environments: an introduction, *Learning, Media and Technology*, 38:4, 355-367
- [33] Allan Martin & Jan Grudziecki (2006) DigEuLit: Concepts and Tools for Digital Literacy Development, *Innovation in Teaching and Learning in Information and Computer Sciences*, 5:4, 249-267
- [34] Malcolm Campbell-Verduyn, Marcel Goguen & Tony Porter (2017) Big Data and algorithmic governance: the case of financial practices, *New Political Economy*, 22:2, 219-236
- [35] هنرور، روح الله، قریشی، محمدحسین، (۱۳۹۷) یکپارچگی اطلاعات و اصلاح ساختاری نظام اداری به سوی الگوی حکمرانی دیجیتال، گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. شماره مسلسل : ۱۶۱۷۹
- [36] Jeroen Baijens, Tim Huygh & Remko Helms (2022) Establishing and theorising data analytics governance: a descriptive framework and a VSM-based view, *Journal of Business Analytics*, 5:1, 101-122





## مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

تهران، خیابان پاسداران، روبروی پارک نیاوران (ضلع جنوبی، پلاک ۸۰۲)

تلفن: ۷۵۱۸۳۰۰۰ صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۵۸۵۵ پست الکترونیک: [mrc@majles.ir](mailto:mrc@majles.ir)

وبسایت: [rc@majles.ir](http://rc@majles.ir)