

باسمه تعالی

به سوی فهم فناوری نرم (۵۴)

یادداشت پژوهشی

اتاق وضعیت تصمیم‌گیری؛ تجربه‌ای در بازاندیشی زیرساخت‌های نرم برای تصمیم‌سازی کلان

دکتر مهدی حمزه پور

دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه امام صادق (ع)

در فضای امروز تصمیم‌گیری، دیگر نمی‌توان صرفاً با ابزارهای کلاسیک و ساختارهای موروثی، به مسائل پیچیده و چندلایه پاسخ داد. دنیای ما با شبکه‌هایی از داده‌ها، بازیگران متنوع، منافع متضاد و پیامدهای غیرخطی درگیر است؛ از تصمیم‌سازی اقتصادی و سیاست‌گذاری شهری گرفته تا برنامه‌ریزی در حوزه انرژی، سلامت و حکمرانی فناوری. هر جا که ضرورت «تصمیم در شرایط عدم قطعیت» وجود دارد، این واقعیت روشن‌تر می‌شود که نهادهای موجود دیگر به‌تنهایی کفایت نمی‌کنند.

در این زمینه، ایده طراحی «اتاق وضعیت تصمیم‌گیری» به‌مثابه یک چارچوب مفهومی برای ترکیب داده، تحلیل و عمل، اهمیت پیدا می‌کند. مسئله فقط دسترسی به داده نیست؛ مسئله، طراحی فضایی است که در آن، داده‌ها فهم شوند، تحلیل شوند، و مهم‌تر از همه، تبدیل به «کنش قابل تصمیم» گردند. چنین فضایی باید بتواند به‌صورت پویا و تعاملی، وضعیت‌ها را رصد کند، الگوها را شناسایی نماید، و امکان گفت‌وگوی میان‌نهادی برای انتخاب بهترین گزینه تصمیم را فراهم آورد.

در تجربه‌ای که از بررسی سازوکارهای تصمیم‌سازی کلان حاصل شده، چند ویژگی به‌عنوان عوامل حیاتی برای اثربخشی در این مسیر شناسایی شده‌اند:

نخست، **توجه به فناوری نرم** به‌عنوان هسته اصلی اتاق وضعیت است. برخلاف تصور رایج که تمرکز را بر ابزار و تجهیزات فیزیکی می‌گذارد، فناوری نرم در طراحی نهادی، نظامات دانشی، الگوهای مشارکت و سازوکارهای ادراکی معنادار می‌شود. فهم وضعیت، نیاز به چارچوبی دارد که ترکیب «اطلاعات خام» را با «تحلیل سیستمی» و «داوری انسانی» ممکن کند.

دوم، اتاق وضعیت نمی‌تواند صرفاً بر نمایش داده یا نمودارهای شاخص اتکا کند. این فضا باید بتواند با استفاده از ابزارهایی مانند مدل‌سازی نرم، تحلیل سناریویی، پیش‌بینی روندها و تجسم تصمیمات، «گفت‌وگوی تصمیم‌محور» میان کارشناسان، مدیران و نخبگان را فعال کند. ابزارهای تصمیم‌یار در این ساختار، نه تنها ابزار تحلیلی‌اند، بلکه تسهیل‌گر ارتباطی هستند.

سوم، عنصر **نهادسازی**، بخش مغفول در بسیاری از تلاش‌ها برای تحول در تصمیم‌سازی است. اتاق وضعیت، فقط یک سامانه نیست؛ بلکه یک فضای نهادی است که باید به اعتمادسازی میان بازیگران، تعریف نقش‌ها، شفاف‌سازی داده‌ها، و قاعده‌گذاری برای تصمیم‌سازی مشارکتی بپردازد. در غیر این صورت، خروجی‌ها صرفاً توصیه‌هایی خواهند بود که در ساختار رسمی، جایی برای تحقق نمی‌یابند.

چهارم، **ابعاد انسانی تصمیم‌گیری** باید در طراحی این فضا جدی گرفته شود. هیچ الگوریتمی نمی‌تواند جای تجربه، قضاوت و بینش انسانی را در تصمیم‌گیری کلان بگیرد. بنابراین، اتاق وضعیت باید هم از داده پشتیبانی کند، و هم از گفت‌وگو و تفسیر. این هم‌نشینی داده و معنا، همان جایی است که فناوری نرم از تکنولوژی صرف فراتر می‌رود و به یک زیربنای فکری بدل می‌شود.

پنجم، تحلیل تطبیقی با تجربیات بین‌المللی نیز نشان می‌دهد که مدل‌هایی مانند Virtual Singapore یا Sense4Us، همگی به این نکته توجه دارند که فضای تصمیم‌سازی، باید چندبازیگری، چندسطحی، و چندمنبعی باشد. البته تقلید صرف از این مدل‌ها برای ما راه‌گشا نیست؛ آنچه اهمیت دارد، بومی‌سازی مفاهیم در چارچوب نهادی، فرهنگی و سیاسی ایران است.

یکی از چالش‌های کلیدی در این مسیر، وجود شکاف میان تولید داده و تصمیم‌گیری نهایی است. بسیاری از نهادها در ایران، به‌صورت مقطعی داده تولید می‌کنند، اما این داده‌ها در زنجیره تصمیم‌سازی جایی نمی‌گیرند. نبود زیرساختی برای انسجام بین داده‌ها، نهادها و تصمیم‌گیران، موجب اتلاف منابع، دوباره‌کاری‌ها و تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر شهود شخصی به جای شواهد تحلیلی می‌شود. در اتاق وضعیت، تلاش می‌شود این شکاف، با یکپارچه‌سازی معماری داده، پشتیبانی از تحلیل چندمنبعی و ارائه سناریوهای تصمیمی، کاهش یابد.

نکته دیگر، ضرورت طراحی سامانه‌هایی «موضوع‌محور» است. یعنی اتاق وضعیت برای موضوعات مشخصی مانند حکمرانی آب، سلامت، آموزش یا فناوری باید طراحی اختصاصی داشته باشد. هر یک از این حوزه‌ها،

ذی‌نفعان خاص، الگوهای تحلیلی متفاوت، و چالش‌های تصمیم‌سازی ویژه خود را دارند. بنابراین، یک نسخه عمومی نمی‌تواند پاسخ‌گوی همه مسائل باشد. الگوی طراحی باید انعطاف‌پذیر، قابل پیکربندی و سازگار با شرایط زمینه‌ای باشد.

نکته نهایی، اما بسیار کلیدی، **نقش فرآیندسازی** است. اتاق وضعیت، اگر صرفاً به عنوان یک ابزار اطلاعاتی در نظر گرفته شود، به‌زودی به حاشیه می‌رود. اما اگر در دل فرآیندی زنده از گفت‌وگوی نهادی، تفکر سیستمی، و سیاست‌گذاری تطبیقی تعریف شود، می‌تواند به‌مرور، خود به زیرساخت حکمرانی تبدیل گردد. به عبارت دیگر، طراحی ابزار مهم است، اما طراحی فرآیند مهم‌تر.

جمع‌بندی این تجربه نشان می‌دهد که ما برای مواجهه با مسائل کلان و پیچیده، بیش از هر چیز، به **بازاندیشی در معماری نهادی تصمیم‌گیری** نیاز داریم. اتاق وضعیت، نه به عنوان یک ایده فناورانه، بلکه به عنوان یک بستر تعاملی نرم، می‌تواند راهی برای احیای تفکر در نظام تصمیم‌سازی کشور باشد.