



حکمرانی نرم ، چیهستی ، چرایی و چگونگی

علی ترابی کلاته قاضی

چکیده

حکمرانی و الگوهای مختلف آن از جمله موضوعات پر بحث در مدیریت دولتی عصر حاضر است. از طرفی امروزه مدیران دولتی دریافته اند که دیگر رویکردهای سنتی به مدیریت جامعه و بهره مندی از ساختارهای متمرکز و غیرمنعطف پاسخگوی شرایط پیچیده امروزی نیست و از طرفی دیگر با این مسئله مواجه اند که الگوی بهینه حکمرانی چه الگویی است؟ از ۱۹۸۰ و با ارائه مفهوم حکمرانی خوب توسط بانک جهانی تا به امروز، شاهد تلاش های فراوان و روایت های گوناگونی در رابطه با حکمرانی و الگوهای آن بوده ایم. اما باید گفت که صحبت از حکمرانی بسیار سخت و مفهومی بسیار پیچیده است. تعدد الگوهای مختلف حکمرانی، خود در این چند سال اخیر نشان از این فضا و شرایط پیچیده دارد. شرایط اجتماعی و فرهنگی عصر حاضر، بلوغ مشارکت های سیاسی، اجتماعی مردمی و نیز مطالبه عمومی مدل های حکمرانی مشارکت جو زمینه را برای ارائه مدل های حکمرانی متناسب با این اقتضائات فراهم نموده است. یکی از این مدل ها که اخیراً مورد توجه قرار گرفته است، "حکمرانی نرم" می باشد. در این نوشتار با مراجعه به مقالات مختلف فارسی و انگلیسی به تبیین کلی سیر نظریات حکمرانی و تبیین تفصیلی حکمرانی نرم پرداخته ایم. سعی شده است مبانی حکمرانی نرم و چرایی طرح این نظریه با استفاده از منابع معتبر بیان شود و همچنین وجوه تمایز حکمرانی نرم با نظریات مشابه و نیز حکمرانی سخت تبیین گردد.

کلیدواژگان: حکمرانی ، حکمرانی نرم ، حکمرانی سخت ، مدیریت دولتی

The Title of the Paper Should Be Concise and Definitive

Abstract.

Governance and its various patterns are among the most controversial issues in public administration.

On the one hand, government executives have realized that other traditional approaches to community management and the benefit of decentralized structures do not meet the complex conditions of today, and on the other hand, what is the optimal model of governance?

Since 1980, with the concept of good governance being introduced by the World Bank to the present day, we have witnessed many efforts and various narratives about governance and its patterns.

But it has to be said that talking about governance is very difficult and a very complex concept. The multiplicity of different patterns of governance in the last few years illustrates this complex environment. The social and cultural conditions of the present era have provided the maturity of political, social and public participation as well as the public demand for atmospheric models of governance to provide models of governance appropriate to these demands. One of the models that has been the focus of attention recently is "soft governance". In this article, we refer to various Persian and English articles to give a general explanation of the theory of governance and a detailed explanation of soft governance. It has been attempted to explain the principles of soft governance and why this theory has been proposed using credible sources and to explain the differentiated aspects of soft governance with similar theories.

Keywords: Governance, Soft Governance, Hard Governance, Public Administration.

۱- مقدمه

همه دولت ها یا به تعبیر درست تر ، بسیاری از آنها به دنبال طراحی و اجرای برنامه ها و سیاست هایی هستند که از طریق آنها بتوانند کشور و مردم خود را به پیشرفت و توسعه هر چه بیشتر برسانند و سعادت و رفاه را برای آنان به ارمغان آورند. سراسر تاریخ بشری مملو از کوشش هایی است که در این زمینه صورت گرفته، و البته بسیاری از آن ها نیز در رسیدن به نتیجه ناکام مانده است (نادری ، ۱۳۹۰). امروزه مدیران دولتی متوجه شده اند که رویکرد های سنتی بر پایه قوانین و اهداف

از پیش تعیین شده وبری، اغلب به حذف انواع فرایندهای نوآورانه برای دستیابی به نتایج عملکردهای محیطی مؤثر ختم می شود؛ استفاده از این قوانین برای ترتیب دادن همکاری با بخش غیر دولتی نیز نا امید کننده است؛ این ناامیدی ناشی از این واقعیت است که در موقعیت هایی که از قوانین رسمی برای مدیریت همکاری استفاده می شود، بخصوص آن هایی که نیازمند ارتباطات و وابستگی متقابل بین اعضای درگیر هستند، اغلب به نتایج ضعیف و نصفه و نیمه ختم می شوند (راجرز و وبر ، ۲۰۱۰: ۴) در متداول ترین استفاده، حکمرانی بر حرکت از رویکرد قبلی به نام "حکومت" یعنی رویکرد قانون گذاری از بالا – پایین که به دنبال تنظیم رفتار افراد و نهادها به شکل مشخص و کاملاً جزئی است؛ به سمت جریانی که تلاش دارد تا مؤلفه های سیستم را طوری تنظیم کند افراد و نهادها در درون آن به صورت خود تنظیم عمل کرده و سیستم را به نتایج مورد نظرش برسانند تأکید دارد (واعظی ، ۱۳۹۷). گذر از "حکومت" به "حکمرانی" در برگیرنده دو فرایند اساسی است: اول ، اینکه تعداد در حال افزایشی از بازیگران خارج از مرزهای رسمی دولت، در فرایند اداره کردن ورود پیدا کرده و این فرایند بر شبکه هایی از بازیگران به هم مرتبط از بخش های عمومی، خصوصی و داوطلب – به جای سلسله مراتبی که توسط دولت تعریف می شود – متکی است . دوم، اینکه سازمان درونی دولت، پیچیده تر و چند سطحی شده و توسط نهادهای فروملی و فراملی تحت نفوذ قرار گرفته است (تامپسون، ۲۰۰۵: ۱۸۰) در زیر ساخت های حکمرانی جدید، به جای کنترل افراد، رهبران، قدرت را به جامعه باز می گردانند و از طریق استفاده از یک طرح انگیزش محور برای ایجاد شرایط برای مردم برای انتخاب اینکه چگونه می خواهد در جوامع خود مشارکت کنند، تلاش می کنند و با محیطشان ارتباط برقرار می کنند. این یک تغییر از یک فرماندهی و کنترل به یک هماهنگی است و در واقع ترویج سبک نوینی از مدیریت است. (Malone, 2004:23). یکی از موضوعاتی که الگوهای مختلف حکمرانی با آن درگیر هستند و باید برای آن پاسخ داشته باشند موضوع کیفیت و ارتقای کیفیت ارائه خدمات در بستر شیوه ی خاص حکمرانی است . پیشرفت های روزمره در زمینه های مختلف دانشی و اطلاعاتی مفهوم جدیدی از ظرفیت حکمرانی را مطرح می کنند ؛ از جمله حکمرانی کوچک^۱، حکمرانی توزیع شده^۲، فراحکمرانی^۳، خود حکمرانی^۴، تکامل زیر ساخت های جدید اجتناب ناپذیر است ؛ اما زمان این تکامل و یا مسیر آن ناشناخته است. با افزایش بودجه دولتی، یک سؤال اصلی این است که چگونه می توانیم بدون پرداخت هزینه بیشتر ، چیزها را بهتر کنیم. (Cameron, 2010:57) از دیگر سو، مدیریت همکارانه (مشارکتی) به عنوان یک پارادایم جدید از نظریه مدیریت نوین که از دهه ۱۹۸۰ در اصلاحات بخش دولتی غالب بود، دیده می شود. مدیریت دولتی نوین با جهت گیری بیشتر بازار در بخش دولتی، با هدف افزایش بهره وری هزینه ها و اجرای حکومت شبیه بخش خصوصی، پایه گذاری شد. مشارکت و همکاری های بخش دولتی و خصوصی منجر به مدل های همکاری بیشتر با ذی نفعان اقتصادی-اجتماعی شد. (واعظی ، ۱۳۹۷). حکمرانی همکارانه به عنوان یک واکنش مثبت به این رویکرد در مدیریت دولتی نوین، با تأکید بر بهره وری و کارایی بیشتر بخش دولتی مطرح شد (برد فورد ، ۲۰۱۵: ۲). حکمرانی نرم از جهاتی مشابهت های رویکرد و گرایشی با مفاهیم جدید حکمرانی از جمله حکمرانی همکارانه و شبکه ای و... دارد اما ویژگی های متمایزی را نیز برخوردار است که نیاز است با دقت بیشتری بررسی شوند. به نظر می رسد این مفهوم با جهت گیری نوینی که به مفهوم حکمرانی دارد، قرابت بسیار زیادی با اقتضائات جوامع امروزی دارد و هم به نقش و جایگاه عالی دولت قائل است و هم از نقش و اثر بخش خصوصی غافل نیست. با توجه به اینکه این مفهوم نسبت به سایر مفاهیم حکمرانی از جمله حکمرانی شبکه ای، حکمرانی مشارکتی، حکمرانی هوشمند و... کمتر مورد توجه محققان داخلی بوده است؛ و نیز به جهت اینکه این مفهوم بیان نوینی نسبت به مقوله حکمرانی داراست ، این مقاله درصدد است به معرفی این نوع جدید حکمرانی بپردازد. این مقاله ابتدا به تعریف حکمرانی نرم می پردازد سپس بعد از بیان چرایی ورود به این موضوع، بحثی در رابطه با چگونگی حکمرانی نرم ارائه می گردد .

۲- مبانی نظری

¹microgovernance

²distributed governance

³metagovernance

⁴self-governance

اداره امور عمومی سیر تحولی پیچیده ای را طی نموده است. از پارادایم مدیریت دولتی کلاسیک که اعمال اقتدار دولت بر تمام بخش ها و قلمرو جغرافیایی کشور، سیطره و نفوذ ساختارهای سلسله مراتبی خشک در سراسر کشور، یگپارچگی مقررات و رویه های کاری، تفکیک سیاست از اداره و محدود شدن اداره به نقش ها و کارکردهای اجرایی، کنترل های شدید قضایی، مالی و سیاسی در دیوان سالاری دولتی از مشخصات آن است تا پارادایم مدیریت دولتی نوین که با قالب های مدیریت دولتی نوین، مدیریت گرایی، مدیریت دولتی بازارگرا و دولت کارآفرین همسو است؛ مرزبندی های مدیریت دولتی و مدیریت بنگاه های بازرگانی کم اهمیت قلمداد و بر بکارگیری فنون مدیریت بازرگانی در اداره بخش عمومی، خصوصی سازی خدمات عمومی، کاهش تصدی گری دولت و اداره سازمان های دولتی به سبک بنگاه های خصوصی توجه می شود و در دوران کنونی پرداختن به مفهومی با عنوان حکمرانی (سالارزهی، ۱۳۹۱: ۵۵) در حال حاضر پارادایم حکمرانی در بین اندیشمندان این حوزه رواج دارد. حکمرانی مفهومی است که به سرعت در طول چهار دهه گذشته رشد پیدا کرده است و ناظر به تغییرات در ماهیت و نقش حکومت ها و گذار از سلسله مراتب به سمت بازار و شبکه ها ی باشد (بویرا، ۲۰۱۲) حکمرانی مفهومی چالشی، ظریف و پیچیده است که نیازمند ایضاح و تفسیر است؛ گرچه حکمرانی مفهومی مرتبط با حاکمیت و دولت است اما مترادف با آن ها نیست. در فرهنگ "هریتیج" واژه حکمرانی «فعالیت، شیوه عمل، یا قدرت حکم راندن؛ معنا شده است» و در فرهنگ سیاسی «آکسفورد» حکمرانی فعالیت یا روش حکمراندن اعمال کنترل یا قدرت بر زیر دستان نظامی از قوانین و مقررات تعریف شده است (زارعی، تنظیمی، ۱۳۹۴). در میان تعاریف مختلف درباره حکمرانی، تعریف کافمن و همکارانش که کارشناسان بانک جهانی هستند و شاخص هایی را نیز بر اساس آن، برای سنجش حکمرانی بیان کرده اند، حائز اهمیت است؛ زیرا در بسیاری از پژوهش های کمی از شاخص های آنان استفاده می شود. آن ها حکمرانی را سنت ها و نهادهایی تعریف کرده اند که بر اساس آن، اقتدار در یک کشور اعمال می شود. این مجموعه عبارتند از: (۱) فرایندی که بر اساس آن، حاکمان انتخاب می شوند، بر آنها نظارت می گردد و تغییر می کنند (۲) ظرفیت حکومت برای اینکه سیاست های درست را به گونه ای کارآمد تدوین و اجرا کند (۳) احترام شهروندان و مردم به نهادهایی که تعاملات اقتصادی و اجتماعی میان آن ها را اداره می کند (Kafman, Kray & Lobaton, 1991). ریشه یابی کلمه حکمرانی ما را به فعل راهبری یا هدایت کردن^۲ می رساند؛ این واژه چنانکه از فرهنگ واژگان «Concise Oxford Dictionary» بر می آید هم معنای حکومت^۳ بوده است. در اینجا حکمرانی، عمل یا شیوه حکومت کردن، مقام یا کارکرد حکومت کردن است (کایر، ۱۳۸۶: ۳). چپبا^۴ معتقد است واژه حکمرانی برای بحث درباره دو موضوع مرتبط استفاده می شود: نخست، همه جنبه های شیوه اداره یک ملت که نهادها، سیاست ها، قوانین، مقررات، فرایندها و سازوکارهای نظارتی را شامل می شود و دیگر مجموعه فرهنگ و ایدئولوژی مرتبط با حکمرانی، یعنی ارزش ها، فرهنگ، سنت ها و ایدئولوژی هایی که در حوزه حکمرانی وجود دارد (چپبا، ۲۰۰۹: ۷۹). موانی و رایبسنسون^۵ (۲۰۱۰) در مقاله ای با عنوان «حکمرانی و توسعه» ضمن مرور تعاریف گوناگون بیان کرده اند که هدف آن ها از استفاده از واژه حکمرانی، دو چیز است: اول اینکه تفسیری وسیع از پیوندهای میان نهادهای سیاسی جامعه که نه تنها قانون اساسی و نظام انتخاباتی، بلکه سایر عوامل تأثیرگذار بر قدرت سیاسی افراد و گروه ها، مانند توانایی حل مشکلات کنش جمعی، استفاده از ارتباطات و حتی سلاح گرم را شامل می شود؛ دوم اینکه حکمرانی بیانگر اجرای تصمیم های جمعی نیز است که ظرفیت دولت و توانایی دولت به اجرای منسجم و کارآمد سیاست ها و میزان و اثر فساد را شامل می شود (موانی و رایبسنسون، ۲۰۱۰: ۹-۱۰)

شاید دقیق ترین تعریف حکمرانی در گزارش کمیسیون حکمرانی جهانی آمده باشد: «حکمرانی مجموعه ای از روش های فردی و نهادی، عمومی و خصوصی است که امور مشترک مردم را اداره می کند. حکمرانی فرایندی پیوسته است که از طریق

¹Bevir

²kubernan

³Government

⁴Chibba

⁵Moene & Robinson

آن منافع متضاد یا گوناگون را همساز می کند و اقدامی همکاری جویانه انتخاب می گردد. دولت شفاف کارآمد و درستکار، بر شایسته سالاری، قوانین و مقررات ساده و روشن استوار است و حاکمیت قانون به گونه ای منصفانه اعمال می شود (میدری و خیرخواهان، ۱۳۸۳ : ۷۸) نیکونسبتی (۱۳۹۱) در مقاله اش برخی از دلایل اقبال به حکمرانی را برمی شمرد که عبارتند از: عوامل مختلفی از جمله شکست برنامه های قبلی توسعه، گسترش توجه به نهادها در تحلیل های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، آگاهی به اهمیت عوامل سیاسی در توسعه کشورها، پی بردن اقتصاددانان به اشتباه بودن برخی فروض نئوکلاسیکی و برخی عوامل دیگر مانند فروپاشی کمونیسم، در تبدیل پارادایم حکمرانی به پارادایم غالب توسعه مؤثر بوده است (نیکونسبتی، ۱۳۹۱ : ۱۵۰) با مطرح شدن ادبیات حکمرانی در بین دانشمندان و دولت مردان، الگوی حکمرانی خوب با استقبال مواجه شد و در عمل پایه و شروع مباحث اثربخش و مفید حکمرانی از نظریات حکمرانی خوب آغاز شد. حکمرانی خوب نخستین بار در دهه ۱۹۹۰ به وسیله بانک جهانی مطرح شد. عدم کامیابی برخی کشورها در انجام وظیفه های حاکمیتی خود و نبود دولت کارآمد سبب پیدایش اندیشه حکمرانی خوب شده است. حکمرانی خوب از راه های کم کردن میزان اختلال های سیاسی و حداکثر ساختن سطح سیاست های مطلوب می تواند در بهبود فضای کسب و کار و به تبع آن ارتقای رشد اقتصادی مؤثر شود. دو سازوکار رقابت و پاسخگویی را به عنوان سازوکارهای مؤثر در بهبود حکمرانی معرفی می کند (یوسف، ۱۳۹۴). بنابراین با توجه به مفهوم های طرح شده درباره حکمرانی خوب، می توان آن را به یافتن الگو و ترکیب جدیدی از همکاری سه بخش: دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی معطوف دانست. در این سه الگو سه دیدگاه مدنظر است: الف) نهادهای مدنی به عنوان مدافع حقوق شهروندی در تقویت مشارکت مردمی به منظور اثرگذاری بر سیاست گذاری های عمومی ب) بخش عمومی عامل تولید در تقویت سرمایه گذاری در رشد تولید ناخالص ملی به منظور افزایش درآمد سرانه و پویایی اقتصاد و بازار و فراهم ساختن رفاه نسبی ج) نقش دولت در جایگاه تسهیل کننده فعالیت های عمومی در فراهم سازی محیطی برای توسعه پایدار به منظور ثبات و توسعه عدالت اجتماعی در جامعه ارزیابی می شود (نادری، ۱۳۹۰ : ۷۳). نگرش ها، باورها و رفتار همکاری در حکمرانی همکارانه به میزان مداخله مدیران دولتی در همکاری با ذی نفعان بر اساس نگرش های فردی و تعصب آنها نسبت به گروه های خاص اطلاق می گردد (کانر، ۲۰۱۵ : ۵) زیر ساخت های حکمرانی مجموعه ای از فن آوری ها و سیستم ها، افراد، سیاست ها، شیوه ها و روابط است که برای حمایت از فعالیت های حاکم بر یکدیگر تعامل دارند (جانسون، ۲۰۱۰ : ۱۲۲). همان طور که سازمان ها و جوامع، غیر متمرکز و پویا شده اند، ماهیت رهبری نیز باید از برنامه ریزی به سمت هماهنگ سازی تغییر یابد (Shirky, 2005: 333). دنهارت (۲۰۰۷) در رابطه با خدمات نوین عمومی می گوید: «ما پیشنهاد کردیم که اداره کنندگان دولتی باید تغییر را با به رسمیت شناختن شهروندی روشنفکر و مشارکتی که برای حکمرانی دموکراتیک حیاتی است، شروع کنند و در این زمینه بیان کردیم که حد اعلا شهروندی، هم دارای اهمیت است و هم دست یافتنی است؛ زیرا رفتار انسانی تنها متکی به منافع شخصی نبوده و شامل ارزش ها، باورها و دغدغه ها برای دیگران می شود. شهروندان به عنوان مالکان دولت و به عنوان افرادی که توانایی عمل مشترک برای دست یابی به وضعیت بهتر را دارا هستند، در نظر گرفته می شوند» (دنهارت، ۲۰۰۷ : ۱۹۰). حکمرانی خوب به ترویج پاسخگویی، شفافیت، کارایی و حاکمیت قانون در همه سطوح می پردازد و اجازه می دهد مدیریت کارای منابع انسانی، طبیعی، اقتصادی و مالی در توسعه عادلانه و پایدار به منظور تضمین مشارکت جامعه مدنی در فرایند تصمیم گیری به کار گرفته شود (کاردوس، ۲۰۱۲) اغلب گفته می شود این تغییرات منجر به جابجایی از یک بروکراسی سلسله مراتبی به سمت بکارگیری بیشتر بازارها، شبه بازارها و شبکه ها به ویژه در ارائه خدمات عمومی شده است (بویر، ۲۰۰۸) به تدریج و با رشد گسترش مباحث و پیچیده تر شدن مسائل حکمرانی، الگوها و مدل های نوینی مطرح گردید که یکی از این الگوها تحت عنوان حکمرانی نرم^۲ مطرح شده است.

حکمرانی نرم

همان طور که در تعاریف حکمرانی آمده است سیستم حکمرانی، چارچوبی است مشتمل بر معیارها و استانداردها، رویه ها و اصول حکومتداری که دولت ها از طریق آن امور عمومی را به انجام می رسانند و منابع عمومی را اداره می کنند (زارعی،

^۱Johnston

^۲Soft-governance

۱۳۸۳ :) قبل از پرداختن به حکمرانی نرم مناسب است به تبیین برخی واژه های مشابه بپردازیم. یکی از این واژه ها فناوری های نرم است . فناوری های نرم فناوری هایی است که با ساختارهای اجتماعی، فرایندهای تعاملی بشر و تکنیک های انگیزشی در ارتباط است. فناوری نرم یک ساختار و فرایند برای مشارکت اجتماعی و اقدامات افراد و گروه ها در تجزیه و تحلیل شرایط، انتخاب و درگیر شدن در رفتارهای انتخابی – اجرایی است (فاکنر و همکاران ، ۱۹۸۶) جین، این فناوری را برای بهبود و توسعه پایدار اقتصادی و اجتماعی همه ملت ها و جوامع بسیار مهم می داند. وی معتقد است فناوری نرم دانش استنتاج شده از علوم اجتماعی، علوم غیر طبیعی برای حل مشکلات و مسائل علمی گوناگون است (جین، ۲۰۱۱:) موضوع دیگری که دارای شباهت هایی با حکمرانی نرم میباشد حکمرانی هوشمند است. وقتی از حکمرانی نرم سخن می گوئیم ناخودآگاه دولت هوشمند هم شاید به ذهن متبادر می شود مناسب است مختصرا به بیان تعریفی از دولت هوشمند بپردازیم: دولت هوشمند، دولتی است که متکی به عامه مردم بوده ، شرایط بروز و ظهور استعداد همگان را فراهم می آورد. ساختار اجتماعی چنین حکومتی ناگزیر بر پایه عدالت، پاسخگویی، تحکیم هویت ملی، نفی استبداد، نفی خودشیفتگی استقرار می یابد. در واقع تضمین برابری عامه مردم والتزام هیئت حاکمه به پاسخگویی در برابر آنان، سر هوشمندی حکومت و سیستم اجتماعی است. (کلیکسبرگ^۱، ۲۰۰۱: یون هون والا^۲، ۲۰۰۴). در باب حکمرانی نرم مباحث مختلفی مطرح شده است که در این نوشتار سعی شده است به برخی از مهمترین آنها اشاره شود. حکمرانی نرم یک رویکرد به اجرای سیاست است که در آن دولت مرکزی بیشتر از آنکه به قدرت سلسله مراتب متکی باشد، به اطلاعاتی متکی است تا سازمان های محلی را هدایت کند (برندسن: ۲۰۰۶: ۵۴۶) حکمرانی نرم در راستای این ویژگی حکومت داری عصر حاضر مطرح شده است که دیگر اقتدارهای خشک و غیر منعطف جایگاهی ندارند و لزوم تغییر نگرش به حکومت و اداره جامعه بیش از پیش احساس میشود. حکومتداری یک مفهوم پیچیده است، اما یکی از ویژگی های کلیدی آن وابستگی به اقتدار رسمی و استفاده بیشتر از قدرت غیر رسمی است. (پیر ۲۰۰۰).

نوع بسیار در حال شایع و معروف شدن از این رویکرد، حکمرانی نرم است که در آن دولت مرکزی مسئولان و سازمان های محلی را هدایت میکند، نه به طور سلسله مراتبی و دستور دادن اعمالی که باید انجام شود، بلکه با ارایه راهنمایی های غیر رسمی در مورد چگونگی بهبود کیفیت عمل محلی. این دستورالعمل حاوی اطلاعاتی در مورد وضعیت بهترین شیوه ها و همچنین مشاوره در مورد اینکه کدام سطح باید به عنوان استاندارد حرفه ای در نظر گرفته شود (برندسن: ۲۰۰۶، ۵۴۶) از آنجایی که این دستورالعمل ها الزام آور نیستند، دستورالعمل های غیررسمی نیز فرصت های نوآورانه ای را در سطح غیر متمرکز فراهم می کنند، که در صورت موفقیت می تواند بعدا توسط مقامات مرکزی برداشته شود و در میان این میدان منتشر شود. این نوع از دستورالعمل تابحال در زمینه تصمیم گیری اتحادیه اروپا بیشتر مورد مطالعه قرار گرفته است، اما همچنین می تواند در بسیاری از حوزه های سیاست گذاری مدیریت چندسطحی یافت شود (برندسن: ۲۰۰۶، ۵۴۷). باید توجه داشت که حکمرانی نرم ادبیاتی است که در مقابل گزاره ی حکمرانی سخت ارایه شده است.

هر یک از این دوگونه حکمرانی ویژگی هایی را دارا هستند و کارکرد هایی دارند که پس از شناخت هریک میتوان الگوی موثر و کارآمد را اتخاذ کرد. "حکمرانی سخت" در اتحادیه اروپا از طریق قوانینی که از معاهدات، دستورالعمل ها و مقررات بوجود می آید اداره میشود، اما انتظار میرود که اثرات مثبتی را در عمل ایجاد کند. (Trubek et al, 2005)

با استفاده از اصطلاحات هوگو و مارکس، حکمرانی سخت متکی بر معماری نهادی نوع یک است که سیاست اتحادیه اروپا، شورای وزیران و پارلمان اروپا، برعکس، حکمرانی نرم به وسیله مکانیزم های دیگری مشخص میشود که شامل ساختار انعطاف پذیر و تنظیمات سیاست های خاصی نظیر کمیته ها، انجمن ها و شبکه ها میشود (ماگاتی^۳، ۲۰۰۸) حکمرانی نرم به طور خلاصه غیر رسمی، انعطاف پذیر و... بیان میشود: حکمرانی نرم کمتر قدرت گرا، کمتر مداخله گر، و دارای مشارکت بیشتر است. (Slominski, 2008: 27) حکمرانی سخت، از سوی دیگر "براساس قانون است که به معنای تصویب مقررات و دستورالعمل های قانونی است". حکمرانی سخت به عنوان "سلسله مراتب، فرماندهی و کنترل، یکنواخت و غیرانعطاف پذیر" مشاهده

¹Klikberg

²Jhunjhunwala

³Maggetti

میشود. (Slominski, 2008: 27) مارنویچ^۱ (۲۰۱۱) مدلی برای حکمرانی نرم و سخت، ارایه داده است که در این مدل مشخصه‌هایی برای حکمرانی نرم و حکمرانی سخت برشمرده است و الگویی رانیز ارایه نموده است که در ذیل ارایه می‌گردد: مشخصه‌های حکمرانی نرم:

۱- به عنوان یک رهبر مشارکتی که اعضای تیم را در جنبه‌های راهبردی و تاکتیکی درگیر می‌کند، عمل کنید. (مشارکت مردم در جنبه‌های راهبردی و تاکتیکی حکمرانی)

۲- رهبری موقعیتی و اقتضایی را به طور پویا و درگیر در ظهور درون پروژه تجربه کنید. (اعمال سبک رهبری موقعیتی در جریان حکمرانی)

۳- از نمایندگی قدرت (در نقش‌ها و مسئولیت‌ها) به جای متمرکز کردن قدرت استفاده کنید. (عدم تمرکز قدرت در حکمرانی)

۴- القای اعتماد به نفس و اعتماد عمومی از طریق اعمال و اقدامات اعتماد آفرین. (تزریق اعتماد عمومی در حکمرانی)

۵- رهبری مقیاس پذیر را برای مقابله با مشکلات پیچیده تمرین کنید. (رهبری مقیاس پذیر)

۶- ساخت تیم‌های خوب با ارتباطات تسهیل بخش (تیم‌سازی در حکمرانی)

۷- تعامل با مردم به طور مؤثر و پرورش روابط قابل اعتماد (روابط مبتنی بر اعتماد در بین مردم)

۸- تبلیغ همکاری به جای رقابت در میان اعضای تیم. (گسترش روح همکاری در جامعه)

۹- استقرار یک مکانیزم حکمرانی انعطاف پذیر در جهت حصول اطمینان از اینکه مردم به طور مناسبی در تصمیم‌گیری دخیل هستند. (سیستم حکمرانی منعطف همراه با مشارکت مردم در تصمیم‌گیری)

۱۰- افزایش وسعت کانال‌های انتقال دانش از طریق تلاش‌های جمعی. (توسعه کانال‌های انتقال دانش) (Marnewick, 2011: 665)

در مقابل حکمرانی نرم، حکمرانی سخت قرار می‌گیرد که شامل ویژگی‌های زیر است:

۱. داشتن رویه‌های رسمی و بوروکراتیک

۲. حکومت کردن وظیفه‌ی حکومت مرکزی است.

۳. مراحل فعالیت‌ها به خوبی مشخص شده و اجرا می‌گردد.

۴. ساختار قدرت گرا

۵. فضای رقابتی

۶. نقش‌ها و مسئولیت‌ها به وضوح مشخص شده است.

۷. شروع و پایان رسمی کارها خشک و رسمی تعریف شده‌اند.

۸. رهبری خودکامه اغلب قابل مشاهده است.

۹. تأکید بر انجام کارها در موقع تعیین شده.

۱۰. اصطکاک بین کارکنان پروژه‌ها یک اتفاق معمول است (Marnewick, 2011: 666)

کدام رویکرد برای حکمرانی انتخاب شود؟ آیا یکی از دو رویکرد بر دیگری برتری دارد؟ کدام یک برای کدام نوع کارها و پروژه‌ها مناسب‌تر است؟ هیچ‌اسخ ساده‌ای برای پاسخ به سؤالات فوق وجود ندارد. اما به عنوان راهنما، ماتریس زیر نشان می‌دهد که چه اتفاقی می‌افتد اگر هر یک و یا ترکیبی از رویکردها انتخاب شود. همان‌طور که در شکل شماره یک مشاهده می‌گردد ماتریس به چهار بخش تقسیم می‌گردد که توضیح هر بخش به شرح زیر است:

"LL" در این قسمت میزان اعمال حکمرانی سخت و نرم در کمترین میزان است. این قسمت را می‌توانیم ناحیه هرج و مرج ۲ نام‌گذاری کنیم.

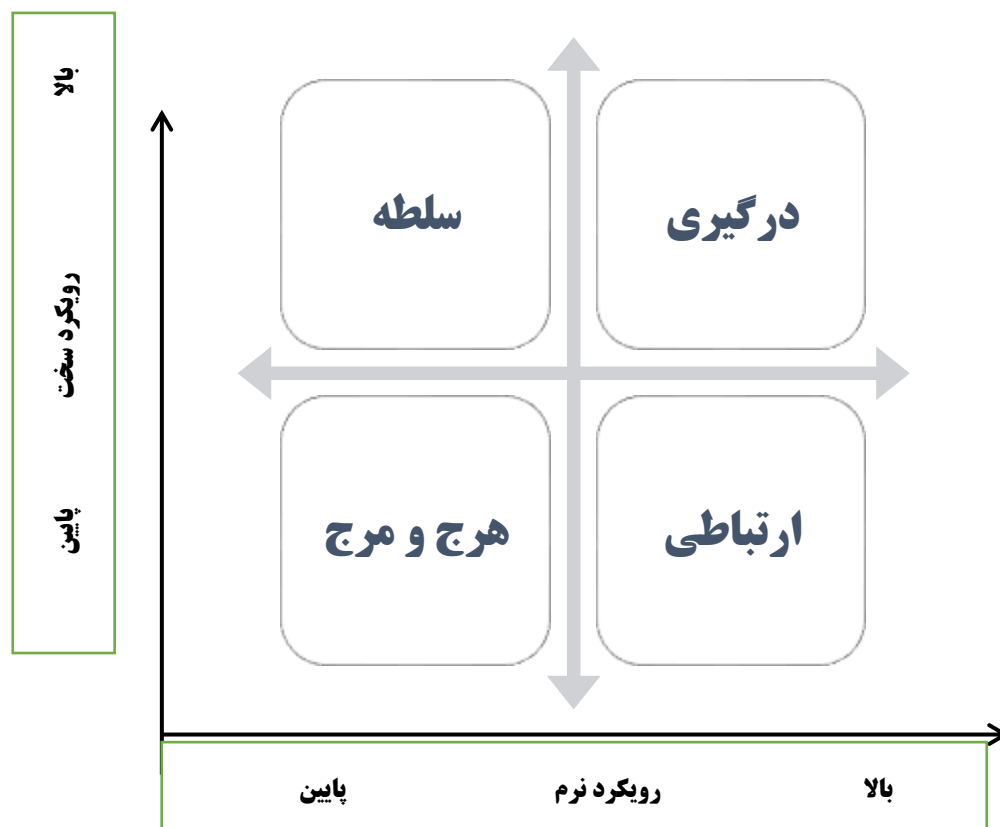
¹Marnewick

²Chaotic

"LH" ۱ در این بخش رویکرد سخت در پایین ترین میزان و رویکرد نرم در بالاترین میزان قرار دارد . به این ناحیه می توانیم سبک ارتباطی ۲ بگوییم.

"HL" ۳ در این ناحیه رویکرد سخت در میزان بالایی قرار دارد و رویکرد نرم در پایین ترین میزان وجود دارد . به این ناحیه ناحیه مدیریت سلطه ۴ گفته می شود.

"HH" در این ناحیه هر دو رویکرد سخت و نرم در بالاترین وضعیت قرار دارند . به این بخش ، ناحیه درگیری ۵ گفته می شود.



شکل شماره یک : الگویی جهت گونه بندی سبک های مختلف اعمال مدیریت بر اساس رویکرد سخت و نرم (Marnewick ، 2011)

به طور کلی از دو طریق می توان یک پروژه کوچک و یا مجموعه فعالیت های یک کشور را اداره نمود و کیفیت انجام آن را تضمین کرد :شیوه اول فرایند یادگیری محلی است که توسط مقامات محلی و سازمان های محلی بکارگرفته می شود در این روش این سازمان ها به دنبال تغییر شیوه های متداول با استفاده از تجربه و تفکر خلاق هستند (March, 1999) این نوع بهبود کیفیت معمولاً توسط نوآوران انجام می شود .راه دوم بهبود عملکرد سازمانی، این است که روش ها و استاندارد ها را به طور مرکزی تعریف و تحمیل کنند.قوانین و مقررات، تعریف شده، کدگذاری شده و به کل جمعیت سازمان های محلی انتشار یابد و پس از آن به طور رسمی همه این سازمان های محلی نسبت به این قوانین پاسخگویی رسمی داشته باشند.

¹Low on Hard but High on Soft

²Relational

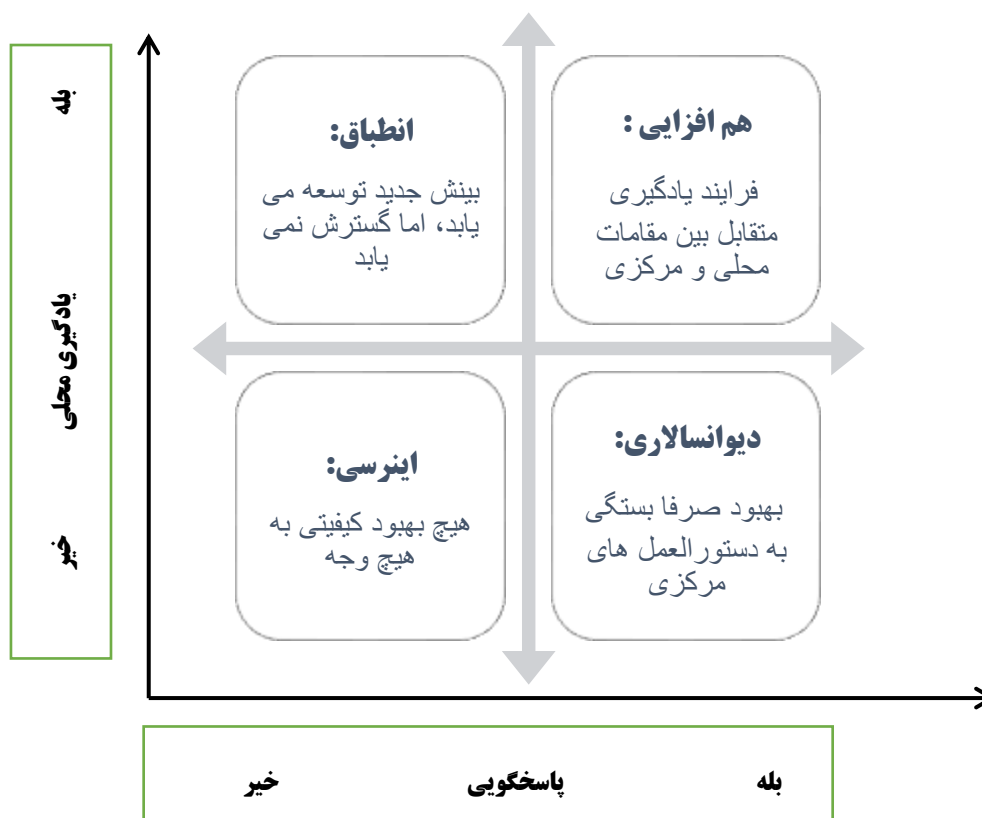
³High on Hard But Low on Soft

⁴Authoritative

⁵Engaging

این دو نوع فرایند ممکن است به طور همزمان و منفک و به تناوب رخ دهد. ماتریس شکل دو، بیانگر شیوه های مختلف اتخاذ این دو روش است. چهار حالت از تقاطع این دو رویکرد قابل استنتاج است. اولین گزینه قابل تصور این است که هیچ بهبود کیفیتی از طریق نوآوری وجود ندارد؛ بازیگران محلی تمایل و ظرفیتی برای بهبود خود ندارند و دولت مرکزی، آنها را مجبور به انجام کارها نمی کند. این وضعیت اینرسی (سکون)^۱ نام گذاری شده است. یکی دیگر از گزینه ها این است که دولت قوانین را اعمال می کند و مقامات محلی آنها را بدون هیچ گونه ابتکار از خودشان، دنبال می کنند؛ این وضعیت با اشاره به رفتار متمرکز، بوروکراسی نامیده می شود. (مارتون، ۱۹۶۴) گرچه این وضعیت نشان دهنده یک گام به جلو است، اما بازهم از نوآوری جلوگیری می کند و مقامات محلی را مجبور به تقلید کورکورانه می کند. وضعیت سومی وجود دارد که دولت مرکزی کمترین اعمال نقش را به عهده دارد و حتی استاندارد های لازم و مدنظر را نیز ارائه نمی دهد در این وضعیت که وضعیت انطباقی نامیده می شود مقامات محلی، خود بنا به تشخیص خود و مطابق با تغییرات رخ داده، عمل می نمایند. حالت چهارم و بهینه بدین صورت است که هم پاسخگویی به دولت مرکزی و هم بهبود کیفیت از طریق نوآوری هر دو به طور همزمان وجود دارد. در این سناریو که هم افزایی نام گذاری شده است استاندارد های کیفیت به طور مرکزی تعیین می شوند اما مقامات محلی به منظور توسعه شیوه های ابتکاری از خودشان، آزاد هستند و بعد ها می توانند تجربه حاصل از این نوآوری را در استاندارد های ملی نیز وارد کنند.

حکمرانی نرم، در قالب دستورالعمل های غیر رسمی، راه حلی برای این معضل (اینرسی، انطباق و یا بوروکراسی) است (Bardach and Kagan, 1982)



شکل شماره ۲ - الگوی برای حکمرانی نرم- انواع تعامل حکومت مرکزی و حکومت های محلی- برندنسن : ۲۰۰۶

¹inertia

باتوجه به نکات طرح شده می توان دریافت که در حکمرانی نرم هر دو جنبه یادگیری و نوآوری و نیز پاسخگویی به شاخص های مدنظر حکومت مرکزی وجود دارد و پیگیری می شود؛ این مهم را برنارسن (۲۰۰۶) نیز یادآور شده است. حکمرانی نرم متشکل از پاسخگویی و یادگیری است، هنگامی که سازمان های محلی بر این باورند که هر گونه انحراف از دستورالعمل ها یک ریسک قابل قبول است می تواند مشکل ساز باشد. باید به طور مؤثر از روش های مشاوره و استاندارد سازی استفاده کرد و از اثرات مفید انعطاف پذیری و نوآوری بهره مند شد (برنارسن، ۲۰۰۶: ۵۴۹). در فضای بوجود آمده توسط الگوی حکمرانی نرم؛ یادگیری اجتماعی به عنوان عامل رشد و بهبود مستمر پیگیری و تأکید می گردد؛ چرا که با یادگیری اجتماعی است که دو طرف تعامل، یعنی حکومت مرکزی و حکومت های محلی در حین اجرای فعالیت ها و پروژه ها با به اشتراک گذاری اطلاعات، دانش و تجرب، عملاً در یادگیری اجتماعی یکدیگر ایفای نقش می کنند. گونه همکاری و هم افزایی در شکل شماره دو با ادبیات یادگیری اجتماعی هم خوانی دارد. شوسلر، دکر و پفر (۲۰۰۳) یادگیری اجتماعی را اینگونه تعریف می کنند: "یادگیری اجتماعی زمانی رخ می دهد که افراد درگیر یکدیگر شوند، و با اشتراک گذاشتن دیدگاه های مختلف و تجربیات برای ایجاد یک چارچوب مشترک، در این مسیر، جهت درک مبانی اقدام مشترک، با هم همکاری کنند. (واعظی، ۱۳۹۷). مورو و جفری (۲۰۱۲) نیز یادگیری اجتماعی را به عنوان تغییرات در نتایج ارتباطی، شناختی یا فنی ناشی از فرایندهای ارتباطی با مشارکت چند ذی نفع تعریف می کنند. آنها تغییرات ارتباطی را به عنوان توسعه روابط جدید یا تقویت روابط موجود، تغییرات شناختی به عنوان تولید دانش جدید و یا ارتقای دیدگاه های موجود و تغییرات فنی را به عنوان تحول در مهارت ها و قابلیت ها تعریف می کنند (مورو و جفری، ۲۰۱۲: ۱۳-۱۴). داشتن اطلاعات کافی و معتبر علمی برای رفع عدم اطمینان مربوط به مسائل مورد بحث، پایه و اساس گفتمان مؤثر و همکاری بهتر را ایجاد می کند. علاوه بر این، داشتن منابع علمی و اطلاعات کافی برای اطلاع رسانی در مورد پروسه های همکاری، می تواند با استفاده از یادگیری ارتباطی تسهیل شود (سیدیکی و همکاران، ۲۰۱۵: ۴) اما باید دقت داشت که فرایند تعامل و همکاری، اصولاً یک فرایند خطی نیست، که بتوان به عنوان یک چرخه ثابت در میان اجزایی ثابت، آن را در نظر گرفت (آنسل و گاش، ۲۰۰۸). در این میان تمامی تعاملات بر پایه اصول مشترک و قوانین کلان و خرد تعریف شده میان طرفین است. تمامی اشکال قانون در این چارچوب، از قانون اساسی، دستورات اجرایی، تصمیمات دادگاه و... جزئی از قوانین همکاری هستند (ولری و آملسر، ۲۰۱۶: ۴-۵). در نتیجه می توان گفت که حکمرانی نرم ایفای نقش دولت مرکزی در قانون گذاری، تعریف سیاست ها، تعیین استاندارد های کلی، بیان انتظارات و کیفیت مدنظر ارائه خدمات است و بعد از آن به ارائه خدمات مشاوره ای، تسهیل امور، رفع موانع حقوقی و زیر ساختی، تشویق به ابتکار عمل و نوآوری مجریان و حکومت های محلی و بستر سازی نشر و اشتراک تجرب و الگوهای موفق است و نقش دولت های محلی دریافت و مفاهیم صحیح قوانین و سیاست ها، پایبندی به انتظارات مدنظر دولت مرکزی، استفاده از ابتکار و خلاقیت در پیاده سازی برناه ها در جهت نیل به اهداف، تعهد به کار تیمی و هم افزایی و اشتراک گذاری تجرب و بهره مندی از سایر الگوهای موفق است.

۳- نتیجه گیری:

در این نوشتار ابتدا به بیان مختصری از سیر نظریات در باب مدیریت دولتی پرداخته شد و بحث شد که ادبیات حکمرانی متناسب با شرایط پیچیده امروزی مطرح شده است. همچنین بحث شد که ادبیات حکمرانی در حال گذران سیر تکاملی خود است و حکمرانی خوب، حکمرانی شبکه ای، حکمرانی همکارانه و... از مصادیق گذران این سیر است. حکمرانی نرم در بستر ادبیات حکمرانی و مبتنی بر اصول حکمرانی مطرح شده است و مبتنی بر این است که ضمن تعریف استاندارد ها و دستورالعمل ها و شاخص ها از سوی حکومت مرکزی باید فضای استنباط و خلاقیت را برای حکومت های محلی فراهم آورد و حکومت مرکزی با ایجاد فضایی همکاری و هم فکری و هم افزایی مشارکت حداکثری همه ارکان درگیر برای اداره جامعه را جلب نماید. در حکمرانی نرم از اقتدارگرایی و سلسله مراتب اعمال قدرت، نظارت های سخت گیرانه، رقابت های مسموم و ارائه گزارش های آماری که صرفاً به ارائه داده های کمی ختم می شوند خبری نیست و اینگونه اقدامات جای خود را به تبیین شاخص های موفقیت، ارائه دستورالعمل های مشورتی، ایجاد فضای مشاوره، ترغیب همکاری، هم افزایی و تسهیم دانش و

ایجاد شرایط مساعد نوآوری می دهد . بنابراین حکمرانی نرم جایگزین مناسبی برای حکمرانی سخت در شرایط پیچیده و سیال امروزی است .

موضوع حکمرانی نرم از مباحث بسیار جدید مطرح در ادبیات حکمرانی است و نیازمند تحقیقات بیشتر و بومی سازی ادبیات آن با اقتضائات کشور ما است . با توجه به ورود کشور به دهه پنجم انقلاب ، ارائه الگوی اسلامی – ایرانی پیشرفت ، ارائه سند گام دوم انقلاب، تأکیدات بسیاری که در باب مشارکت مردمی در رشد و تعالی کشور و همچنین مباحثی که از سوی رهبران جامعه مطرح شده است از قبیل "آتش به اختیار " ، پیاده سازی اصل ۴۴ قانون اساسی و یا حتی "اقتصاد مقاومتی " قرابت های زیادی با ادبیات حکمرانی نرم مشاهده می گردد و زمینه بسیار مناسبی برای تحقیقات آتی است . قطعاً الگوی سخت حکمرانی پاسخگوی مسائل و نیازهای حال حاضر و آتی کشور نیست و ارائه الگوی بومی و اقتضایی حکمرانی نرم متناسب با اقتضائات اسلامی و ایرانی می تواند نقش مهمی در اعتلای کشور داشته باشد .

منابع فارسی :

۱. خانمحمدی، هادی، واعظی، رضا، دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۹۳)، الگوی مشارکت شهروندی در مدیریت دولتی مبتنی بر تعالیم نهج البلاغه، مدیریت سازمان های دولتی، سال دوم، شماره ۷، تابستان ۹۳
۲. سالار زهی، حبیب الله، ابراهیم پور، حبیب (۱۳۹۱)، بررسی سیر تحول در پارادایم های مدیریت دولتی: از پارادایم مدیریت دولتی سنتی تا پارادایم حکمرانی خوب، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۴، شماره ۹، بهار ۱۳۹۱، صص ۴۳-۶۲
۳. زارعی، محمد حسین (۱۳۸۳)، حکمرانی خوب، حاکمیت و حکومت در ایران، مجله تحقیقات حقوقی، پاییز و زمستان ۱۳۸۳، شماره ۴۰، ص ۱۵۸
۴. کایر، آنه مته (۱۳۸۶)، حکمرانی (مفاهیم کلیدی)، ترجمه ابراهیم گلشن و علی آدوسی، تهران: انتشارات مؤسسه آموزش عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۶
۵. میدری، احمد، خیرخواهان، جعفر (۱۳۸۳)، حکمرانی خوب، بنیان توسعه، تهران: مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی ایران
۶. نادری، محمد مهدی (۱۳۹۰)، حکمرانی خوب، معرفی و نقد، مجله اسلام و پژوهش های مدیریتی، ۱۳۹۰
۷. نیکونستی، علی (۱۳۹۱)، حکمرانی و توسعه: گذشته، حال، آینده، فصلنامه علمی پژوهشی برنامه ریزی و بودجه سال شانزدهم، شماره ۴، صص ۱۲۹ - ۱۵۴
۸. واعظی، رضا (حکمرانی همکارانه)

منابع لاتین:

1. Alexander, Jeffery A., Maureen E. & Comfort, Bryan J. Weiner (1998). Governance in public-private community health partnerships: A survey of the Community Care Network: SM demonstration sites. *Nonprofit Management & Leadership*, 8, 231-332.
2. Amsler, Lisa Blomgren (2016). Collaborative Governance: Integrating Management, Politics, and Law. *Public Administration Review*, 10, 1-12.
3. Ansell, Chris, & Gash, Alison (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (4), 543 - 71.
4. Bradford, Neil (1998). Prospects for associative governance: Lessons from Ontario. *Canada Politics & Society*, 26, 539-73.
5. Bardach, Eugene, and Robert A. Kagan. 1982. *Going by the Book: The Problem of Regulatory Unreasonableness*. Philadelphia: Temple University Press.
6. Bevir, M. (2008). *Key concepts in governance*. Sage.
7. Bevir, M. (2012). *Governance: A very short introduction*. OUP Oxford.
8. Faulkner, A. O., & Albertson, M. L. (1986). Tandem use of hard and soft technology: An evolving model for third world village development. *International Journal of Applied Engineering Education*, 2(2), 127-137.
9. Baland, Jean-Marie., Moene, Karl-Ove., & Robinson, James. A. (2010). *Governance and Development*. Center for Research in the Economics of Development. University of Namur. Working paper.
10. Conner, Thaddieus, W. (2015). Representation and Collaboration: Exploring the Role of Shared Identity in the Collaborative Process. *Public Administration Review*, 76(2), 288-301.
11. Cameron, David. 2010. The Next Age of Government. http://www.ted.com/talks/lang/eng/david_cameron.html [accessed August 24, 2010].

12. Chibba, Michael (2009). Governance and Development: The current Role of Theory. Policy and Practice. *World Economics*, 10(2), 79- 108.
13. DiMaggio , Paul J ., and Walter W . Powell .1991 . The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields . In *The New Institutionalism in Organizational Analysis* , edited by Walter W . Powell and Paul J .DiMaggio , 63 – 82 . Chicago : University of Chicago Press
14. Erik Johnston Arizona State University Governance Infrastructures in 2020 - *Public Administration Review* • December 2010 • Special Issue
15. Jin, Z. (2011). *Global technological change: from hard technology to soft technology*. Intellect Books
16. Kardos Michaela (2012). the reflection of good governance in sustainable developmentStrategies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 58 : 1166 – 1173
- Klisberg Bernardo (2001) *Toward An Intelligent state "IOS press &international Institute of Administration Sciences & The United Nation"*.
17. Moro, Melanie, & Jeffrey, Paul (2008). A Critical Review of the Theory and Application of Social Learning in Participatory Natural Resource Management Processes. *Journal of Environmental Planning and Management*, 51 (3), 325 – 44.
18. Maggetti Martino -Hard and Soft Governance Research Methods in European Union Studies pp 252-265|
19. Slominski, P. (2008). Taking hybridity of hard and soft forms of governance seriously: Concept, choice and interaction of legal instruments in the EU. In *ECPR Standing Group on the European Union Pan-European Conference*, Riga (pp. 27-28).
20. Marnewick, C., &Labuschagne, L. (2011). An investigation into the governance of information technology projects in South Africa. *International Journal of Project Management*, 29(6), 661-670.
21. March , James G . 1999 .*Th e Pursuit of Organizational Intelligence* . Malden, MA : Blackwell .
22. Merton , Robert K . 1949 . *Social Theory and Social Structure* . Glencoe, IL : Free Press .
23. Malone, Thomas W. 2004. *Th e Future of Work: How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style, and Your Life*. Boston: Harvard Business School Press.
24. Pierre , Jon 2000 . Introduction: Understanding Governance . In *Debating Governance* , edited by Jon Pierre , 1 – 10 . Oxford : Oxford University Press .
25. Rogers, Ellen & Weber, Edward P. (2010). Thinking Harder About Outcomes for Collaborative Governance Arrangements. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 546-567.
26. Siddiki, Saba, & Kim, Jangmin (2017). Diversity, Trust, and Social Learning in Collaborative Governance. *Public Administration Review*, 1-13.
27. Siddiki, Saba, N. & Carbon, Julia L. (2016). How Policy Rules Shape the Structure and Performance of Collaborative Governance Arrangements. *Public Administration Review*, 4, 1-12.
28. Siddiki, Saba (2014). Assessing Policy Design and Interpretation: An Institutions-Based Analysis in the Context of Aquaculture in Florida and Virginia United States. *Review of Policy Research*, 31(4), 281–303.
29. Taco Brandsen -Marcel Boogers - Pieter Tops Soft Governance, Hard Consequences: *Th e Ambiguous Status of Unofficial Guidelines –Enhancing Homeland Security from a Public Administration*. *Public Administration Review* • July | August 2006 Perspective

30. Thompson, Nicola. (2005). Inter institutional relations in the governance of England's national parks: A governmentality perspective. *Journal of Rural Studies*, 21.
31. Thomson, A. M., Perry, J. K., & Miller, T. K. (2008). Linking collaboration processes and outcomes: foundations for advancing empirical theory. In G. Bingham & R. O'Leary (Eds.), *big ideas in collaborative public management* (pp. 97-120). Armonk, NY: M. E. Sharpe