

نظریه داده‌بنیاد نوآوری در خدمات عمومی الکترونیک ایران

حبيب رودساز^۱ * وجه‌الله قربانی‌زاده^۲ * حسين اصلي‌پور^۳ * محمدرضا زرگر^۴

چکیده

ورود به عصر دیجیتال و گسترش ابزارهای الکترونیکی موجب تغییر در خواسته‌ها و نیازهای جامعه شده و دولت نیز باید به منظور پاسخگویی به این انتظارات، خدمات عمومی را مورد بازبینی قرار داده و خدمات جدید را با رویکرد نوآورانه و با استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعات و ارتباطات ارائه نماید. این پژوهش کیفی به دنبال کشف الگوی نوآوری در خدمات عمومی الکترونیک در ایران با بهره‌گیری از رویکرد گلیسر و استراوس در نظریه داده‌بنیاد است. در این راستا، با توجه به فقدان الگوی مدون در زمینه نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیکی مبتنی بر مطالعات و تجربیات داخلی، به منظور پاسخگویی به مسئله تحقیق، ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تخصصی با خبرگان علمی و اجرایی صورت گرفته است. تحلیل داده‌ها در فرآیند کدگذاری باز، منجر به ظهور ۱۶۵ مفهوم انتزاعی در قالب ۲۲ مقوله اصلی شد. سپس این مقولات در فرآیند کدگذاری محوری به یکدیگر مرتبط شدند. در نهایت، ۵ قضیه نظری و ۱۱ زیرقضیه در نتیجه کدگذاری انتخابی به دست آمد. تحلیل داده‌ها بر اساس نظریه داده‌بنیاد، مبین آن است که «انتظارات برآورده نشده شهروندان» و «انتظارات جدید شهروندان» و «امکانات فناورانه» به منزله «جریان‌های فرصت‌ساز نوآوری» از طریق «چرخه فرآیند نوآوری» شامل گام‌های «نیازسنجی خدمت»، «طراحی خدمت»، «اجرای خدمت» و «بازتکرار مستمر فرآیند نوآوری در خدمت» موجب تبدیل «جاویژه نوآوری» به پیامدهای چهارگانه «خدمات شهروندی نوآورانه»، «تجربه خدمت»، «بهره‌وری خدمات دولتی» و «چابک‌سازی دولت» می‌شوند. در

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی (roodsaz@atu.ac.ir)

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی (ghorbanizadeh@atu.ac.ir)

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی (aslipour@atu.ac.ir)

۴. دکترای مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی، نویسنده مسئول (mrzargar@gmail.com)

عین حال، «توانمندسازهای نوآوری» شامل «رویکرد مشارکتی»، «رویکرد حمایتی»، «استعداد سازمانی نوآوری»، «تجهیز اجتماعی فناورانه»، «بسترسازی قانونی»، «زیرساخت اعتماد الکترونیکی»، «منظومه سازمانی» و «کارگزار کارآفرین» به منزله عوامل مداخله‌گر و «بافت مستعد نوآوری» شامل عوامل زمینه‌ای «بافت خرد» و «بافت کلان» به‌منزله مؤلفه‌های بسترساز، نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیکی را تسهیل می‌کنند.

واژگان کلیدی: خدمات عمومی، نوآوری، دولت الکترونیک، خدمات الکترونیک، نظریه داده‌بنیاد.

فصلنامه راهبرد اجتماعی فرهنگی ♦ سال هفتم ♦ شماره بیست‌وششم ♦ بهار ۹۷ ♦ صص ۱۲۴-۸۷

تاریخ دریافت مقاله: ۹۶/۱۰/۷ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۷/۲/۳

مقدمه

در سال‌های اولیه استفاده از رایانه در بخش عمومی، از رایانه به عنوان وسیله‌ای برای صحنه‌گذاری بر شکل‌های متمرکز سازمان بوروکراتیک که در آن زمان متداول بود استفاده می‌شد. از رایانه‌های بزرگ نیز برای پردازش داده‌هایی که کاربرد متمرکز و در سطح بالا داشت استفاده می‌شد. این نوع رایانه‌ها هیچ‌گونه چالشی برای ساختارهای سلسله‌مراتبی و متمرکز اطراف خود ایجاد نمی‌کردند. در حقیقت، اثر آنها حفظ و حتی تقویت ساختارهای بزرگ بوروکراسی بود. دلیل وجود آنها، اتوماسیون ساده و به عبارت دیگر، پردازش داده‌های با مقیاس بزرگ با هزینه‌ای کمتر در مقایسه با گذشته بود (Gonzalez, Llopis, & Gasco, 2013: 2025). اثرات جدی استفاده از رایانه‌ها بر دولت‌ها فقط هنگامی بروز بیرونی پیدا کرد که فناوری رایانه به وسیله رایانه‌های شخصی بر روی میزها به شکلی که هم‌اکنون در بخش عمومی متداول است توزیع، و با اینترنت و دسترسی به شبکه‌های رایانه‌ای ترکیب شد (Bellamy & Taylor, 1998: 11). در نتیجه، رویکرد محافظه کارانه بخش عمومی برای استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات از دهه ۱۹۸۰ میلادی شروع به تغییر کرد. فناوری‌های غیرمنعطف قدیمی، با نرم‌افزارهای جدید ارتباطات الکترونیکی جایگزین شدند. فناوری‌هایی مانند نامه‌های الکترونیکی، اسناد مجازی و مبادله الکترونیکی داده‌ها راه خود را به داخل سازمان‌های عمومی باز کردند و پرورش و تسهیم اطلاعات به شکلی که در سال‌های قبل از دهه ۱۹۹۰ غیر قابل تصور بود ممکن گردید. تا جایی که اکنون فناوری به عنوان جزء کلیدی در اقدامات بخش عمومی و ارائه خدمات به شهروندان مورد توجه قرار می‌گیرد (معمارزاده، ۱۳۸۳: ۵۶-۵۵).

از سوی دیگر، ورود به عصر دیجیتال و گسترش ابزارهای الکترونیکی موجب تغییر در خواسته‌ها و نیازهای مردم و جوامع شده است و بخش عمومی نیز به منظور افزایش رضایت‌مندی شهروندان و در نتیجه، افزایش اعتماد آنها، باید خدمات عمومی را مورد بازبینی قرار دهد و خدمات جدید را با رویکرد نوآورانه و منطبق با اقتضائات دوران جدید

با استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعات و ارتباطات ارائه نماید (Bhuiyan S. H., 2011: 15). بنا به تعریف دولت الکترونیک، مبنی بر استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطاتی برای کمک به دولت‌ها در جهت تقویت و استحکام تعاملات با شهروندان و بازیگران اجتماعی و حل مشکلات اجتماعی و پاسخگویی به نیاز شهروندان، نوآوری را می‌توان عامل حیاتی در دستیابی به اهداف دولت الکترونیک تعریف کرد (Meijer, 2015: 199).

با توجه به فقدان الگوی مدون در زمینه نوآوری در خدمات عمومی الکترونیکی و عدم تدوین مدل‌های ملی بر اساس استفاده از مطالعات و تجربیات داخلی، مسئله مورد نظر در پژوهش حاضر عبارت است از اینکه: سازمان‌های بخش عمومی چگونه می‌توانند به مجموعه‌ای از خدمات نوآورانه الکترونیکی در حوزه خدمات عمومی دست یابند و نسبت به ارائه آنها اقدام نمایند. به عبارت دیگر، با پیروی از این مدل نوآوری، می‌توان خدمات عمومی جدید را بر اساس نیازهای جامعه و بدون تکیه بر خدمات سنتی طراحی و در بستر دولت الکترونیک ارائه کرد.

اهمیت توجه به این مسئله از آنجا دوچندان می‌شود که با بررسی خدمات دولت الکترونیک جاری در کشور می‌توان به این جمع‌بندی دست یافت که عدم وجود مکانیسم یا مدلی جامع برای طراحی خدمات مبتنی بر نیازهای بومی در بسیاری از موارد سبب شده تا صرفاً خدمات الکترونیک مشابه با تجارب سایر کشورها و بدون توجه به ملاحظات و اولویت‌های بومی تدوین شده و در اختیار مردم قرار گیرد. در نتیجه این رویکرد، خدمات الکترونیک موجود را می‌توان به تعبیری، اتوماسیون خدمات عمومی سنتی دولت دانست.

این در حالی است که ورود به مرحله تحول و بازمهندسی فرآیندهای کسب و کار برای استقرار دولت الکترونیک، ضرورت وجود فرآیند نوآوری در خدمات شهروندی را تشدید می‌کند. به عبارت دیگر، خدمات نوآورانه را به دلیل خروج از مرزهای سنتی خدمات عمومی می‌توان کلید ورود به مرحله تحول دانست (Scupola & Zanfei, 2016: 238). اما از آنجا که فرآیند نوآوری در خدمات نسبت به فرآیند نوآوری در محصولات از رسمیت بسیار کمتری برخوردار است، تعیین مراحل دقیق برای این فرآیند امری دشوار است و به دلیل ماهیت متفاوت خدمات، بسیاری از پروتکل‌ها و فنون نوآوری مورد استفاده برای کالاهای فیزیکی، فناوری‌های سخت و نرم‌افزارها، در خدمات تعاملی و انسانی به خوبی قابل استفاده و پیاده‌سازی نیستند و یا حداقل به تغییرات زیادی برای انطباق با چالش‌های نوآوری در خدمات نیازمندند (Stroltenberg & Aasrud, 2012: 4).

تحقیق حاضر به لحاظ محدوده موضوعی، ذیل خدمات الکترونیک از حوزه‌های سه‌گانه دولت الکترونیک طبقه‌بندی می‌شود. در این راستا، مسئله اصلی مورد توجه در این تحقیق: «کشف الگوی نوآوری در خدمات عمومی الکترونیک در ایران منطبق با نیازهای بومی با بهره‌برداری از تجارب موفق داخلی» است.

لذا «سازمان‌های بخش عمومی چگونه می‌توانند به مجموعه‌ای از خدمات نوآورانه دولت الکترونیک در حوزه خدمات عمومی دست یابند؟» مسئله‌ای که تحقیق حاضر به دنبال پاسخگویی به آن است. لازم به ذکر است منظور از نوآوری در پژوهش حاضر، عبارت است از فرآیند ابداع مفهوم خدمت جدید یا بهبود یافته برای پاسخگویی به نیازهای برآورده نشده شهروندان و کسب و کارها به عنوان مخاطبان خدمات عمومی در جامعه. این در حالی است که در مطالعات موجود حوزه خدمات در رشته مدیریت، مدل‌هایی تحت عنوان «توسعه خدمات جدید»^۱ مطرح است که تمرکز آن صرفاً بر فرآیندهای تبدیل مفهوم خدمت به محصول قابل ارائه در بازار است. لذا پژوهش حاضر به لحاظ موضوعی خارج از محدوده مدل‌های موجود NSD تعریف می‌شود.

۱. دولت الکترونیک

واژه دولت الکترونیک در اواخر دهه ۱۹۹۰ میلادی به عنوان یک حوزه مطالعاتی مطرح شد، اما پیشینه استفاده از علوم رایانه‌ای در سازمان‌های دولتی را می‌توان تا به اوایل تاریخچه ظهور رایانه تعمیم داد. ادبیات مربوط به فناوری اطلاعات در دولت نیز به دهه ۱۹۷۰ میلادی باز می‌گردد (Danzinger & Anderson, 2002). اما ادبیات نظری مورد استفاده در این دوره بیشتر به نقش فناوری اطلاعات در درون دولت توجه داشت، در حالی که ادبیات متأخر دولت الکترونیک بیشتر به کاربردهای بیرونی فناوری اطلاعات از قبیل خدمات‌رسانی به شهروندان توجه دارد (Ho A. , 2002)؛ تا جایی که امروزه دولت الکترونیک را این‌گونه تعریف می‌کنند: «استفاده از فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی برای ارائه خدمات دولتی با کیفیت و کارآمد به شهروندان، کارکنان، نهادها و سازمان‌های تجاری» (Carter & Belanger, 2005). در اواخر دهه ۱۹۹۰، تغییرات سریع فناوری به سرعت بر ساختار دولت اثر گذاشت. در ایالات متحده آمریکا، نهضت «بازآفرینی دولت» در

سال‌های اولیه دهه ۱۹۹۰ با هدف ایجاد دولتی با کارآیی بیشتر و هزینه کمتر، نیاز به تغییرات سازمانی را پیش‌بینی کرد. فناوری، راه نیل به این هدف بود. آذربورن و گابلر عقیده داشتند که بوروکراسی‌ها در سال‌های اولیه قرن بیستم طراحی شده‌اند و بدیهی است که نمی‌توانند در جامعه‌ای که به سرعت در حال تغییر و دارای وفور اطلاعات است و دانش فراوان دارد - مانند اقتصاد سال‌های دهه ۱۹۹۰ - وظیفه خود را به‌خوبی به‌انجام رسانند (Osborne & Gaebler, 1992: 12).

در این دوره، اصلاحات مدیریت دولتی و دولت الکترونیک، دو حرکت اصلاحی وابسته به هم هستند. به بیان بلامی و تیلور، الگوهای تغییر سازمانی که عموماً با عصر اطلاعات پیوند دارند، به طور قابل توجهی با الگوهای مرتبط با شکل‌های مدیریت‌گرایی در اداره امور دولتی هم‌سوئی و سازگاری دارند (Bellamy & Taylor, 1998: 37). می‌توان ادعا کرد که دولت الکترونیک آخرین قسمت از اصلاحات بخش دولتی و حتی شاید نتیجه قسمت پایانی دستور کار مدیریت دولتی نوین است. دولت الکترونیک با اصلاحات مدیریت دولتی یک ترکیب قوی به وجود آورده است. دولت الکترونیک ضمن اینکه به ارائه طریق برای عملیاتی کردن تغییرات نظری (تئوریک) مدیریت‌گرایی می‌پردازد، در عین حال، نحوه کار دولت را با تأکید بر ارائه خدمات، ورود به مکانیسم‌های بازار و بخش خصوصی از طریق عقد قرارداد و به نوبه خود، پیروی از فرضیات مدیریت دولتی نوین تغییر داده و مورد بازبینی قرار می‌دهد. به بیان دیگر، شاید بتوان اصلاحات مدیریت دولتی و دولت الکترونیک را دو نهضت مستقل از یکدیگر دانست، ولی هر دوی آن‌ها را می‌توان اصلاحاتی نامید که باعث تقویت متقابل شده‌اند (معمارزاده، ۱۳۸۳: ۱).

۲. خدمات الکترونیک

برای تبیین ابعاد دولت الکترونیک، بهتر است ابتدا به شناخت اجزای جامعه پرداخت. مولین^۱ جامعه را متشکل از سه عرصه مختلف اما مرتبط به هم معرفی می‌کند:

۱. عرصه سیاست.
۲. عرصه اداره.
۳. عرصه جامعه مدنی (شهروندان).

بر اساس نظریه مولین، تمامی عرصه‌های سه‌گانه فوق دارای وابستگی‌های متقابل و ارتباطات متعدد هستند، اما در عین حال در ابعاد جایگاه حقوقی، فرهنگ و شیوه‌های عملیات با یکدیگر متفاوت‌اند.

تقاطع‌ات این عرصه‌ها با یکدیگر، مناطق تعامل را تشکیل می‌دهند که کنترل این مناطق در رابطه با عرصه سیاست و جامعه مدنی بر عهده «لایست‌ها و رسانه‌ها»، در رابطه با عرصه اداره و جامعه مدنی بر عهده «واسطه‌های ارائه خدمات» و در رابطه با عرصه سیاست و اداره بر عهده «تعاملات حرفه‌ای در کمیته‌های دولتی» است (Molin, Mansson, & Stromberg, 1975).



شکل ۱. عرصه‌های سه‌گانه جامعه بر اساس نظریه مولین

(Molin, Mansson, & Stromberg, 1975)

بر این اساس، گرونلاند^۱ عرصه‌های محتوایی ورود فناوری اطلاعات به دولت را به سه عرصه تقسیم می‌کند (Gronlund, 2004: 720-722):

۱. ورود به رابطه عرصه سیاست با عرصه اداره با استقرار «اداره امور الکترونیکی»، با هدف دستیابی به دولتی با کارآیی بیشتر، خدمات‌رسانی بهتر و فرآیندهای دموکراتیک بهبود یافته.

۲. ورود به رابطه عرصه سیاسی با عرصه جامعه مدنی، با استقرار «دموکراسی الکترونیکی».

۳. ورود به رابطه عرصه اداره با عرصه جامعه مدنی، با استقرار «خدمات الکترونیک».

به عبارت دیگر، می‌توان دولت الکترونیک را از سه جنبه فوق مورد تعریف و بررسی قرار داد. لذا در رویکرد خدمات الکترونیک، دولت الکترونیک، به عنوان یک اصطلاح

عبارت است از: «استفاده از فناوری اطلاعات، به ویژه اینترنت، در ارائه خدمات عمومی، با سهولت بیشتر، مشتری پسندتر، با صرفه تر و در مجموع، به طریقی متفاوت تر و بهتر» (Holmes, 2001: 2).

۳. خدمات عمومی الکترونیکی نوآورانه

در میان مدل های مختلف توسعه دولت الکترونیک، مدل گارتنر^۱ به عنوان مدل مرجع در سال ۲۰۰۲ و توسط گروه کاری گارتنر توسعه داده شده است. در این مدل، چهار مرحله برای بلوغ دولت الکترونیک معرفی شده است (صفری و همکاران، ۱۳۸۲: ۵۹-۵۸):

۱. «اطلاع رسانی»^۲: مرحله ابتدایی استقرار دولت الکترونیک، حضور بر روی وب و فراهم آوردن اطلاعات مربوط به خدمات دولتی، جهت استفاده عمومی است.

۲. «تعامل»^۳: در مرحله دوم، تعاملات بین دولت، بخش بازرگانی و شهروندان، الکترونیکی می شود و به عنوان مثال، مردم می توانند از طریق پست الکترونیکی از مراکز دولتی اطلاعات لازم را اخذ کنند. در این مرحله، امکان استفاده از موتورهای جستجو جهت کسب اطلاعات و امکان دانلود اسناد و فرم های مربوط به آن وجود خواهد داشت. به عبارت دیگر، در این مرحله از بلوغ دولت الکترونیک، بخش هایی از فرآیندهای ارائه خدمات دولتی الکترونیکی می شوند، اما کلیت فرآیندهای دولتی همچنان به شکل سابق انجام می شود.

۳. «تبادل»^۴: در این مرحله، پیچیدگی فناوری افزایش می یابد و همراه با آن، ارباب رجوع نیز منتفع می شود و مبادلات با حجم زیاد و پیچیده نیز بدون مراجعه به دفاتر دولتی قابل اجرا است. به عنوان مثال، خدمت رسانی به هنگام پرداخت مالیات، تمدید یا اخذ مجوزها، اخذ گذرنامه و روادید و رأی گیری آنلاین در این مرحله صورت می گیرد. پیچیدگی این مرحله به دلیل نیاز به سطح امنیتی بالا و تغییر شکل کامل تمامی مراحل ارائه خدمات است. در درون دولت نیز فعالیت ها در جهت فراهم آوردن خدمات بهتر دوباره طراحی می شوند و دولت جهت انجام تراکنش های بدون کاغذ، باید قوانین و

1. Gartner
2. Information
3. Interaction
4. Transaction

مقرراتی را وضع کند. در نهایت، این مرحله اجرای همه فرآیندها به طور کاملاً آنلاین میسر شده و این امر موجب صرفه‌جویی در زمان، پول و کاغذ می‌شود.

۴. «تحول»: در این فاز، همه سامانه‌های اطلاعاتی دولت یکپارچه می‌شوند و مردم امکان استفاده از خدمات دولت را از یک مکان مجازی واحد خواهند داشت. بیشترین سطح پیچیدگی موجود در این مرحله مربوط به بخش داخلی دولت است که نیازمند تغییر اساسی در فرهنگ سازمانی، فرآیندها و مسئولیت‌هاست. کارمندان دولت در بخش‌های مختلف باید با یکدیگر به شکل کاملاً خودکار تعامل و همکاری کنند. در این مرحله، صرفه‌جویی در هزینه‌ها و کارایی و رضایت مشتری به بالاترین حد ممکن می‌رسد.

می‌توان گفت که ورود به مرحله تحول و بازمهندسی فرآیندهای کسب‌وکار برای استقرار دولت الکترونیک است که فرآیند نوآوری در خدمات عمومی را ضروری می‌سازد. به عبارت دیگر، خدمات نوآورانه را به دلیل خروج از مرزهای سنتی خدمات عمومی می‌توان کلید ورود به مرحله تحول دانست (Stroltenberg & Aasrud, 2012: 4).

۴. روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، بنیادی و با جهت‌گیری اکتشافی، از نوع مطالعات کیفی است. استراتژی مورد استفاده نیز نظریه‌پردازی داده‌بنیاد کلاسیک است. استراتژی نظریه داده‌بنیاد^۲، شیوه‌ای از پژوهش کیفی است که در آن، با استفاده از دسته‌ای از داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌یابد. ایده اصلی این راهبرد آن است که نظریه‌پردازی از داده‌های در دسترس ناشی نمی‌شود بلکه بر اساس داده‌های حاصل از تعامل مشارکت‌کنندگان با پدیده موردنظر، که فرآیند پژوهش را تجربه کرده‌اند، ایجاد و مفهوم‌سازی می‌شود (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶). استفاده از نظریه داده‌بنیاد در دهه گذشته، گسترش یافته است، اما تفاوت‌های موجود بین دو بنیانگذار این استراتژی، به شکل‌گیری دو شیوه متفاوت از آن منجر شده است:

- تکنیک گلاسر و استراوس: این دو پایه‌گذار روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد بوده‌اند و از این تکنیک به دلیل وفاداری به روش آغازین به نظریه داده‌بنیاد کلاسیک یاد

می‌شود (Glaser & Strauss, 1967).

- تکنیک استراوس و کوربین: پس از شکل‌گیری اصول و مبانی روش، استراوس و کوربین اقدام به توسعه روش نمودند که معمولاً از آن تحت عنوان نظریه داده بنیاد استراوسی یاد می‌شود (Strauss & Corbin, 1990).

انتقادهای بسیاری به تکنیک استراوسی وارد شده و حتی بسیاری بر این باورند که تکنیک کلاسیک، روش نظریه داده بنیاد واقعی است. از مهم‌ترین انتقادهای وارد شده به تکنیک استراوس و کوربین در نظریه‌پردازی داده بنیاد آن است که در این روش، کدگذاری محوری و چارچوب‌بندی از پیش تعیین شده ذهن پژوهشگر است. در روش استراوسی، نظریه بر اساس یک کد نظری پیش‌پنداشته مرتب می‌شود. در حقیقت، محقق به دنبال یافتن کدهایی برای مقوله‌های زمینه‌ای، مداخله‌گر، شرایط علی و ... است و این موضوعی که مغایر فلسفه اولیه و اصلی مورد نظر در پژوهش داده بنیاد است. چرا که گلاسر توضیح می‌دهد که یکپارچه شدن نظریه زمانی مطلوب است که همانند مفاهیم، خودش ظاهر شود. تبیین نظریه هرگز نباید از کنار هم گذاردن و دسته‌بندی حاصل شود (Glaser & Strauss, 1967: 38). در استراتژی نظریه داده بنیاد کلاسیک، همزمان با جمع‌آوری، داده‌ها تحلیل و تفسیر می‌شوند و تحلیل داده‌ها در فرآیند رفت و برگشت موضوعی به انجام رسیده و نظریه تبیین می‌گردد. داده‌های به دست آمده از اسناد و منابع در قالب کدگذاری باز، انتخابی و نظری دسته‌بندی می‌شوند تا در نهایت، پارادایمی منطقی^۱ (نه لزوماً مدل پارادایمی کدگذاری محوری) یا تصویر عینی از نظریه خلق شده ارائه شود. از جمله تفاوت‌های دو تکنیک مذکور آن است که در تکنیک نخست (مورد استفاده در این پژوهش) مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و نظری صورت می‌گیرد (Glaser & Strauss, 1967). این مراحل در تکنیک دوم در قالب کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی انجام می‌شود (Strauss & Corbin, 1990). اگرچه سیر کدگذاری باز این دو تکنیک شباهت‌های زیادی با یکدیگر دارند اما در عین حال باید گفت که مرحله کدگذاری محوری و انتخابی آنها تا حد زیادی متفاوتند.

برای این مطالعه و با استفاده از نمونه‌گیری نظری و تا رسیدن به اشباع نظری، با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه فناوری اطلاعات، خدمات عمومی و دولت الکترونیک، مصاحبه باز و

نیمه ساختاریافته صورت گرفت. به منظور شناسایی افراد نمونه، ابتدا چهار ویژگی در نظر گرفته شد و افرادی که با آنها مصاحبه شد، حداقل سه ویژگی از پنج ویژگی را دارا هستند. این خصوصیات عبارتند از:

- عضو هیات علمی دانشگاه با مرتبه دانشیاری در رشته مدیریت دولتی یا مدیریت فناوری اطلاعات.
- نگارش حداقل سه مقاله علمی - پژوهشی یا حداقل یک جلد کتاب در حوزه دولت الکترونیک یا خدمات عمومی.
- انجام حداقل سه طرح تحقیقاتی مرتبط با موضوع دولت الکترونیک یا خدمات عمومی.
- برخورداری از حداقل سابقه اجرایی پنج سال در پست‌های سازمانی مرتبط با حوزه دولت و خدمات الکترونیک.

۵. روایی و پایایی پژوهش

به منظور اطمینان از روایی و پایایی پژوهش اقدامات زیر انجام شد (Creswell & Miller, 2000):

- تطبیق توسط اعضا^۱: فرآیند تحلیل داده‌ها، مدل نهایی، گزارش نهایی توسط مصاحبه‌شوندگان و مشارکت کنندگان در تحقیق مورد بررسی، بازبینی و تأیید قرار گرفت.
- بررسی همکار^۲: سه تن از اساتید محترم و دو تن از دانشجویان دکتری به بررسی یافته‌ها، کدها، مفاهیم و مدل نهایی پرداخته و پس از اعمال اظهارات کارشناسانه ایشان، مدل نهایی مورد تأیید قرار گرفت.
- درگیری طولانی‌مدت پژوهشگران با موضوع تحقیق: از ویژگی‌ها و تمایزات پژوهش‌های کیفی در مقایسه با تحقیقات کمی آن است که پژوهشگر ضمن تحلیل داده‌ها فرآیند مقایسه و سنجش مستمر را انجام می‌دهد. به این معنی که به‌طور مستمر نتایج مصاحبه‌های جدیدتر را با نتایج ظهوریافته مصاحبه‌ها و تحلیل‌های کیفی قبلی مقایسه می‌کند. چنین امری مستلزم درگیری طولانی مدت پژوهشگر با موضوع تحقیق است که این فرآیند در پژوهش حاضر بیش از سه سال به طول انجامیده است.

1. Member checking

2. Peer examination

۶. یافته‌ها

مقوله‌های اصلی و فرعی منتج از کدگذاری باز و محوری متن مصاحبه‌های تخصصی با خبرگان در قالب جدول زیر ارائه شده است. لازم به ذکر است در روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، معیار توقف فرآیند گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها، حصول «کفایت نظری» است. به این معنا که ادامه پژوهش تغییری در مفاهیم و یا مقولات ظهور یافته حین تحقیق را در پی نداشته باشد. با در نظر داشتن این معیار، از آنجا که در جریان مصاحبه دهم تا پانزدهم هیچ مفهوم یا مقوله جدیدی ظهور نیافت و مقوله‌ای تکمیل یا اصلاح نشد، فرآیند مصاحبه‌ها در مصاحبه پانزدهم به پایان رسید و مرحله کدگذاری باز و محوری به دستیابی به ۱۶۵ مفهوم، ۵۳ مقوله فرعی و ۲۲ مقوله اصلی منجر شد.

جدول ۱. مقولات اصلی و فرعی برآمده از کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌ها

مقوله اصلی	مقوله فرعی
انتظارات برآورده نشده شهروندان	ادراک شهروندان از بهره‌وری خدمات موجود، رقابت در خدمات اثر متقابل خدمات عمومی - خصوصی
انتظارات جدید شهروندان	رقابت در خدمات، اثر متقابل خدمات عمومی - خصوصی
امکانات فناورانه	امکانات فناورانه جدید
فرصت ناب نوآوری	فرصت نوآوری نیازمحور، فرصت نوآوری فناورانه
نیازسنجی خدمت	نیازسنجی، دیده‌بانی فناوری
طراحی خدمت	تبیین راهبرد نوآوری، ایده‌پردازی، مدل‌سازی خدمت، آزمون خدمت
اجرای خدمت	پذیرش خدمت، سنجش نوآوری
بازتکرار مستمر فرآیند نوآوری در خدمت	چرخه فرآیند نوآوری
رویکرد مشارکتی	مشارکت شهروندان، مشارکت کارکنان، نوآوری مشارکتی
رویکرد حمایتی	حمایت مدیریت، تمرکز استراتژیک بر نوآوری
استعداد سازمانی نوآوری	استعداد سازمانی پرورش نوآوری، تیم‌محوری، مشتری‌محوری، نیازمحوری
تجهیز اجتماعی فناورانه	توانمندسازی فناوری، نرخ نفوذ اجتماعی فناوری
زیرساخت اعتماد الکترونیکی	اعتماد عمومی به امنیت اطلاعات، اعتماد عمومی به محرمانگی اطلاعات
بسترسازی قانونی	بسترسازی قانونی برای تغییر
منظومه سازمانی	مدیریت یکپارچه نوآوری، مدیریت یادگیری، مدیریت ریسک و تغییر، مدیریت استعدادها، مدیریت منابع مالی، مدیریت دانش
کارگزار کارآفرین	تسهیل‌گر نوآوری
بافت خرد	زنجیره ارزش خدمت، ترتیبات نهادی، محیط سازمانی
بافت کلان	محیط اجتماعی-فرهنگی، محیط اقتصادی، تحول فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی، محیط قانونی، مدل حاکمیت
خدمات شهروندی نوآورانه	مفهوم خدمت نوآورانه، محصول خدمت نوآورانه، فرآیند خدمت نوآورانه، نظام تحویل خدمت نوآورانه، رابط نوآورانه تعامل با مشتری
تجربه خدمت	ارزش‌آفرینی خدمت برای شهروندان، خاطره‌سازی پایدار خدمت
بهره‌وری خدمات دولتی	ارتقای کارایی و اثربخشی خدمات
چابک‌سازی دولت	چابکی خدمات عمومی

در ادامه به تشریح گزاره‌های نظری پنج‌گانه و زیرقضایای یازده‌گانه برآمده از کدگذاری انتخابی با استناد به اظهارات مصاحبه‌شوندگان پرداخته می‌شود.

۱. قضیه نظری اول: «تلاقی جریان‌های انتظارات برآورده نشده شهروندان یا انتظارات جدید شهروندان با امکانات فناورانه جدید موجب ایجاد جاویژه نوآوری به عنوان نقطه آغازین فرآیند نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک می‌شود». قضیه مذکور بر این اصل استوار است که «نوآوری در خدمات با این پیش‌فرض آغاز می‌شود که خدمات، راهکارهایی برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان هستند» (م. ۴). به عبارت دیگر، «همانند نوآوری در محصول، عوامل نوآوری در خدمات اساساً از تقاضای مشتری برای خدمات جدید و از طرف دیگر علاقه مدیران به ارائه خدمات جدید برای مخاطبین فعلی و ایجاد مخاطبین جدید نشأت می‌گیرد» (م. ۱). اهمیت توجه به محوریت نیازها و انتظارات شهروندان از آنجا دوچندان می‌شود که بدانیم «امروزه عوامل مختلفی دست به دست یکدیگر داده‌اند تا دولت‌ها را وادار به تجربه شکل جدیدی از اداره جامعه کنند. امروزه شهروندان خواهان این هستند که ساعات کار مؤسسات دولتی افزایش یابد و هر زمان که خواستند بتوانند کارهای خود را انجام دهند، در صف‌ها معطل نشوند، خدمات باکیفیت‌تری به دستشان برسد و مواردی از این دست» (م. ۷). به عبارت دیگر، «با افزایش سطح استانداردهای زندگی در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، انتظارات و تقاضای شهروندان برای خدمات شخصی‌سازی شده افزایش می‌یابد» (م. ۱). لذا به عنوان یکی از جریان‌های اساسی در طراحی خدمات نوآورانه، باید نسبت به کشف نیازها و ترجیحات شهروندان در زندگی واقعی با هدف الهام‌بخشیدن به فرآیند نوآوری در خدمات شهروندی اقدام کنیم. البته در این خصوص، باید از منابع مختلف به منظور شناخت دقیق نیازهای مشتریان و تفکیک خواسته‌های مقطعی و ظاهری از نیازهای اساسی استفاده کرد. همچنین به عقیده مصاحبه‌شوندگان، علاوه بر شهروندان، «کارکنان ارائه‌دهنده خدمت دانش ارزشمندی در خصوص مسائل و مشکلات شهروندان در استفاده از خدمات دارند و ضمن اینکه منبع قابل‌اتکایی برای تفسیر نیازهای واقعی شهروندان به شمار می‌روند» (م. ۱۳).

در بخش دیگر و به عنوان دومین جریان اساسی در طراحی خدمات نوآورانه، باید به بحث امکانات فناورانه اشاره کرد. اهمیت و جایگاه توجه به فناوری در این حوزه به این نکته بر می‌گردد که با نگاهی به تاریخچه کاربرد فناوری در بخش عمومی و شهروندی

درمی‌یابیم که «ابتدا سازمان‌ها از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی جهت بهبود خدمات خود و افزایش کارایی خدمات موجود استفاده می‌کردند. در مرحله بعد، از فناوری برای بهبود کیفیت و اثربخشی خدمات استفاده می‌شد و در مرحله سوم، به کمک فناوری، خدماتی کاملاً جدید یا کاملاً متحول شده ایجاد می‌شود» (م. ۱). به عبارت دیگر، برای فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌توان نقشی دوگانه قائل شد: «هم به عنوان توانمندساز و هم به عنوان آغازگر نوآوری در خدمات» (م. ۱). در بعد توانمندسازی، «گسترش فناوری‌های ارتباطی موجب شده دولت‌ها بتوانند از طریق جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات به پیش‌بینی نیازهای جدید شهروندان بپردازند» (م. ۸) و در بعد آغازگری نیز «تغییرات فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی موجب به وجود آمدن فرصت‌هایی برای نوآوری در خدمات می‌شود» (م. ۱) بنابراین، با توجه به تأکید مصاحبه‌شوندگان بر اهمیت و جایگاه تغییرات فناوری‌ها در ایجاد فرصت‌های طراحی و ارائه خدمات نوآورانه، «ردیابی و تفسیر تغییرات محیط فناوری، عامل کلیدی برای موفقیت نوآورانه است» (م. ۱۴) در نتیجه به منظور دستیابی به جاویژه نوآوری و فرصت ناب و با اولویت بالا برای طراحی و ارائه خدمات نوآورانه شهروندی باید «در استراتژی نوآوری خدمات، نقطه آغاز فعالیت‌های نوآوری خدمات با رصد نیازهای مشتریان و تازه‌های امکانات فناورانه برای شناسایی نیازهای برآورده نشده باشد» (م. ۲)

قضیه تئوریک نخست، در واقع منعکس‌کننده نوعی نگاه هدفمند در فرآیند نوآوری خدمات شهروندی است. به عبارت دیگر، به‌رغم تصور رایج در مدل‌های نوآوری و اتکای این الگوها بر فرد نوآور، تأکید اساسی الگوی برآمده از این پژوهش بر فرآیند و به‌خصوص هدفمندی این فرآیند در بخش عمومی است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص بیان می‌دارد: «نوآوری اصلاً به معنای بی‌نظمی نیست بلکه خدمات شهروندی نوآورانه حاصل یک فرآیند هدفمند، منظم، ساختارمند و هماهنگ است» (م. ۱۵) همچنین این قضیه در برگیرنده یک زیرقضیه اصلی است که بر اساس آن عامل حضور فعال و گشایش‌گر^۱ «کارگزار کارآفرین» می‌تواند به تلاقی جریان‌های فرصت‌ساز سه‌گانه فوق و ایجاد «جاویژه نوآوری» کمک کند.

زیرقضیه ۱-۱: «کارگزار کارآفرین تلاقی جریان‌های فرصت‌ساز نوآوری را از طریق

ایجاد بستر سازمانی مستعد نوآوری، تسهیل و تشویق می‌کند». در این خصوص، در مصاحبه‌های متعدد بر اهمیت بستر سازمانی مستعد نوآوری تأکید شده است. یکی از خبرگان در این خصوص چنین بیان می‌کند که: «ایجاد فضای سازمانی مناسب برای نوآوری مستمر، عاملی کلیدی در دستیابی به جریان دائمی نوآوری و بهره‌مندی از مزیت رقابت ناشی از آن است» (م. ۵). از جمله عوامل بسیار اثرگذار بر ایجاد این بستر سازمانی مستعد، حضور حامیان خدمات نوآورانه و اقناع مخالفان و کسب حمایت مدیران عالی و میانی جهت تخصیص منابع لازم به پروژه‌های خدمات نوآورانه است. در این میان، «حضور قهرمان‌های محصول می‌تواند به نوآوری در خدمات کمک کند، چرا که آنها افرادی در سازمان هستند که موجب پیشبرد پروژه‌های نوآورانه می‌شوند و همچنین از توان بالایی برای قانع کردن مخالفان و منتقدان برخوردارند» (م. ۵). البته اهمیت حضور این افراد که از آنها با عنوان کارگزار کارآفرین یاد می‌کنیم، در بخش خدمات شهروندی دولت الکترونیک نسبت به سایر حوزه‌های خدمات عمومی و خصوصی دوچندان است، چرا که «نوآوری در بخش عمومی تفاوت‌های اساسی با نوآوری در بخش خصوصی یا بخش غیرانتفاعی دارد. از آنجا که دولت‌ها از اساس به شیوه بوروکراتیک عمل می‌کنند، تغییرات در آنها به صورت تدریجی اتفاق می‌افتد. این امر موجب می‌شود که نوآوری و خلاقیت و کارآفرینی در دولت همیشه با مقاومت روبرو باشد و همین امر نقش حمایت‌مدیریت و کاهش مقاومت سازمانی را پررنگ می‌سازد» (م. ۸).

۲. قضیه نظری دوم: «خدمات نوآورانه طی چرخه‌ای سه مرحله‌ای، شامل نیازسنجی خدمت، طراحی خدمت و اجرای خدمت ایجاد می‌شود». پیش از تشریح مراحل چرخه نوآوری، لازم است دو موضوع اساسی مورد توجه خبرگان مصاحبه‌شونده درباره این چرخه مورد توجه ویژه قرار گیرد. نخست ماهیت فرآیندی نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک است. بنا به نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان، «بر خلاف ادراک رایج، نوآوری اصلاً به معنای بی‌نظمی نیست بلکه خدمات شهروندی نوآورانه حاصل یک فرآیند هدفمند، منظم، ساختارمند و هماهنگ است» (م. ۱۵). این ماهیت فرآیندی موجب می‌شود تا «نوآوری در خدمات شهروندی مرتباً با بهره‌گیری از تجارب به‌دست آمده بازتکرار شود تا نهادهای عمومی بتوانند اطمینان حاصل کنند از قافله تغییرات محیط اطراف خود عقب نمی‌مانند» (م. ۱۴). البته این ویژگی، خود پیچیدگی‌های خاصی را با خود به همراه می‌آورد. از همین رو در مصاحبه‌های مختلف بر اهمیت و ضرورت مدیریت

یکپارچه و متمرکز فرآیند نوآوری در بخش عمومی و نهادهای ارائه‌دهنده خدمات شهروندی تأکید شده است. چرا که «نقش مهم مدیران در فرآیند نوآوری، علاوه بر حمایت و رفع موانع، مدیریت متمرکز فرآیند نوآوری است» (م. ۱۳). نکته دوم ویژگی چرخه‌ای و تکرارپذیر بودن این فرآیند است. بنا به نظر مصاحبه‌شوندگان، «ماهیت نوآوری در خدمات شهروندی به‌گونه‌ای است که همیشه در پی ارائه یک خدمت نوآورانه، فرصت‌های جدیدی برای نوآوری در سایر خدمات ایجاد می‌شود و این چرخه به صورت مستمر ادامه پیدا می‌کند» (م. ۸). البته این ویژگی تکرارپذیری و استمرار چرخه نوآوری، بیشتر از اینکه یک اختیار باشد، یک الزام برای بخش عمومی ارائه‌دهنده خدمات شهروندی است؛ چرا که «برای انطباق مستمر با تغییرات محیط، لازم است همواره جریان‌های خدمات نوآورانه در دولت الکترونیک در حال تولید و ارائه باشد» (م. ۱۵). اولین مرحله در چرخه فرآیند نوآوری، نیازسنجی خدمت است. تبیین نیاز شهروندان در این مرحله، براساس توجه به نیازها و انتظارات برآورده نشده و جدید شهروندان از یک سو و امکانات فناورانه جدید از سوی دیگر صورت می‌پذیرد. بنا به نظر یکی از خبرگان مورد مصاحبه، «نقطه آغاز فعالیت‌های نوآوری خدمات، رصد نیازهای مشتریان برای شناسایی نیازهای برآورده نشده است» (م. ۲). در کنار توجه به نیازها، به منظور تبیین دقیق نیاز مورد تمرکز در فرآیند نوآوری، باید به تازه‌ترین امکانات فناورانه در دسترس نیز توجه داشت. بنا به نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان، «پیش‌بینی روند فناوری یکی از مراحل دشوار اما ضروری در بخش نیازسنجی است. در صورتی که مجموعه‌ای قابلیت پیش‌بینی روند فناوری را نداشته باشد، تنها می‌تواند با تکیه بر شهود و تجربه مدیران خود تصمیم‌گیری کند. اما مجموعه‌هایی که اقدام به پیش‌بینی فناوری می‌کنند، نقشه حرکت ناکامل ولی صحیح و باارزشی برای تصمیمات آتی خود در اختیار دارند» (م. ۳). بعد از مرحله نیازسنجی، نوبت به مرحله طراحی خدمات می‌رسد که خود از چهار گام «تبیین راهبرد نوآوری»، «ایده‌پردازی خدمت»، «مدل‌سازی خدمت» و «آزمون خدمت» تشکیل شده است. «سازمان باید در مرحله استراتژی نوآوری، در خصوص هدف خود یعنی ایجاد خدماتی کاملاً جدید یا بهبود خدمات موجود تصمیم‌گیری نماید. همچنین باید گروه‌های مشتری خدمت هم بر اساس ویژگی‌های جامعه‌شناختی و هم بر اساس نقش و جایگاه خود در فرآیند ارائه خدمات دسته‌بندی شوند» (م. ۴). پس از تبیین نیاز مورد تمرکز در فرآیند نوآوری، نسبت به ایده‌پردازی با بهره‌گیری از مشارکت کلیه منابع اقدام می‌شود. البته باید به‌گونه‌ای عمل

نمود تا ماهیت انتزاعی ایده‌پردازی باعث فراموش شدن محوریت نیاز شهروندان در چرخه فرآیند نوآوری نشود. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره می‌گوید: «در طراحی مفهوم خدمت به جای تمرکز بر روش‌های طوفان ذهنی غیرساختاریافته، بر روی ایده‌پردازی متمرکز می‌شویم. در واقع به جای تولید صدها مفهوم در نتیجه رویه‌های طوفان ذهنی، که بسیاری از آنها غیرمرتبط و غیرکاربردی هستند، ایده‌پردازی متمرکز مجموعه‌ای محدود از ویژگی‌های خدمت (برای بهبود خدمات موجود) یا گزینه‌های جایگزین مفهوم خدمت (برای ایجاد خدمات جدید) ارائه می‌کند که به دلیل تمرکز بر کارها و برآیندهای مورد نظر مشتری و اولویت‌بندی آنها، ارزش آفرینی این مفاهیم برای مشتریان تضمین شده است» (م. ۴). همچنین در یکی دیگر از مصاحبه‌ها چنین آمده است: «در مرحله ایده‌پردازی، حجم وسیعی از ایده‌های ارائه خدمت از منابع مختلف مانند کارکنان، شهروندان، سازمان‌های همکار و ... به دست می‌آید که این ایده‌های خام باید در چند مرحله اولویت‌بندی و غربال شوند تا ایده‌های با ارزش بیشتر شناسایی شود» (م. ۱۵). پس از مرحله ایده‌پردازی و دستیابی به ایده خدمت، باید نسبت به مدل‌سازی ابعاد مختلف خدمت اقدام کرد. «در مرحله طراحی خدمت باید ابتدا به مدل‌سازی خدمت پرداخته شود. ابعاد مدل خدمت عبارتند از مدل محصول خدمت: شامل مشخصات و ویژگی‌های خدمت که تجربه مشتری را تشکیل می‌دهد. مدل فرآیند خدمت: شامل فرآیند ارائه خدمت و چگونگی یکپارچگی و هماهنگی اجزای زنجیره ارزش خدمت. مدل منابع خدمت: شامل ابعاد مالی، ساختاری و منابع انسانی مورد نیاز برای ارائه خدمت» (م. ۵). در گام پایانی مرحله طراحی، خدمات باید پیش از عرضه نهایی مورد ارزیابی و آزمون قرار گیرد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه می‌گوید: «در بررسی ایده‌های جدید همواره باید امکان‌پذیری اجرای آنها بررسی شود» (م. ۱۵). باید توجه داشت انجام مراحل آزمون و اثبات خدمت برای کسب آمادگی مواجهه با شرایط واقعی اجرای خدمت است؛ چرا که «اجرای خدمت نوآورانه در شرایط محدود و آزمایشگاهی تفاوت بسیار زیادی با مسائل نیازمند مدیریت در جریان اجرای نهایی خدمت در سطح وسیع جامعه دارد» (م. ۱۴). ابعاد آزمون خدمت که در اظهارات مصاحبه‌شوندگان مورد تأکید قرار گرفته عبارتند از:

آزمون مفهوم خدمت: «در بخش اثبات مفهوم باید مشخص شود که آیا خدمت طراحی شده با توجه به الزامات و محدودیت‌های فناوری، قابلیت اجرا دارد یا خیر؟ درضمن، آیا کاربران عادی قادر به کاربرد فناوری‌های فوق هستند یا خیر؟» (م. ۵).

«بررسی دولت‌ها و مطالعات اولیه آنها برای به اجرا درآوردن طرح دولت الکترونیک نشان داده است که مشکل اصلی ایجاد و توسعه خدمات الکترونیک، فناوری نیست. بلکه مشکل اصلی در این است که آیا فرهنگ جامعه برای پذیرش تغییرات بسیار زیادی که ایجاد خواهد شد آمادگی دارد یا خیر؟» (م. ۷).

آزمون محصول خدمت: «در بخش اثبات خدمت، باید معماری اجزای مختلف خدمت و ارتباطات آنها با یکدیگر بررسی و صحت آن تأیید شود» (م. ۵).

آزمون مدل کسب و کار: «در بخش اثبات کسب و کار نیز به ارزیابی مدل کسب و کار خدمت پرداخته می‌شود» (م. ۵). به عبارت دیگر، در این مرحله «باید از فراهم بودن مجموعه امکانات و هماهنگی‌های لازم مورد نیاز برای ارائه خدمت اطمینان حاصل شود» (م. ۱۵).

مرحله سوم پس از دو مرحله نیازسنجی و طراحی خدمت، مرحله اجرای خدمت است. «بسیار مهم است که نوآوری‌های جدید در خدمات شهروندی دولت الکترونیک هم مورد پذیرش شهروندان و هم مورد پذیرش کارکنان قرار گیرد» (م. ۱۰). در این راستا، با توجه به ماهیت پویای خدمات شهروندی، باید از ابزارهای مختلف جهت حصول اطمینان از پذیرش خدمات نزد کارکنان ارائه‌دهنده خدمت و شهروندان استفاده کرد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص می‌گوید: «ماهیت تعامل انسانی در خدمت آن قدر مهم است که می‌تواند پذیرش هرگونه نوآوری در خدمت را تحت تأثیر خود قرار دهد» (م. ۱۳). مهم‌ترین ابزار مورد توجه در این میان، آموزش و فرهنگ‌سازی است؛ چنانکه یکی از خبرگان در این مورد اظهار داشته است: «در پی هر نوآوری باید مجموعه‌ای از اقدامات آموزشی و مهارت‌افزایی برای کارکنان و جامعه هدف برگزار شود تا هر دو گروه بتوانند از مزایای کامل خدمات نوآورانه بهره‌مند شوند» (م. ۱۰). بنا به عقیده خبرگان مورد مصاحبه «پس از اجرای خدمت نوآورانه، باید عکس‌العمل شهروندان را نسبت به خدمت جدید ارزیابی کرد تا علاوه بر اصلاح موارد مورد نیاز، ایده‌ها و نیازهای جدید به عنوان ورودی چرخه نوآوری استخراج شود» (م. ۱۵). این امر، زیربنای تصمیمات مدیریتی را در چرخه نوآوری شکل می‌دهد. «پس از ارائه خدمت باید رضایت مشتریان بر اساس ارزش افزوده ایجاد شده برای آنها سنجیده شود تا میزان اثرگذاری خدمت طراحی شده سنجیده شود.» (م. ۶) «اندازه‌گیری مؤثر نوآوری در خدمات در مدیریت آن تأثیرگذار است» (م. ۲). در این مرحله، از نتایج حاصل از سنجش اجرای خدمت، اولاً برای اصلاح خدمت و فرآیند طراحی خدمات نوآورانه و ثانیاً برای کشف نیازها و راهکارهای جدید استفاده می‌شود. شاخص اساسی مورد توجه در این مرحله،

ارزش افزوده حاصل از خدمت برای شهروندان در راستای پاسخگویی به نیاز شهروندان است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره می‌گوید: «باید توجه داشت که هدف اساسی از ارائه خدمات، ایجاد ارزش افزوده برای مصرف‌کننده خدمت است و لذا باید این ارزش‌آفرینی به عنوان شاخص ارزیابی و توسعه خدمات شهروندی نوآورانه همواره مد نظر باشد» (م. ۸). در مصاحبه‌ای دیگر آمده است: «شاخص اصلی ارزیابی میزان نوآورانه بودن یک خدمت الکترونیکی، چه از نظر شهروندان و چه از نظر شرکای همکار در ارائه خدمت، مفید بودن خدمت در راستای تأمین نیاز و ارزش افزوده آن نسبت به راهکارهای موجود برای نیاز مورد نظر است.» (م. ۱۴).

زیرقضية ۲-۱: «راهبرد نوآوری بر تعریف جاویژه نوآوری و جهت‌گیری آن به سوی فرصت نوآوری نیازمحور یا فرصت نوآوری فناورانه اثرگذار است». بنا به عقیده مصاحبه‌شوندگان، خدمات شهروندی نوآورانه هم می‌تواند با غلبه جریان نیاز و هم با غلبه جریان امکانات فناورانه شکل بگیرد. «با توجه به ماهیت تعاملی خدمات و نقش قابل توجه تعاملات با مشتریان و اهمیت جنبه‌های غیرملموس خدمات در رضایت شهروندان، محدود کردن حوزه نوآوری در خدمات به بخش فناوری صحیح نیست» (م. ۱۴). «نوآوری در خدمات الزاماً به جدید بودن فناوری مربوط نیست؛ بلکه اغلب در بخش‌های غیرفناورانه خدمت نهفته است. به عنوان مثال، رابط کاربری مشتری، روش‌های جدید در توزیع و ارائه خدمت، کاربردهای مبدعانه در کاربرد فناوری در فرآیند خدمت و ...» (م. ۵). لذا با توجه به اینکه «نوآوری‌های خدمات دولت الکترونیک غالباً هم در برگیرنده نوآوری در فناوری مورد استفاده و هم نوآوری در سیستم‌های اداری و سازمانی است» (م. ۱۰)، جهت‌گیری راهبرد فناوری به سوی نوآوری‌های فناورانه یا سازمانی می‌تواند بر وزن نسبی جریان‌های نیاز در مقابل جریان امکانات فناورانه تأثیرگذار باشد.

۳. قضیه نظری سوم: «جاویژه نوآوری از طریق چرخه نوآوری منجر به دستیابی به خدمات شهروندی نوآورانه، تجربه خدمت، ارتقای کارایی خدمات عمومی و چابک‌سازی دولت می‌شود». بر اساس نظر خبرگان «رویکرد صحیح نوآوری در خدمات، رویکرد خروجی‌محور است که مبنای بر درک این امر قرار می‌دهد که افراد کالا و خدمات را برای انجام یک کار مورد استفاده قرار می‌دهند» (م. ۴). بر این اساس، در فرآیند نوآوری تمرکز اصلی مدیران و راهبران فرآیند بر لزوم ایجاد خروجی‌های ملموس و قابل اندازه‌گیری در نتیجه تکمیل چرخه فرآیند نوآوری است. بنا به نظر یکی از

مصاحبه‌شوندگان: «درست است که تمامی تعاریف نوآوری در بر گیرنده عنصر ایجاد چیزی جدید و مبدعانه هستند اما علاوه بر این، نوآوری باید منجر به ایجاد نوعی منفعت شود» (م. ۵). شاخص اساسی در این میان، ارزش افزوده ایجادشده ناشی از ارائه خدمات شهروندی نوآورانه دولت الکترونیک به شهروندان، هم برای شهروندان، هم برای سازمان ارائه‌دهنده خدمت و هم برای سایر بازیگران زنجیره ارزش خدمت است. به اعتقاد یکی از مصاحبه‌شوندگان، «شاخص اصلی نوآوری موفق در خدمات شهروندی، ایجاد ارزش افزوده بیشتر نسبت به خدمات موجود برای مشتری است» (م. ۱۳). نکته اساسی که در تمامی انواع خدمات شهروندی نوآورانه مورد توجه ویژه خبرگان قرار گرفته آن است که «نوآوری به معنای ایجاد تجربه‌ای متفاوت از خدمت برای مشتری است. این تجربه متفاوت ممکن است در نتیجه تغییر در خود خدمت نباشد، بلکه ناشی از تغییر در شرایط زمینه‌ای، بازیگران، ویژگی‌های خدمت و یا سایر شرایط ارائه خدمت ایجاد شود. به عنوان مثال، تجربه تماشای یک فیلم ممکن است تحت تأثیر سایر تماشاگران، شرایط فیزیکی سینما، صدای، نور، صدا، کیفیت تصویر و ... تغییر کند» (م. ۱). لذا «ارزش اصلی و محوری که در طراحی خدمات نوآورانه به دنبال آن هستیم، ارائه تجربه‌ای منحصر به فرد در شهروندان و مشتریان است» (م. ۳). اهمیت و جایگاه این بحث به عنوان یکی از خروجی‌های چرخه فرآیند نوآوری تا حدی است که در برخی موارد، این هدف بر سایر اهداف مورد نظر از ارائه خدمات نوآورانه غالب می‌شود. بنا به گفته یکی از خبرگان، «همه نوآوری‌ها در خدمات دولت الکترونیک الزاماً در پی بهبود عملکرد دولت نیستند بلکه بیشتر نوآوری‌ها برای پاسخگویی به درخواست شهروندان و با هدف ارتقای مقبولیت بخش عمومی اتفاق می‌افتد» (م. ۱۰). دومین خروجی چرخه فرآیند نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک، ارتقای سطح کارایی فرآیندهای ارائه خدمت در نهادهای عمومی و شهروندی است. منظور از کارایی در اینجا، در یک بعد، کاهش هزینه‌های ارائه خدمات عمومی شهروندی است تا جایی که بنا به نظر مصاحبه‌شوندگان، «نوآوری‌ها و به‌خصوص انواع مبتنی بر فناوری آن می‌توانند کاهش چشم‌گیری در هزینه‌های دولت‌ها ایجاد کنند» (م. ۱۲) و در بعد دیگر، علاوه بر کاهش هزینه‌ها، موجب افزایش اثربخشی کنترل و مدیریت نیز می‌گردد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص چنین اظهار داشته است: «با نگاهی به کشورهای پیشرفته جهان در می‌یابیم که دولت الکترونیک تا چه حد توانسته هزینه‌های عمومی را کاهش دهد و کارایی و اثربخشی کنترل و مدیریت سیستم‌های اجتماعی،

مالیاتی، بهداشتی، درمان عمومی و تأمین اجتماعی را به حداکثر برساند» (م. ۷). در نتیجه دستیابی به کارایی و اثربخشی ناشی از ارائه خدمات شهروندی نوآورانه، «از طریق نوآوری می‌توان بر محدودیت‌های عملکرد و منابع و زیرساخت در بخش‌های عمومی ارائه خدمات شهروندی غلبه کرد» (م. ۱۳). در نهایت، سومین خروجی قابل اندازه‌گیری چرخه فرآیند نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک، دستیابی به هدف چابک‌سازی دولت است. در این میان، خدمات شهروندی نوآورانه دولت الکترونیک می‌تواند از طریق اثرگذاری بر شاخص‌های زیر، دستیابی به هدف چابک‌سازی دولت را تسهیل نماید:

تسریع رویه‌های کاری: «خدمات دولت الکترونیک موجب تسریع رویه‌های کاری سازمان‌های دولتی و افزایش کارایی و اثربخشی آنها می‌شود» (م. ۱۱). که البته این ارتباط از نوع دوسویه است و تسریع رویه‌های کاری متقابلاً به افزایش ارائه خدمات شهروندی نوآورانه منجر می‌شود. همان‌گونه که یکی از خبرگان در این باره می‌گوید: «ارتباط میان نوآوری در خدمات دولتی و بهبود فرآیندهای کاری دولت یک ارتباط دوسویه است» (م. ۱۲).

افزایش کارایی و اثربخشی: «استقرار خدمات نوآورانه شهروندی در دولت الکترونیک به بهبودهای قابل ملاحظه‌ای از این قبیل منجر خواهد شد: تسهیل خدمات‌رسانی به شهروندان، کوچک‌سازی اندازه دولت از طریق حذف رده‌های سازمانی مدیریت میانی، تسهیل گردش اطلاعات میان شهروندان و دولت، تسهیل فرآیندهای کاری دولت و کاهش حجم فعالیت‌های جاری دولت، کاهش هزینه‌های سربار دولت از طریق ادغام و حذف سیستم‌ها و فرآیندهای موازی و اضافی» (م. ۷).

افزایش انطباق‌پذیری و پاسخگویی: «نوآوری در خدمات بخش دولتی می‌تواند در برخی موارد منجر به ایجاد تغییرات گسترده در فرآیندهای اجتماعی جامعه شود و اصولاً نوع جدیدی از مدیریت بخش دولتی را به وجود آورد که بیشتر مشتری‌محور باشد» (م. ۱۲). «از طرف دیگر، یکی از مزایای مهم این خدمات، تقویت ارتباط مردم با دولت و تقویت دموکراسی و از سوی دیگر، افزایش سطح پاسخگویی دولت به نیازهای شهروندان است» (م. ۱۱).

زیرقضية ۳-۱: «برآمد نوآوری به عنوان پیامد چرخه نوآوری، باعث ایجاد جریان‌های جدید انتظارات برآورده نشده شهروندان و یا انتظارات جدید شهروندان و استمرار حرکت چرخه نوآوری می‌شود». در نتیجه ارائه خدمات شهروندی نوآورانه در حوزه‌های مختلف خدمات عمومی شهروندی، ادراک شهروندان از خدمات موجود دستخوش تغییر می‌شود

و این امر موجب ایجاد انتظارات جدید در آنها برای اصلاح سایر خدمات و ارائه خدمات نوآورانه در سایر حوزه‌های خدمات عمومی شهروندی می‌شود. «نوآوری در خدمت، در هر یک از ابعاد، همچنین ممکن است موجب ایجاد نیاز برای تغییر در سایر ابعاد ارائه آن خدمت شود» (م. ۱). بنا به عقیده مصاحبه‌شوندگان، «مشتریان در نتیجه مصرف کالاها یا خدمات، نیازهای دیگری پیدا می‌کنند. هنگامی که یک مشتری خدمتی خاص را مورد استفاده قرار می‌دهد، در ازای مصرف آن خدمت باید کارهایی از قبیل برقراری تماس با ارائه‌دهنده خدمت، پرداخت و ... انجام دهد» (م. ۴). اهمیت و ضرورت این امر با توجه به این واقعیت روشن می‌شود که نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک «باید مرتباً با بهره‌گیری از تجارب به‌دست آمده باز تکرار شود تا نهادهای عمومی بتوانند اطمینان حاصل کنند از قافله تغییرات اطراف خود عقب نمی‌مانند» (م. ۱۴) و «برای انطباق مستمر با تغییرات محیط لازم است همواره جریانی از خدمات نوآورانه در دولت الکترونیک در حال تولید و ارائه باشد» (م. ۱۵).

۴. قضیه نظری چهارم: «توانمندسازهای نوآوری موجب تسریع و تسهیل چرخه نوآوری و دستیابی به برآمد نوآوری می‌شوند». بنا به اظهار یکی از مصاحبه‌شوندگان، «چهار توانمندساز اصلی نوآوری در خدمات عبارتند از: نیاز و خواسته برآورده نشده شهروندان، اعتقاد به قدرت متحول‌کننده فناوری اطلاعات و ارتباطات، یادگیری مستمر و هماهنگ‌سازی کارآمد شبکه نهادها، دانش و فناوری» (م. ۱). اما بر اساس تقسیم‌بندی دیگر، عوامل مؤثر بر ارتقای خدمات نوآورانه را می‌توان به دو دسته عوامل انسانی و عوامل ساختاری تقسیم کرد. عوامل انسانی شامل مشارکت کارکنان، حضور قهرمانان محصول و حمایت مدیریت؛ و عوامل ساختاری شامل تمرکز استراتژیک، آموزش و یادگیری، سازماندهی درونی و چرخش وظایف و فناوری اطلاعات» (م. ۵).

زیرقضیه ۴-۱: «حضور کارگزار کارآفرین موجب موفقیت چرخه فرآیند نوآوری می‌شود». می‌توان یکی از عوامل انسانی مؤثر در فرآیند نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک را حضور «قهرمانان محصول» دانست. «حضور قهرمان‌های محصول می‌تواند به نوآوری در خدمات کمک کند؛ چرا که آنها افرادی در سازمان هستند که موجب پیشبرد پروژه‌های نوآورانه می‌شوند و همچنین از توان بالایی برای قانع کردن مخالفان و منتقدان برخوردارند» (م. ۵). که این مقوله با توجه به تغییر حوزه ادبیات مورد استفاده در محصولات و خدمات از یک سو و بخش خصوصی و عمومی از سوی دیگر،

در این پژوهش به «کارگزار کارآفرین» تعبیر شده است. کارگزار کارآفرین به طور کلی دو نقش اساسی در تسریع و تسهیل چرخه فرآیند نوآوری بر عهده دارد: برطرف ساختن موانع سازمانی نوآوری و اقناع مخالفان طرح‌های ارائه خدمات الکترونیک نوآورانه. «بخشی از موانع نوآوری در خدمات دولت الکترونیک ناشی از مقاومت افراد در برابر تغییر رویه‌های جاری و روزمره ارائه خدمات در دولت است» (م. ۹). در این خصوص، حضور کارگزار کارآفرین که به دلیل نفوذ خود در لایه‌های سازمانی، قابلیت اثرگذاری چشم‌گیری بر جهت‌گیری و رویکرد افراد دارد، می‌تواند به کاهش این مقاومت سازمانی کمک کند. همچنین در بعد دیگر، نقش حمایت‌مدیریت از تخصیص منابع به اجرای ایده‌های جدید نیز باید مورد توجه ویژه قرار گیرد. اهمیت این موضوع تا جایی است که «حتی اگر تمام ابزارهای لازم برای پیاده‌سازی خدمات الکترونیک نوآورانه وجود داشته باشد، در این میان، عزم و اراده مسئولان اجرایی و مقامات سازمان‌ها بسیار مهم است» (م. ۷). البته دستیابی به چنین سطحی از حمایت‌مدیریت امر آسانی نیست و «یکی از چالش‌های مدیران در نوآوری در خدمات شهروندی، راضی کردن سلسله‌مراتب سازمانی برای تخصیص منابع به نوآوری و خدمات شهروندی جدید است» (م. ۱۳). کارگزار کارآفرین در این زمینه نیز می‌تواند با کسب حمایت‌مدیریت و دریافت مجوز تخصیص منابع، مسیر اجرای فرآیند نوآوری و پیاده‌سازی خدمات شهروندی نوآورانه دولت الکترونیک را تسهیل کند. علاوه بر نقش کاهش مقاومت سازمانی، کارگزار کارآفرین می‌تواند در نتیجه نفوذ بر لایه‌های مختلف سازمانی، از سطوح مدیریتی تا سطوح کارشناسی و کارمندی، از میزان مخالفت افراد با اجرای ایده‌های نوآورانه و جسورانه در بخش عمومی بکاهد و اجرای فرآیندهای تغییر یافته ارائه خدمت را تسهیل کند. چرا که «تجربه نشان می‌دهد که عده‌ای از کارمندان دولت با تغییرات سریع در نظام اداری مخالفند و در برابر آن مقاومت نشان می‌دهند. در حالی که عده‌ای دیگر با آن موافق بوده و از آن استقبال می‌کنند» (م. ۷).

زیرقضیه ۴-۲: «موفقیت چرخه فرآیند نوآوری تحت تأثیر استعداد سازمانی نوآوری است». به دلیل ماهیت تعاملات انسانی در ارائه خدمات شهروندی، انسان‌ها در مرکز فعالیت‌های چرخه فرآیند نوآوری قرار دارند. به عقیده یکی از خبرگان، «کارکنان هر سازمان، محور فرآیند نوآوری به شمار می‌روند، چرا که این انسان‌ها هستند که ایده‌های جدید را به وجود آورده و آنها را به خدمات نوآورانه تبدیل می‌کنند» (م. ۵). بر این

اساس، ترویج فرهنگ تعاملات انسانی و ارتباطات غیررسمی در فرآیند نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک مورد تأکید خبرگان مورد مصاحبه قرار گرفته است. چرا که این ارتباطات غیررسمی، بستر تبادل اطلاعات و دانش میان کارکنان و خلق ایده‌های جدید را برای ارائه خدمات شهروندی ممکن می‌سازد. «فرهنگ سازمانی نوآورانه بر ارتباطات غیررسمی میان کارکنان و فرهنگ کار جمعی به منظور به اشتراک گذاری دانش و در نتیجه، خلق مستمر ایده‌های جدید متمرکز است» (م. ۲).

اهمیت فرهنگ سازمانی تا جایی است که در میان عوامل متعدد توانمندساز چرخه فرآیند نوآوری، به فرهنگ سازمانی در کنار فعالیت‌های طراحی، اجرا و ارائه خدمت به عنوان عوامل تضمین‌کننده نوآوری اشاره شده است. «برای دستیابی به سازمان خدماتی نوآور، دو امر کلیدی باید در سازماندهی توسعه خدمات جدید مورد توجه قرار گیرد: مدیریت فعالیت‌های کلیدی فرآیند طراحی و اجرا و ارائه خدمت و ایجاد فضای سازمانی مناسب برای تضمین نوآوری مستمر» (م. ۵). بر اساس تقسیم‌بندی عوامل مداخله‌گر در چرخه فرآیند نوآوری، تیم محوری به عنوان یکی از عوامل ساختاری اثرگذار بر نوآوری معرفی شده است. «روابط درون‌سازمانی میان تیم‌های متشکل از واحدهای سازمانی مختلف از عناصر ضروری در نوآوری در خدمات است» (م. ۲). تیم محوری بر اساس نظر خبرگان مورد مصاحبه، هم در قالب راهبری فرآیند خدمات نوآورانه و هم ایده‌پردازی و طراحی خدمات نوآورانه اثرگذار است. لکن به منظور حصول اطمینان از اثرگذاری تیم‌های کاری در فرآیندهای طراحی خدمات و ارائه خدمات شهروندی نوآورانه باید بر تنوع تخصص و نگاه اعضای تیم‌های کاری تأکید کرد. یکی از خبرگان در این خصوص می‌گوید: «نکته دیگر در مرحله تعریف مفهوم خدمت، لزوم تهیه مجموعه‌ای از ایده‌های خدمات جدید برای استفاده از فرصت‌های بالقوه به صورت نظام‌مند است. به طور کلی، راه‌های زیادی برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان وجود دارد و اولین ایده الزاماً بهترین ایده نیست. یکی از راه‌های ایجاد ایده‌های متنوع، استفاده از تیم ایده‌پردازی است که اعضای آن از دیدگاه‌های مختلف برخوردار باشند. اعضای این تیم باید نسبت به مشتری، بستر انجام کار و دریافت خدمات و همچنین راهکارها و خدمات کنونی از آگاهی کافی برخوردار باشند» (م. ۴). ویژگی فرهنگی تمرکز بر مشتری در چرخه فرآیند نوآوری باعث تضمین حداکثرسازی کاربرد خدمت برای شهروندان به عنوان هدف نوآوری می‌شود. بر اساس گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان، «برای اینکه نوآوری باز بتواند منجر به خدمات نوآورانه

شود، باید مشتری در مرکز زنجیره ارزش قرار گیرد و استراتژی همکاری اجزای زنجیره ارزش در راستای حداکثر کاربرد خدمت برای مشتری تنظیم شود و نه بر روی ویژگی‌های محصول خدمت» (م. ۲). البته با توجه به محدودیت منابع بخش عمومی از یک سو و همچنین تنوع خواسته‌ها و انتظارات شهروندان از سوی دیگر، لازم است نسبت به گروه‌بندی شهروندان هدف خدمت به عنوان نقطه تمرکز نوآوری اقدام کرد. «از آنجا که اغلب ادارات فرآیندهای ارائه خدمت را جهت انطباق با نیازها و خواست‌های مشتریان متفاوت تغییر می‌دهند، تعیین دقیق گروه مخاطب از مشتریان به عنوان محور تمرکز طرح خدمت ضرورت دارد» (م. ۳).

البته گروه‌بندی مشتریان به معنی تمرکز ارائه خدمات نوآورانه بر یک بخش از جامعه و محرومیت سایر بخش‌ها از منافع حاصل از ارائه خدمات شهروندی نوآورانه دولت الکترونیک نیست، بلکه منظور جهت‌دهی به هر یک از خدمات نوآورانه به سوی نیازهای یک بخش مشخص از جامعه به جای ارائه خدمات عمومی با منافع کمتر برای اجتماع است. به اعتقاد یکی از مصاحبه‌شوندگان، «تمامی مشتریان از اولویت برابر در زمینه کار و برآیند مورد نظر برخوردار نیستند، لذا باید نیازهای مشتریان و برآیندهای مورد نظر در هر یک از بخش‌های بازار مشتریان هدف به صورت جداگانه مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد» (م. ۴).

زیرقضیه ۴-۳: «تجهیز اجتماعی فناورانه بستر ارائه خدمات شهروندی الکترونیک نوآورانه را در جامعه فراهم می‌کند.» همان‌گونه که پیشتر بیان شد، فناوری اطلاعات و ارتباطات با توجه به ماهیت انتقال اطلاعات در خدمات شهروندی، به عنوان یکی از سه جریان اصلی فرصت‌ساز نوآوری در بخش عمومی برشمرده شده است. لکن علاوه بر این نقش، فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند دو نقش اساسی را در بسترسازی نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک و تسریع و تسهیل چرخه فرآیند نوآوری ایفا کند؛ توانمندسازی فرآیند نوآوری و زیرساخت پذیرش خدمات شهروندی دولت الکترونیک. «فناوری، نقشی کلیدی در نوآوری در خدمت ایفا می‌کند. به عنوان مثال، فناوری انجماد غذا، موجب نوآوری‌هایی در زنجیره غذا، مهندسی ژنتیک و خدمات پزشکی شد. با این حال، در میان همه فناوری‌ها، فناوری اطلاعات بیشترین اثر را در نوآوری در خدمات دارد» (م. ۲). دومین جایگاه اثرگذاری فناوری اطلاعات و ارتباطات بر تسهیل و تسریع چرخه نوآوری و پذیرش خدمات نوآورانه، میزان نفوذ کاربرد فناوری در جامعه هدف شهروندان

است. این نقش از آنجا حائز اهمیت ویژه است که با توجه به استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت تبادل اطلاعات با شهروندان در فرآیند تولید مشترک ارزش در قالب خدمات عمومی شهروندی، «به تناسب افزایش تعداد کاربران اینترنت و تلفن همراه در کشورها، شانس آنها برای استفاده از خدمات الکترونیک جدید بالا می‌رود و بنابراین، زیرساخت ارتباطی شامل ارتباطات بی‌سیم و باسیم نقش مهمی در ترویج خدمات شهروندی نوآورانه در دولت الکترونیک ایفا می‌کنند» (م. ۷). به عبارت دیگر، پذیرش و کاربرد خدمات نوآورانه شهروندی دولت الکترونیک در میان جامعه هدف منوط به وجود توانایی و مهارت لازم برای کاربرد فناوری است. در یکی از مصاحبه‌ها چنین بیان شده که: «شهروندان باید توانایی و مهارت لازم را برای کاربرد فناوری‌های مورد استفاده در خدمات نوآورانه دولت الکترونیک داشته باشند» (م. ۹). باید توجه داشت که به منظور دستیابی به سطوح بالای نفوذ اجتماعی کاربرد فناوری به عنوان زیرساخت پذیرش خدمات دولت الکترونیک، باید برنامه‌ریزی‌ها و اقدامات لازم توسط دولت صورت پذیرد. یکی از خبرگان مورد مصاحبه در این مورد چنین بیان داشته است: «توسعه دسترسی جامعه به زیرساخت‌ها و ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات، یکی از پیش‌نیازهای حصول اطمینان از اقبال شهروندان به خدمات نوآورانه دولت الکترونیک است» (م. ۹). در مصاحبه‌ای دیگر نیز چنین آمده است: «همچنین دولت باید در زمینه مهارت‌افزایی شهروندان و سواد دیجیتالی آنها سرمایه‌گذاری کند» (م. ۹).

زیرقضیه ۴-۴: «رویکرد مشارکتی موجب جلب ایده‌های ناب و افزایش تعداد خلق جاویژه‌های نوآوری می‌شود». در مصاحبه‌های متعدد بر لزوم اتخاذ رویکرد مشارکتی با هدف خلق ایده‌های نوآورانه از یک سو و تسهیل پذیرش کاربرد خدمت از سوی دیگر تأکید شده است. بنا به نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان، «ماهیت تعامل انسانی در خدمت آن قدر مهم است که می‌تواند پذیرش هرگونه نوآوری در خدمت را تحت تأثیر خود قرار دهد» (م. ۱۳). «در نوآوری در خدمات، تنها نباید بر طراح خدمت نوآورانه متمرکز بود، بلکه باید به سایر بازیگران از جمله مدیران، کارکنان، مشتریان، کاربران نهایی و محصولاتی که از آنها در طراحی و ارائه خدمات استفاده می‌شود نیز توجه داشت» (م. ۱). در این مشارکت، نقش‌های مختلفی برای شهروندان قابل تعریف است. از جمله یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره می‌گوید: «به طور کلی، شهروندان به چند طریق در فرآیند نوآوری مشارکت داده می‌شوند: به عنوان منبع اطلاعات، به عنوان شریک در تولید ارزش

و به عنوان کاربر» (م. ۲). بنا به نظر خبرگان مورد مصاحبه، اتخاذ راهبردها و ابزارهای مختلف می‌تواند میزان مشارکت شهروندان را در چرخه فرآیند نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک تسهیل کند. از جمله می‌توان به اظهار نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره کرد: «نقش شهروندان در خدمات از نقش انفعالی دریافت‌کننده خدمت به نقش فعال شریک فرآیند خلق ارزش تبدیل شده است» (م. ۱۲). در مصاحبه‌ای دیگر نیز در خصوص اهمیت استفاده از ابزارها و فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطاتی برای تسهیل مشارکت شهروندان آمده است: «اینترنت و شبکه‌های اجتماعی می‌توانند مشارکت شهروندان در ارائه خدمات شهروندی نوآورانه را تسهیل کنند» (م. ۱۲). علاوه بر جلب مشارکت شهروندان، اتخاذ رویکرد مشارکتی در قبال کارکنان سازمان نیز حائز اهمیت است. «نظرخواهی از کاربران و پرسنل مرتبط با خدمت می‌تواند به ما در شناسایی مشکلات و در نتیجه فرصت‌های نوآوری کمک کند» (م. ۶). «از طرف دیگر، مزیت دیگر مشارکت کارکنان آن است که کارکنان خط مقدم ارائه خدمت، منبعی غنی برای شخصی‌سازی و کاربر پسند کردن خدمات جدید به شمار می‌روند» (م. ۵). علاوه بر شهروندان و کارکنان، مجموعه‌ای از بازیگران بخش عمومی و خصوصی در زنجیره ارزش خدمت حضور داشته و فعالیت دارند که کسب مشارکت آنها در چرخه فرآیند نوآوری می‌تواند بر موفقیت آن تأثیرگذار باشد. البته رویکردهای مختلفی در جلب مشارکت بازیگران زنجیره ارزش در چرخه فرآیند نوآوری وجود دارد که در مصاحبه‌های انجام پذیرفته، بر امکان انتخاب رویکرد درون به بیرون و بیرون به درون تأکید شده است. در یکی از مصاحبه‌ها چنین بیان شده است: «دو نوع نوآوری باز داریم: نوآوری Outside In و نوآوری Inside Out. در نوع Outside In، از ایده‌ها و فناوری‌های بیرونی در کسب و کار خود استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، آمازون از نظرات کاربران برای خلق خدمات جدید استفاده می‌کند. در نوع Inside Out، شرکت‌ها ایده‌ها و فناوری‌های خود را برای استفاده در اختیار سایر کسب و کارها قرار می‌دهند. به عنوان مثال، آمازون به شرکت‌های دیگر اجازه می‌دهد از سایت آمازون برای فروش محصولات خود استفاده کنند» (م. ۲). در پژوهش حاضر به مجموعه رویکردهای مشارکتی بازیگران زنجیره ارزش در چرخه فرآیند نوآوری، «نوآوری مشارکتی» اطلاق شده است.

۵. قضیه نظری پنجم: «عوامل زمینه‌ای بافت مستعد نوآوری در بعد کلان و خرد بر موفقیت چرخه نوآوری اثر گذارند». در نتیجه انجام مرحله «کدگذاری محوری»، عوامل

متعددی به عنوان عوامل زمینه‌ای حاکم بر فرآیند نوآوری تحت عنوان «بافت مستعد نوآوری» شناسایی شده‌اند. «تعاملات تمامی اجزای زنجیره ارزش صنعت همگی در بستر محیط شکل می‌گیرد. اهمیت توجه به محیط تا حدی است که در برخی شرایط، بروز یک عامل محیطی موجب اضافه یا حذف شدن کاندیداهای بر عهده گرفتن نقش‌های زنجیره ارزش می‌شود» (م. ۳).

زیرقضیه ۵-۱: «میزان تعامل حاکمیت با مردم و مشارکت مردم در فرآیندهای حاکمیتی رابطه مستقیمی با میزان ارائه خدمات نوآورانه شهروندی دولت الکترونیک دارد.» بر اساس نظر خبرگان مورد مصاحبه، مدل تعاملات حاکمیت در دو بخش بر میزان ارائه خدمات نوآورانه شهروندی دولت الکترونیک اثرگذار است: تعاملات میان اجزای حاکمیت از یک سو و تعاملات حاکمیت با مردم از سوی دیگر. با توجه به ماهیت مشارکتی خدمات در بعد زنجیره ارزش خدمت، نوآوری در خدمات شهروندی را می‌توان نتیجه مشارکت و همکاری بازیگران مختلف حاکمیت دانست. به عقیده یکی از مصاحبه‌شوندگان، «نوآوری در خدمات تنها نتیجه اقدامات یک بخش یا اداره دولتی نیست بلکه ثمره تلاش مشترک بازیگران متعدد بخش عمومی و خصوصی است» (م. ۱۲). البته بوروکراسی دولتی در کشورهای در حال توسعه و فرهنگ حاکم بر اجتماع در زمینه نوع نگاه دولت به شهروندان تعیین‌کننده مدل تعامل حاکمیت با مردم است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره چنین بیان می‌دارد: «در کنار این موارد، فرهنگ بوروکراتیک دولت‌ها و تمرکز بر رسمیت و سلسله‌مراتب موجب محدودیت ارتباط و تعامل دوطرفه با شهروندان و در نتیجه عدم پذیرش خدمت می‌شود» (م. ۹).

زیرقضیه ۵-۲: «میزان مشارکت بخش خصوصی در زنجیره ارزش ارائه خدمات عمومی، رابطه مستقیمی با میزان ارائه خدمات نوآورانه شهروندی دولت الکترونیک دارد.» از یک سو ورود بخش خصوصی به ارائه خدمات موازی با بخش عمومی و همچنین نوآوری در خدمات ارائه‌شده توسط بخش خصوصی به شهروندان باعث تغییر در ذائقه و انتظارات شهروندان از خدمات بخش عمومی شده است. «در بخش خصوصی هم شرکت‌ها به خدمات به عنوان موتوری برای رشد خود نگاه می‌کنند و لذا به ارائه خدمات موازی دولت متمایل شده‌اند. نوآوری در خدمات ارائه شده توسط این شرکت‌ها می‌تواند به عنوان مزیت رقابتی موجب رشد درآمد شرکت شود و به دولت برای ارائه خدمات جدید از سوی شهروندان فشار وارد کند» (م. ۱). به بیان دیگر، امروزه ارائه خدمات

عمومی نوآورانه از سوی دولت‌ها به یک الزام تبدیل شده است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره می‌گوید: «اهمیت رقابت در خدمات از آنجا ناشی می‌شود که در صورت وجود رقابت، بخش عمومی متوجه می‌شود که شهروندان گزینه‌های مختلفی برای انتخاب در اختیار دارند و این امر موجب ترویج نوآوری می‌شود» (م. ۳). البته با توجه به فعالیت خدمات به عنوان یک اکوسیستم در اجتماع، متناسب با ارائه خدمات عمومی نوآورانه توسط بخش عمومی، متقابلاً این امر موجب ایجاد تقاضای جدید در شهروندان برای اخذ خدمات جدید در بخش خصوصی و عمومی می‌شود. یکی از خبرگان مورد مصاحبه در این خصوص چنین بیان می‌دارد: «مشتریان در نتیجه مصرف کالاها یا خدمات، نیازهای دیگری پیدا می‌کنند. هنگامی که یک مشتری خدمتی خاص را مورد استفاده قرار می‌دهد، در ازای مصرف آن خدمت باید کارهایی از قبیل برقراری تماس با ارائه‌دهنده خدمت، پرداخت و ... انجام دهد. این نیازها نیز باید در طراحی و ارائه خدمت مورد توجه قرار گیرند. اهمیت این امر در آنجاست که به عنوان مثال، در صورتی که خدمات درمانی با کیفیت برتر به مشتری ارائه شود اما مشتری با مشکلات عدیده‌ای برای پرداخت وجه روبرو باشد، این خدمت به موفقیت نخواهد انجامید. تعریف خدمات مکمل کالاها (از قبیل خدمات نگهداری، آموزش و تعمیرات) نیز در همین حوزه تعریف می‌شود» (م. ۴). به عبارت دیگر، «ماهیت نوآوری در خدمات شهروندی به گونه‌ای است که همیشه در پی ارائه یک خدمت نوآورانه، فرصت‌های جدیدی برای نوآوری در سایر خدمات ایجاد می‌شود و این چرخه به صورت مستمر ادامه پیدا می‌کند» (م. ۸).

زیرقضیه ۳-۵: «سهولت تصویب و اصلاح قوانین و مقررات اجرایی دولت رابطه مستقیمی با میزان ارائه خدمات نوآورانه شهروندی دولت الکترونیک دارد». در این زمینه، توجه به این پیش‌فرض اساسی که کلیه عملیات جاری نهادهای دولتی و عمومی به پشتوانه قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های مصوب و مدون شکل گرفته و تنظیم شده است، مبنای این استدلال را شکل می‌دهد که هرگونه تغییر در فرآیندهای ارائه خدمات عمومی و شهروندی، نیازمند مجوزهای لازم بر اساس قوانین و مقررات بخش عمومی است. «از آنجا که کلیه عملیات دولت‌ها بر اساس قوانین و مقررات مصوب تنظیم و طراحی شده، هرگونه تغییر در رویه‌ها و فرآیندهای ارائه خدمات در دولت نیازمند فراهم شدن بستر قانونی تغییر و اصلاح مقررات بالادستی است. به عبارت دیگر، یکی از شاخص‌های اساسی در موفقیت طراحی و استقرار خدمات شهروندی نوآورانه در دولت الکترونیک، میزان اختیارات

سازمان مورد نظر برای تغییر در رویه‌های کاری خود در چارچوب قوانین و مقررات است» (م. ۸). بنابراین با توجه به لزوم استقرار زیرساخت‌های مختلف در سطح جامعه به عنوان بستر ارائه خدمات شهروندی دولت الکترونیک، سهولت و سرعت تصویب قوانین و مقررات مورد نیاز جهت استقرار این زیرساخت‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. از جمله می‌توان به قوانین و مقررات سخت‌گیرانه امنیت و محرمانگی اطلاعات به عنوان زیرساخت دستیابی به اعتماد عمومی شهروندان به امنیت و محرمانگی به عنوان پیش‌نیاز پذیرش خدمات شهروندی نوآورانه دولت الکترونیک اشاره کرد. در یکی از مصاحبه‌های صورت گرفته چنین بیان شده است: «در برخی موارد نیازمند قوانین جدید برای تأمین زیرساخت‌های قانونی مبنای خدمات شهروندی دولت الکترونیک به عنوان مثال در حوزه‌های امنیت و محرمانگی اطلاعات و ارتباطات هستیم» (م. ۸).

زیرقضیه ۴-۵: «مختصات محیط اقتصادی و محدودیت منابع بر جهت‌گیری نوآوری به سوی نوآوری فناورانه یا نوآوری غیرفناورانه اثرگذار است». به طور کلی شرایط اقتصادی، به ویژه محدودیت منابع و زیرساخت‌ها، می‌تواند اثرگذاری چشم‌گیری بر توسعه ارائه خدمات نوآورانه دولت الکترونیک بر جای گذارد. «در کشورهای کمتر توسعه‌یافته و در حال توسعه، که با دو ویژگی کمبود منابع و کمبود زیرساخت روبرو هستند، نوآوری اولاً، معطوف به بهره‌برداری حداکثری از منابع است و ثانیاً، نوآوران تلاش می‌کنند تا به دلیل عدم ثبات محیطی، نسبت به ایجاد راهکارهای جدید برای تناسب با شرایط در حال تغییر اقدام کنند. این موارد به نوعی محرک نوآوری در این کشورها به شمار می‌رود. ضمناً با توجه به اینکه بسیاری از مردم در این کشورها خارج از فرآیندهای رسمی اقتصاد فعالیت می‌کنند، نوآوران تلاش می‌کنند خدمات را به گونه‌ای طراحی کنند که حداکثر پوشش را برای افراد مختلف جامعه فراهم کند و لذا در این راستا به نیازهای استفاده‌کنندگان از خدمات توجه ویژه می‌شود» (م. ۱). علاوه بر این، با در نظر گرفتن مختصات کشورهای در حال توسعه، در یکی از مصاحبه‌ها در خصوص جهت‌گیری عمده نوآوری‌ها به سوی نوآوری‌های غیرفناورانه چنین بیان شده است: «البته به‌رغم توسعه روزافزون فناوری‌های جدید، به ویژه ICT، هنوز هم منشأ و ماهیت بسیاری از نوآوری‌ها در خدمات شهروندی، مسائل و راهکارهای غیرفنی و غیر فناور است» (م. ۱۳).

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

مطابق با آنچه تشریح شد، ظهور نوآوری در خدمات عمومی الکترونیک در بستر یک فرآیند چهار مرحله‌ای «نیازسنجی خدمت»، «طراحی خدمت»، «اجرای خدمت» و «یادگیری و بازتکرار» روی می‌دهد. ابعاد و الزامات خلق نوآوری در هر کدام از این مراحل متفاوت است. به عنوان مثال، در مرحله نیازسنجی تلاقی سه جریان انتظارات برآورده نشده شهروندان، انتظارات جدید آنها و امکانات فناورانه جدید منجر به دستیابی به خدمات نوآورانه خواهد شد، حال آنکه حضور کارگزار کارآفرین در مرحله اجرای خدمت (به عنوان نمونه) تحقق نوآوری را تسهیل می‌کند. علاوه بر عواملی که ذیل هر کدام از این مراحل، نوآوری در خدمات عمومی الکترونیک را تسهیل می‌کنند، عوامل دیگری نیز وجود دارند که کل فرآیند مذکور را احاطه کرده و تحت تأثیر قرار می‌دهند. نخست «توانمندسازهای نوآوری» و دوم «بافت مستعد نوآوری». توانمندسازهای نوآوری شامل «رویکرد مشارکتی»، «رویکرد حمایتی»، «استعداد سازمانی نوآوری»، «تجهیز اجتماعی فناورانه»، «بسترسازی قانونی»، «زیرساخت اعتماد الکترونیکی» و «منظومه سازمانی» به منزله عوامل مداخله‌گر و «بافت مستعد نوآوری» شامل عوامل زمینه‌ای «بافت خرد» و «بافت کلان» به منزله مؤلفه‌های بسترساز، نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در نهایت تحقق نوآوری در خدمات عمومی الکترونیک، خروجی‌ها و نتایج خاصی را به دنبال دارد که مهمترین آنها عبارتند از چهار پیامد اصلی «خدمات شهروندی نوآورانه»، «تجربه خدمت»، «بهره‌وری خدمات دولتی» و «چابک‌سازی دولت». هر کدام از این اجزاء مذکور در قالب «قضایای نظری» که همان خروجی‌های اصلی روش داده‌بنیاد هستند، تشریح شده‌اند. قضایا و زیرقضایای برآمده از پژوهش در قالب جدول شماره ۲ خلاصه شده است. در این بین توجه به این نکته حائز اهمیت فراوان است که هر چند کدگذاری انتخابی در راستای پاسخ به سؤال اصلی تحقیق صورت پذیرفته است، اما این بدان معنا نیست که یافته‌های این مرحله ما را از مراحل قبلی کدگذاری (باز و محوری) بی‌نیاز می‌کند؛ چرا که روش تحقیق داده‌بنیاد یک روش «استقرایی» و با سیر تکمیل یافته‌های از جزء به کل (از پایین به بالا و یا از نکات کلیدی به مفاهیم، مقولات فرعی، مقولات اصلی و قضایای نظری) است. تبیین «قضایای نظری» به هیچ‌وجه مبین تمامی نکات مندرج در مفاهیم و مقولات ظهوریافته قبلی نبوده و در امتداد آنها معنا می‌یابد.

جدول ۲. قضايا و زیرقضاياي برآمده از پژوهش

زیرقضايا	قضايا
زیرقضيه ۱-۱: «کارگزار کارآفرین» تلاقی «جریان‌های فرصت‌ساز نوآوری» را از طریق ایجاد بستر سازمانی مستعد نوآوری، تسهیل و تشویق می‌کند.	قضیه ۱: تلاقی جریان‌های «انتظارات برآورده نشده شهروندان» یا «انتظارات جدید شهروندان» با «امکانات فناورانه جدید» موجب ایجاد «جاویژه نوآوری» می‌شود.
زیرقضيه ۱-۲: «راهبرد نوآوری» بر تعریف «جاویژه نوآوری» و جهت‌گیری آن به سوی «فرصت نوآوری نیازمحور» یا «فرصت نوآوری فناورانه» اثرگذار است.	قضیه ۲: خدمات نوآورانه طی چرخه‌های سه مرحله‌ای شامل «نیازسنجی خدمت»، «طراحی خدمت» و «اجرای خدمت» ایجاد می‌شود.
زیر قضیه ۱-۳: «برآمد نوآوری» به عنوان پیامد چرخه نوآوری باعث ایجاد جریان‌های جدید «انتظارات برآورده نشده شهروندان» و یا «انتظارات جدید شهروندان» و استمرار حرکت چرخه نوآوری می‌شود.	قضیه ۳: «جاویژه نوآوری» از طریق «چرخه نوآوری» منجر به دستیابی به «خدمات شهروندی نوآورانه»، «تجربه خدمت»، «ارتقای کارایی خدمات عمومی» و «چابک‌سازی دولت» می‌شود.
زیرقضیه ۱-۴: حضور «کارگزار کارآفرین» موجب موفقیت «چرخه فرآیند نوآوری» می‌شود.	قضیه ۴: «توانمندسازهای نوآوری» موجب تسریع و تسهیل «چرخه نوآوری» و دستیابی به «برآمد نوآوری» می‌شود.
زیرقضیه ۲-۴: موفقیت «چرخه فرآیند نوآوری» تحت تأثیر «استعداد سازمانی نوآوری» است.	
زیرقضیه ۳-۴: «تجهیز اجتماعی فناورانه» بستر ارائه خدمات شهروندی الکترونیکی نوآورانه در جامعه را فراهم می‌کند.	
زیرقضیه ۴-۴: «رویکرد مشارکتی» موجب جلب ایده‌های ناب و افزایش تعداد خلق «جاویژه‌های نوآوری» می‌شود.	
زیرقضیه ۱-۵: میزان «تعامل حاکمیت با مردم و مشارکت مردم در فرآیندهای حاکمیتی» رابطه مستقیمی با میزان ارائه خدمات نوآورانه شهروندی دولت الکترونیکی دارد.	قضیه ۵: عوامل زمینه‌ای «بافت مستعد» در بعد کلان و خرد بر موفقیت «چرخه نوآوری» اثرگذارند.
زیرقضیه ۲-۵: میزان «مشارکت بخش خصوصی در زنجیره ارزش ارائه خدمات عمومی»، رابطه مستقیمی با میزان ارائه خدمات نوآورانه شهروندی دولت الکترونیکی دارد.	
زیرقضیه ۳-۵: «سهولت تصویب و اصلاح قوانین و مقررات اجرایی دولت» رابطه مستقیمی با میزان ارائه خدمات نوآورانه شهروندی دولت الکترونیکی دارد.	
زیرقضیه ۴-۵: مختصات «محیط اقتصادی» و محدودیت منابع بر جهت‌گیری نوآوری به سوی نوآوری فناورانه یا نوآوری غیرفناورانه اثرگذار است.	

پیشنهادات راهبردی

بر اساس نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر، در ادامه پیشنهادات راهبردی مرتبط با

قضایا و زیرقضایای حاصله از پژوهش ارائه شده است. در پایان هر بند از پیشنهادها در داخل پرانتز، عنوان قضیه یا زیرقضیه مرتبط، که به نوعی منبع استخراج پیشنهادها بوده‌اند، نیز ذکر شده است.

- توسعه دانش و مهارت‌های مدیران در زمینه رصد امکانات فناورانه (قضیه ۱).
- شناسایی و حمایت از «کارگزار کارآفرین» در سازمان بخش عمومی در قالب نظام‌های مدیریت استعداد (زیرقضیه ۱-۱، زیرقضیه ۱-۴).
- تسهیل ایجاد تیم‌های کاری مشترک میان واحدهای مختلف مشارکت‌کننده در ارائه خدمات عمومی الکترونیکی به منظور افزایش اثربخشی و کارایی فرآیند چرخه نوآوری (قضیه ۲، قضیه ۴).
- تأکید بر وجود نظام مدیریت متمرکز چرخه نوآوری خارج از وظایف روزمره واحدهای سازمانی مربوط (قضیه ۲).
- تأکید بر استقرار نظام مستندسازی در کلیه مراحل چرخه فرآیند نوآوری، به منظور امکان استفاده از تجارب حاصله در هر خدمت نوآورانه در بازتکرارهای بعدی چرخه نوآوری (قضیه ۲).
- تهیه راهبرد مدون به منظور راهبری فعالیت‌های نوآوری در خدمات دولت الکترونیکی و تعیین رویکرد سازمان در استفاده از فرصت‌های موجود (زیرقضیه ۱-۲).
- شناسایی، ثبت و اولویت‌بندی مستمر نیازهای خدمات عمومی الکترونیکی نوآورانه و فرصت‌های حاصل از ایجاد امکانات فناورانه جدید به منظور استفاده حداکثری از جاویژه‌های نوآوری (قضیه ۳).
- استقرار نظام یادگیری و مدیریت دانش به منظور بررسی اثرات ارائه خدمات نوآورانه دولت الکترونیکی بر ایجاد فرصت‌های جدید خدمات نوآورانه (زیرقضیه ۱-۳).
- تدوین، تصویب و اجرای مقررات سخت‌گیرانه امنیت و محرمانگی اطلاعات و ارتباطات جهت جلب اعتماد عمومی شهروندان (قضیه ۴، زیرقضیه ۳-۵).
- تشکیل نهاد رصدکننده شاخص‌های امنیت و محرمانگی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات (قضیه ۴).
- پرورش و مهارت‌افزایی نیروی انسانی متخصص، هم در بعد مدیریتی و هم در بعد فنی، به عنوان زیربنای نوآوری در خدمات دولت الکترونیکی در قالب نظام مدیریت استعدادها در سازمان‌های بخش عمومی (قضیه ۴).

- بسترسازی تشکیل تیم‌های کاری غیررسمی فرابخشی موقت به عنوان بخشی از ابزارهای اجرایی «کارگزار کارآفرین» در راستای گسترش ایده‌های خلاق و نوآورانه (زیرقضیه ۴-۱).
- تأثیر خروجی‌های ارزیابی نوآوری در خدمات عمومی الکترونیکی در نظام بودجه‌ریزی دولتی به منظور تشویق دستگاه‌های عمومی در استقرار فرهنگ سازمانی نوآور (زیرقضیه ۴-۲).
- گسترش زیرساخت‌ها و سیاست‌گذاری حمایتی توسعه کاربرد فناوری‌های نوین در فرآیندهای اجرایی سازمان‌های خدماتی عمومی (زیرقضیه ۴-۳).
- اتخاذ رویکرد مشارکتی و حمایتی در تسهیل پرورش ایده‌های نوآوری در خدمات دولت الکترونیکی در بدنه اجرایی دولت، به ویژه سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات نهایی به شهروندان و کسب و کارها مانند سازمان ثبت احوال، ثبت اسناد و ... (زیرقضیه ۴-۴).
- استقرار سامانه پیشنهادات و نظام مدیریت دانش به منظور اخذ سیستماتیک بازخور از مشتریان خدمت و مدیریت دانش در چرخه ارائه خدمت (زیرقضیه ۴-۴).
- افزایش تنوع بازیگران زنجیره ارزش خدمت و استحکام اتحادهای استراتژیک بخش عمومی با بخش خصوصی به منظور بهره‌گیری از مزایای هم‌افزایی قابلیت‌های بازیگران در ارائه موفقیت‌آمیز خدمات نوآورانه دولت الکترونیکی (قضیه ۵).
- استقرار و به‌روزرسانی مستمر زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان‌های بخش عمومی به منظور ایجاد قابلیت ارائه خدمات نوآورانه دولت الکترونیکی (قضیه ۵).
- مشارکت شهروندان در گام‌های مختلف چرخه فرآیند نوآوری در خدمات دولت الکترونیکی در سطوح مختلف از نظر خواهی تا طراحی و اجرای مشارکتی خدمت به منظور افزایش پذیرش خدمت و رضایت‌مندی مشتریان خدمت (زیرقضیه ۵-۱).
- بهره‌گیری از تجارب بخش خصوصی در زمینه شناخت الگوهای تغییرات نیازمندی‌ها و انتظارات شهروندان به عنوان مشتریان دریافت‌کننده خدمات عمومی (زیرقضیه ۵-۲).
- استفاده از امکانات و توانمندی‌های بخش خصوصی در فرآیند ارائه خدمات نوآورانه دولت الکترونیکی به منظور کاهش پیچیدگی و مقاومت سازمانی در بخش عمومی (زیرقضیه ۵-۲).

نظریه داده‌بنیاد نوآوری در خدمات عمومی الکترونیک ایران ۱۲۱

- تسریع فرآیند بازنگری در قوانین و مقررات اجرایی مرتبط با ارائه خدمات به منظور برقراری امکان تغییر فرآیندهای کاری دولت در ارائه خدمات نوآورانه (زیرقضیه ۵-۳).
- لزوم توجه به نوآوری‌های غیرفناورانه و مبتنی بر اصلاح فرآیندهای سازمانی برای ارائه خدمات نوآورانه دولت الکترونیکی (زیرقضیه ۴-۵).

فهرست منابع

الف) منابع فارسی

۱. داستانی، م. و هدا بیان، م. (۱۳۸۶، آبان). مدیریت استراتژیک نوآوری در بخش خدمات، هفته نامه برنامه (۲۴۱).
۲. دانایی فرد، ح. و امامی، س. (۱۳۸۶). استراتژی های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه پردازی داده بنیاد، دوفصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، (۲)۱.
۳. سرداری، ا. (۱۳۸۶، بهار). دولت الکترونیکی، نشریه رهیافت (۳۹).
۴. صفری، ح. و همکاران (۱۳۸۲). مدل بلوغ دولت الکترونیک وزارت بازرگانی ایران، دانش مدیریت (۶۳).
۵. مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی (۱۳۸۷). اولویت بندی خدمات الکترونیکی عمومی در کشور، گزارش شماره ۹۵۵۵، تهران: دفتر مطالعات ارتباطات و فناوری های نوین، مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی.
۶. معمارزاده، غ. (۱۳۸۳). ادامه مقاله دولت الکترونیکی، نشریه کنترلر (۱۷).
۷. معمارزاده، غ. (۱۳۸۳). دولت الکترونیکی، نشریه کنترلر (۱۵-۱۶).

ب) منابع لاتین

1. Aggoune, S., Imache, R., Mezghiche, M., & Khadraoui, A. (2012). A Components Oriented Method for Evaluation of E-Government Information Systems Agility. *International Journal of Digital Society (IJDS)*, 3(4).
2. Bellamy, C., & Taylor, J. A. (1998). *Governing in the Information Age*. PA: Open University Press.
3. Bellamy, C., & Taylor, J. A. (1998). *Governing in the Information Age*. PA: Open University Press.
4. Bhuiyan, S. H. (2011). Public Sector eService Development in Bangladesh: Status, Prospects and Challenges. *Electronic Journal of e-Government*, 9(1).
5. Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2007). *Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation*. Arizona: Center for Service Leadership, Arizona State University.
6. Bouckaert, G., Van de Walle, S., Maddens, B., & Kampen, J. K. (2002). *Identity vs. Performance: An Overview of Theories Explaining Trust in Government*. Belgium: Public Management Institute of Katholic Universiteit Leuven.
7. Carter, L., & Belanger, F. (2005). The Utilization of e-Government Services: Citizen Trust, Innovation and Acceptance Factors. *Information Systems Journal*(15).
8. Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3).

9. Danzinger, J., & Anderson, K. (2002). The Impacts of Information Technology in Public Administration: An Analysis of Empirical Research From the Golden Age of Transformation. *International Journal of Public Administration*, 25(5).
10. Fountain, J. E. (1999). The Virtual State: Toward a Theory of Federal Bureaucracy in the 21st Century. In J. Nye, & E. C. Kamarck, *Democracy.com? Governance in a Networked World*. NH: Hollis Publishing.
11. Gerth, H. H., & Mills, F. (1970). *From Max Weber: Essays in Sociology*. London: Routledge & Kegan Paul.
12. Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine Press.
13. Gonzalez, R., Llopis, J., & Gasco, J. (2013). Innovation in Public Services: The Case of Spanish Local Government. *Journal of Business Research*(66).
14. Gronlund, A. (2004). State of the Art in e-Gov Research: A Survey. *Proceeding of the Third International Conference on Electronic Government - EGOV2004*. New York.
15. Ho, A. (2002). *Reinventing Local Government and E-Government Initiative*. Washington DC: Wiley Press.
16. Holmes, D. (2001). *eGov: e-Business Strategies for Government*. London: Nicholas Brealey Publishing.
17. Hsiao, S. L., & Yang, H. L. (2010). A Service Experience Engineering Method for Developing New Services. *International Journal of Management*, 27(3).
18. Kamarck, E. C. (2000). Globalization and Public Administration Reform. In J. S. Nye, & J. D. Donahue, *A Globalizing World*. Washington DC: Brookings Institution Press.
19. Kelly, C. (2003). *Electronic Government Strategies*. Washington DC: Meta Group.
20. Meijer, A. (2015). E-Governance Innovation. *Government Information Quarterly*(32).
21. Meyer, C., & Schwager, A. (2007, February). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*.
22. Molin, B., Mansson, L., & Stromberg, L. (1975). *Public Administration*. Stockholm: Bonniers.
23. Nysveen, H., & Pederson, P. E. (2007). *Service Innovation methodologies*. Norway: University of Agder.
24. OECD. (2005). *Promoting Innovation in Services; Report No. JT00191834*. Paris: OECD.
25. Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Massachusetts: Addison-Wesley.
26. Peters, G. (2001). *The Politics of Bureaucracy (5th ed.)*. London: Routledge.

27. Scupola, A., & Zanfei, A. (2016). Governance and Innovation in Public Sector Services: The Case of The Digital Library. *Government Information Quarterly*(33).
28. Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedure and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
29. Stroltenberg, J., & Aasrud, R. (2012). *Norwegian eGovernment Program: Digitalizing Public Sector Services*. Norwegian Ministries Report.
30. Sundbo, J., & Gallouj, F. (1998). *Innovation in Services - SIS4 Project Synthesis*. Norway: STEP Group.
31. Thomson, F. (2002). *Reinventing in the State*. *Public Administration Review*, No 6.