



RESEARCH ARTICLE

Practice-Based Analysis Of The Issue Of Iran's Government Smartening, With A Focus On The Seventh Development Plan Law

Zahra Ghafoori^{1*}, Hosein Babaee Mojarad^{2*} , Seyyed Hosein Kazemi³

1. Ph.d. Student of Public management, Faculty of Economic and management, University of Lorestan, Khorram abad, Iran

Email: Zahraghafoori30@gmail.com

2. Assistant Professor of Public Management, Research Institute for Islamic Culture and Thought, Tehran, Iran

* Corresponding Author's Email: h.babace64@gmail.com

3. Assistant Professor of Public Management, Faculty of Economic and Management, Tarbiyat Modares University, Tehran, Iran

Email: h.kazemi@modares.ir

 <https://doi.org/10.22059/jppolicy.2015.103603>

Received: 1 May 2025

Accepted: 14 July 2025

ABSTRACT

According to Article 107, Clause (c) of the Seventh Development Plan Law and the regulations of Clause (c) of Article 7 of the 1402 Budget Law, executive agencies are obligated to provide at least 20% of their electronic services intelligently each year over the five-year plan period. However, credible evidence suggests that the level of intelligence achieved by the end of Mehr 1403 was approximately 15%. Therefore, the aim of this research is to analyze the challenges facing government smartening by adopting a practice-based approach and a critical perspective. This research employs thematic analysis and draws on Reckwitz's (2002) practice theory as a theoretical framework for data analysis. Themes referring to 'routinized activities' were labeled as practices. Ultimately, 16 practices were identified, and the dimensions (material, meaningful, and skillful) of each practice were separately identified and narrated using the aforementioned theoretical framework.

Keywords: Smart Governance, Smart Services, Practice Theory, Material Element, Skillful Element, Meaningful Element.

Citation: Ghafoori, Zahra; Babaee Mojarad, Hosein; Kazemi, Seyyed Hosein (2025). Practice-Based Analysis Of The Issue Of Iran's Government Smartening, With A Focus On The Seventh Development Plan Law. *Iranian Journal of Public Policy*, 11 (3), 156-172.

DOI: <https://doi.org/10.22059/jppolicy.2015.103603>

Published by University of Tehran



This Work Is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



مقاله پژوهشی

برکنش پژوهی مسئله هوشمندسازی دولت ایران؛ با تمرکز بر قانون برنامه هفتم توسعه

زهرا غفوری^۱، حسین بابایی مجرد^{۲*}، سید حسین کاظمی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

رایانامه: Zahraghafoori30@gmail.com

۲. استادیار مدیریت دولتی، پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی، تهران، ایران

* رایانامه نویسنده مسئول: h.babae64@gmail.com

۳. استادیار مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

رایانامه: h.kazemi@modares.ir

 <https://doi.org/10.22059/jppolicy.2015.103603>

تاریخ دریافت: ۱۱ اردیبهشت ۱۴۰۴
تاریخ پذیرش: ۱۳ تیر ۱۴۰۴

چکیده

مطابق بند «ج» ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم توسعه و آیین‌نامه بند «ج» تبصره ۷ قانون بودجه ۱۴۰۲ دستگاه‌های اجرایی مکلفند در طول ۵ سال برنامه، سالانه حداقل ۲۰ درصد از خدمات الکترونیکی خود را به طور هوشمند ارائه دهند؛ این در حالی است که مطابق شواهد قابل استناد، میزان تحقق هوشمندی تا پایان مهر ماه ۱۴۰۳، قریب به ۱۵ درصد بوده است. لذا هدف پژوهش حاضر این است که با اتخاذ رویکرد برکنش‌پژوهی، به تحلیل مسائل و موانع پیش‌روی هوشمندسازی دولت بپردازد؛ در این پژوهش از روش تحلیل مضمون و برای تحلیل داده‌ها از «نظریه پرتکس» به عنوان چارچوب نظری بهره گرفته شد. به آن دسته از مضامینی که به «فعالیت‌های رومزه» اشاره داشته، برچسب پرتکس (برکنش) زده شد؛ در نهایت ۱۶ برکنش شناسایی شدند که با بهره‌گیری از چارچوب نظری رکویتز، ابعاد (مادی، معنایی و مهارتی) هر برکنش به تفکیک احصا و روایت‌های ابعاد سه‌گانه تحلیل شدند.

واژگان کلیدی: حکمرانی هوشمند، برکنش‌پژوهی، خدمات هوشمند، عناصر مادی، مهارتی و معنایی.

استناد: غفوری، زهرا؛ بابایی مجرد، حسین؛ کاظمی، سید حسین (۱۴۰۴). برکنش‌پژوهی مسئله هوشمندسازی دولت ایران؛ با تمرکز بر قانون برنامه هفتم توسعه. فصلنامه سیاستگذاری عمومی، ۱۱ (۳)، ۱۵۶-۱۷۲.

DOI: <https://doi.org/10.22059/jppolicy.2015.103603>



ناشر: دانشگاه تهران

مقدمه

قدرت دولت در شکل‌دهی مسائل اجتماعی و تعریف چالش‌ها، یکی از مهم‌ترین ابعاد مداخله‌اش در امور جامعه است. دولت‌ها می‌توانند با اتخاذ رویکردی عقلانی و مبتنی بر شواهد، مسائل را شناسایی و تحلیل کنند؛ از سوی دیگر، می‌توانند با تغییر قاب مسائل و ایجاد روایت‌های جدید، به شکل‌دهی گفتمان عمومی و ایجاد فرصت‌های نوآورانه در یک سنت پسااثباتی به حل مسائل روزمره شهروندان کمک کنند (Hoppe, 2018; Howlett & Mukherjee, 2018). با گسترش روزافزون نقش دولت‌ها در زندگی مردم، انتظار می‌رود که این نهادها برای حل چالش‌های پیچیده‌ای چون فقر، نابرابری، جرم و جنایت، درگیری نژادی، مسکن نامناسب، وضعیت سلامت و مشکلات زیست محیطی و ... راه‌حل‌های مؤثرتری ارائه دهند (Yahyavi Dezaj et al., 2018). یکی از مهمترین مسائلی که مردم در نسبت مواجهه دولت با مسائل عمومی دارند، میزان هوشمندی آن مواجهه است. هوشمندی در عمل روزمره و فعالیت‌های جاری دیده می‌شود، با این حال، درک عمومی و دولتی از هوشمندی اغلب به این صورت است که یک سیستم هوشمند می‌تواند تمامی تصمیم‌گیری‌ها را به صورت یکپارچه و خودکار انجام دهد. این تصور، منجر به انتظارات غیرواقعی از کاربردهای هوشمندی شده است. برای ارزیابی دقیق‌تر اثربخشی هوشمندی در عمل، باید به بررسی تغییرات ایجاد شده در فعالیت‌های روزمره و تصمیم‌گیری‌ها در سطح سازمانی و دولتی پرداخت. به عبارت دیگر، به جای تمرکز بر جنبه‌های فنی و نظری هوشمندی، باید به سراغ کاربردهای عملی و نتایج حاصل از آن رفت. در این راستا، تحلیل مبتنی بر پراکتیس (رویکرد برکنش‌پژوهی) می‌تواند مفید باشد. چراکه برکنش‌ها فعالیت‌های روزمره را بررسی می‌کنند، با تحلیل برکنش‌پژوهی می‌توان به طور دقیق‌تر فهمید که چگونه هوشمندی بر فعالیت‌های روزمره تأثیر گذاشته و چه تغییراتی را در آن‌ها ایجاد کرده است. یکی از رویکردهای نوین و متفاوت در تحلیل پدیده‌های اجتماعی، رویکرد برکنش‌پژوهی^۱ یا نظریات برکنش است (Shove et al., 2012). این رویکرد، با دور شدن از دیدگاه‌های فردگرایانه و ساختارگرایانه، و تمرکز بر عملکردهای روزمره و کنش‌های متقابل افراد، به ما کمک می‌کند تا به درک عمیق‌تری از پدیده‌های اجتماعی دست یابیم (Schatzki, 1996; Nicolini, 2013). همچنین با تمرکز بر فرآیندهای روزمره جزئی، دریچه‌ای نو برای درک پیچیدگی‌های رفتارهای انسانی در سازمان‌ها می‌گشاید. این رویکرد توجه را به سه عنصر کلیدی معطوف می‌کند: «کردارها»، به آنچه افراد در عمل انجام می‌دهند مانند؛ فعالیت‌های روزمره، تصمیم‌گیری‌ها و تعاملات آنها با دیگران؛ «برکنش‌ها»، ابزارها و روش‌های کاری که افراد برای انجام وظایف خود از آنها استفاده می‌کنند، شامل؛ رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و فناوری‌ها و «برکنش‌گران» نقش‌ها و هویت‌هایی که افراد درگیر در پروژه‌ها دارند، شامل؛ عناوین شغلی، مسئولیت‌ها و روابط قدرت (Lahtimäki et al., 2023; Blomquist et al., 2010; Golserkhi et al., 2010; Johnson, 2013; Parotis et al., 2013). به همین دلیل، سازمان‌ها برای هماهنگ کردن وظایف خود، برکنش‌هایی ایجاد می‌کنند، که با الگوهای رفتاری منظم و قابل پیش‌بینی، رهنمودهایی برای انجام کار ارائه می‌دهند (Murray et al., 2021; Dutta et al., 2023). اما نکته‌ای که در ارتباط هوشمندسازی وجود دارد، توجه به ابعاد برکنش دولت در این ارتباط ناظر به عناصر زیرساختی (اعم از ارائه خدمات از طریق پنجره واحد دستگاهی و پنجره واحد ملی، اشتراک و تبادل اطلاعات از طریق مرکز تبادل ملی و ...)، مهارت‌های لازم دستگاه‌ها در موضوع هوشمندسازی و از همه مهم‌تر دریافت‌ها و ادراکات ذهنی متولیان امر در نسبت ماهیت و فرایند هوشمندسازی است. آنچه تاکنون از هوشمندسازی دولت فهم شده است هوشمندسازی فرایندهای ارائه خدمات دولتی است، تا این کارکرد مهم دولت واجد صفاتی چون دسترس‌پذیری، شفافیت، نوآوری، بهبودیابندگی و ... باشد؛ اما این تلقی در حالی است که دولت فقط ارائه‌دهنده خدمات نیست و واجد شئون دیگری چون خط‌مشی‌گذاری، تنظیم‌گری و تسهیل‌گری نیز هست و وصف هوشمندی دولت باید به دولت با تمام

1. Practice Based Approach
2. Praxis
3. Practices
4. Practitioners

شئونش تعلق بگیرد (Taqwa et al., 2017). لذا برکنش‌پژوهی دستگاه‌های اجرایی در موضوع هوشمندسازی ناظر به اهدافی است که هوشمندسازی دنبال می‌کند که عبارتند از (Yubiparipovic, B. et al., 2020; Ozguner, 2021; Sicosch et al., 2021):

- یکپارچه‌سازی خدمات دیجیتال حول نیازهای شهروندان و کسب‌وکارها - تقویت قابلیت همکاری و تعامل بین دستگاه‌ها - تقویت سازکار رهبری و مدیریت تحول دیجیتال دولت. - مشارکت شهروندان و بخش خصوصی در توسعه و بهبود خدمات دیجیتال عمومی - استفاده موثر از داده‌ها، زیرساخت‌ها و خدمات پایه مشترک - استفاده از فناوری‌های جدید و تقویت چرخه نوآوری در دولت - ارتقاء امنیت زیرساخت‌ها و خدمات و حفاظت از داده‌ها و حریم خصوصی کاربران (Draft of Iran's Strategic Plan for Smart Government, 2023).

مسئله این است که با وجود گذشت دو دهه از تأکید بر الکترونیکی‌شدن خدمات دولت و تصویب قوانین و آیین‌نامه‌های متعدد، همچنان شاهد فاصله قابل‌توجهی بین اهداف و واقعیت هستیم. اگر در عمل بخواهیم به سمت هوشمندی واقعی حرکت کنیم، باید سه بعد برکنش‌های هوشمندسازی دولت (ماده، مهارت و معنا) متناظر با هم تنظیم شوند.

مبانی نظری

ماهیت دولت هوشمند با تمرکز بر چالش تعامل‌پذیری و دولت الکترونیک

بر اساس پیس‌نویس برنامه راهبردی دولت هوشمند ایران، وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات؛ یک دولت هوشمند باید بر اساس اصول زیر عمل کند (Draft of Iran's Strategic Plan for Smart Government, 2023): **حکمرانی دیجیتال**: ساختاری قدرتمند و کارآمد برای مدیریت و هدایت پروژه دولت هوشمند ایجاد شود. **شهروندمحوری**: دولت باید با ایجاد بسترهای آنلاین به مردم اجازه دهد تا در تصمیم‌گیری‌های مهم کشور مشارکت کنند. **داده‌محوری**: از اطلاعات جمع‌آوری شده از مردم برای بهبود خدمات دولتی و تصمیم‌گیری بهتر استفاده شود. **اصل یک‌بارگی**: از مردم فقط یک بار اطلاعات خواسته شود و از تکرار این کار جلوگیری شود. **احراز هویت واحد**: مردم با یک بار احراز هویت بتوانند به همه خدمات دولتی دسترسی داشته باشند. **دولت سکویی**: دولت باید مانند یک سکوی خدمات‌رسانی عمل کند و ابزارها و اطلاعات لازم را در اختیار مردم و کسب‌وکارها قرار دهد تا بتوانند به راحتی به خدمات دولتی دسترسی پیدا کنند. **دسترسی آسان و کاربردی**: همه مردم، صرف نظر از توانایی‌هایشان، باید بتوانند به راحتی از خدمات آنلاین دولت استفاده کنند (Gil-Garcia et al., 2014).



شکل ۱ - اصول حاکم بر استقرار و توسعه دولت هوشمند (Draft of Iran's Strategic Plan for Smart Government, 2023)

سطوح حکمرانی هوشمند

دولت‌ها وظایف بسیار متنوعی دارند که به طور کلی به ۲۰ دسته تقسیم می‌شوند. این دسته‌ها شامل مواردی مانند دولت رفاه (که به مردم خدمات اجتماعی ارائه می‌دهد)، دولت تضمین‌کننده (که امنیت و ثبات را فراهم می‌کند)، دولت توانمندساز (که به مردم قدرت می‌دهد تا خودشان مشکلاتشان را حل کنند) و ... می‌شوند. نوع دولت به نظام سیاسی حاکم بستگی دارد. برای مثال، در کشورهای غربی، روند حرکت از دولت‌های رفاه به سمت دولت‌های تضمین‌کننده یا توانمندساز دیده می‌شود (Raadschelders, 2020). از میان انبوه نقش‌هایی که برای دولت قابل تصور است، سه نقش ۱. خطمشی‌گذاری ۲. تنظیم‌گری و ۳. ارائه کالاها و خدمات؛ از اهمیت و شاید جامعیت برخوردار است؛ تعریف این سه سطح به شرح ذیل است:

خطمشی‌گذاری هوشمند

خطمشی‌گذاری هوشمند، رویکردی نوآورانه است که با محوریت حل مسائل، به دنبال بهبود مستمر تصمیم‌گیری‌های دولت است. این روش با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، داده‌های بزرگ و اینترنت اشیا، چرخه‌ای پویا از طراحی، اجرا و ارزیابی سیاست‌ها را ایجاد می‌کند تا بتواند به طور مداوم به نیازهای جامعه پاسخ دهد. فرایند خطمشی‌گذاری هوشمند شامل شش مرحله اصلی است (Mohammadi and Abdul Hosseinzadeh, 2023): **شناسایی مسئله**: شناسایی مسائل سیاستی که بر اساس نظام ارزشی و هنجاری جامعه، فرصت‌های سیاستی و اطلاعات موجود، موقعیت‌های مسئله، مسئله‌مند شده و ساختاردهی خواهند شد. **تشخیص**: بعد از شناسایی مسئله، با اتکا بر شواهد، ریشه‌ها و علل بروز مسئله سیاستی مشخص خواهد شد. **طراحی**: ارائه طرح‌ها و خطمشی‌های نوآورانه و به جهت اقتضائات، ممکن است که توسط شواهد و داده‌ها پشتیبانی شوند. **پیاده‌سازی**: راهکارهای ارائه‌شده، به صورت آزمایشی اجرا خواهند شد تا خطمشی، ارزیابی پیشینی شود و همین‌طور سامانه‌های پایش اجرا راه‌اندازی شود. **آزمون**: در این مرحله، خطمشی‌ها آزمون میدانی شده و مبتنی بر روش‌های سنجش اثر، بهترین راهکار برای بهبود خطمشی استفاده خواهد شد. **پالایش**: خطمشی‌گذاری هوشمند، یک رویکرد تکرار شونده است که در هر مرحله از آن و پس از اجرا و با اتکا به شواهد آن، تجربه‌هایی برای اصلاح خطمشی‌های موجود، اهداف و نقاط مداخله برای خطمشی‌های بعدی ایجاد می‌شود. داده‌ها و فناوری‌های اطلاعاتی نقش بسیار مهمی در فرایند تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری ایفا می‌کنند. وقتی تصمیم می‌گیریم چه مشکلی را حل کنیم و چگونه آن را حل کنیم، در واقع داریم یک انتخاب سیاسی انجام می‌دهیم. این انتخاب باید بر اساس دلایل منطقی و شواهد باشد. فناوری‌های اطلاعاتی به ما کمک می‌کنند تا این شواهد را جمع‌آوری و تحلیل کنیم و تصمیم‌های بهتری بگیریم.

تنظیم‌گری هوشمند

با گسترش روزافزون فناوری‌های نوین در حوزه دیجیتال و میل به سمت فناوری‌های مالی یا فین‌تک‌ها، فناوری‌های سلامت یا هلت‌تک‌ها، فناوری‌های آموزشی یا اجوتک‌ها و ... دولت‌ها در موقعیتی قرار گرفته‌اند که باید تصمیم بگیرند چه نقشی در این تحولات ایفا کنند. آیا باید منتظر بمانند تا ببینند این فناوری‌ها چگونه بر جامعه تأثیر می‌گذارند، یا اینکه با آزمایش و بررسی آن‌ها، به درک عمیق‌تری از پتانسیل‌ها و چالش‌هایشان برسند؟ همچنین، آیا دولت‌ها باید به عنوان تسهیل‌گر عمل کنند و با ایجاد بستر مناسب، از شرکت‌های فناوری حمایت کرده و نیازهای خود را به آن‌ها اعلام کنند؟ دولت‌ها معمولاً در مواجهه با نوآوری‌های بخش خصوصی سه راهکار اصلی در پیش می‌گیرند: «رها کردن کامل، ممنوعیت کامل یا تسهیلگری». اما هیچ‌کدام از این رویکردها به

۱. دولت خطمشی، دولت توزیعی، دولت دفتری، دولت کاتالیزور، دولت رفاه، دولت تحکیم، دولت تضمین‌کننده، دولت وبری، دولت تکه تکه یا جدا شده، دولت حرفه‌ای، دولت توانمندساز، دولت رقابتی، دولت کارآفرین، دولت مخفی، دولت غارتگر، دولت جسور، دولت شبکه‌ای، دولت نگهدارنده، دولت پاسبانی، دولت حامی

تنهایی پاسخگوی چالش‌های پیچیده عصر نوآوری نیست. مسئله اصلی آن است که قوانین و مقررات فعلی دولت‌ها برای مدیریت نوآوری‌های سریع و پیچیده طراحی نشده‌اند. این عدم تطابق باعث می‌شود که یا نوآوری‌ها با شکست مواجه شوند یا بدون نظارت کافی رشد کنند و مشکلات جدیدی را ایجاد کنند. برای حل چالش تطبیق قوانین با نوآوری‌های سریع، پیشنهاد شده است که دولت‌ها از رویکرد «محیط آزمون» استفاده کنند. در این روش، شرکت‌ها می‌توانند ایده‌های نوآورانه خود را در یک فضای کنترل شده و محدود آزمایش کنند. این کار به دولت کمک می‌کند تا اثرات این نوآوری‌ها را بهتر ارزیابی کرده و قوانین و مقررات مناسب را تدوین کند (Khosrowpour et al., 2021). به هر تقدیر، در دنیای پیچیده و پویای امروز، رویکردهای سنتی، از بالا به پایین و غیرمنعطف مقررات‌گذاری دیگر کارایی ندارند. برای بهره‌برداری از پتانسیل فناوری‌های نوین و تقویت نوآوری در بخش عمومی، دولت‌ها باید به سمت مدل‌های حکمرانی منعطف‌تر و مشارکتی‌تری حرکت کنند. این مدل‌ها به دولت اجازه می‌دهند تا با استفاده از ظرفیت بخش خصوصی و کسب‌وکارهای نوپا، به طور مؤثرتری به نیازهای جامعه پاسخ دهند.

ارائه خدمات هوشمند

خدمتی که در پایان قانون برنامه براساس مدل بلوغ در سه سطح محقق شود، شامل: سطح اول؛ خودکارسازی کامل؛ تمامی مراحل ارائه خدمت بدون نیاز به دخالت انسانی و به صورت الکترونیکی انجام خواهد شد. سطح دوم؛ یکپارچگی بین دستگاهی: خدمات به صورت یکپارچه در میان دستگاه‌های دولتی مختلف ارائه خواهد شد. سطح سوم؛ شخصی‌سازی خدمات: خدمت به صورت شخصی‌سازی شده و متناسب با نیازهای هر فرد مستحق ارائه خواهد شد. تاکنون، هوشمندسازی دولت بیشتر بر ارائه خدمات متمرکز بوده است. این در حالی است که دولت نقش‌های مهم دیگری نیز دارد که در این رویکرد کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. اگرچه ارائه خدمات دولتی به صورت آنلاین و خودکار اهمیت زیادی دارد، اما نباید تنها جنبه هوشمندسازی دولت باشد. دولت نقش‌های مهم دیگری نیز بر عهده دارد که نیازمند توجه ویژه در فرایند هوشمندسازی هستند. تمرکز بیش از حد بر خدمات آنلاین می‌تواند از اهمیت این نقش‌ها بکاهد. این باعث شده است که پیشرفت ما در زمینه هوشمندسازی دولت کندتر از آن چیزی باشد که باید باشد.

جدول ۱ - نسبت سطوح هوشمندسازی به رویکردهای هوشمندسازی در وضع فعلی کشور (منبع: یافته‌های پژوهش با تاکید بر مصاحبه‌ها)

سطوح	رویکرد حکمرانی	رویکرد فرهنگی - اجتماعی	رویکرد اداری	رویکرد فنی
خطامشی‌گذاری				
تنظیم‌گری				
ارائه خدمات				انجماد هوشمندسازی در این وضعیت

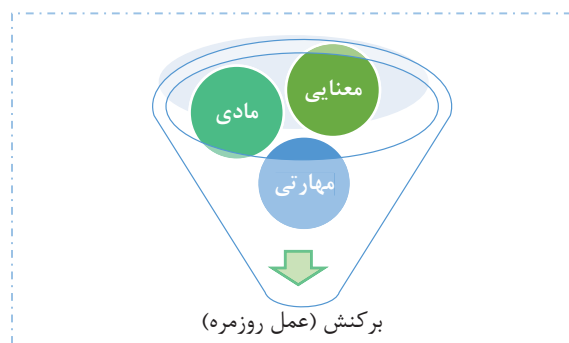
بررسی‌ها نشان می‌دهد که هوشمندسازی دولت به جای یک تحول جامع، صرفاً به بهبود خدمات آنلاین محدود شده است. این رویکرد تقلیل‌گرایانه (صرفاً ارائه خدمات)، نه تنها از پتانسیل‌های گسترده‌تر هوشمندسازی غافل شده، بلکه باعث شده است که دیدگاه ما نسبت به دولت هوشمند به یک قالب ثابت و محدود تقلیل یابد. این تقلیل‌گرایی باعث شده است که از در نظر گرفتن سناریوهای مختلف و پتانسیل‌های گسترده‌تر هوشمندسازی غافل شویم. نتایج مصاحبه با کارشناسان نشان می‌دهد که وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، هوشمندسازی را تنها با نگاه فنی دنبال می‌کند و به سایر ابعاد توجه کافی ندارد.

مروری بر تحلیل برکنش پژوهی^۱

با شروع دهه ۱۹۷۰، رویکردهای پرکتیس‌محور به طور فزاینده‌ای برای تحلیل پدیده‌های متفاوتی مانند خط‌مشی‌گذاری، زبان، فرهنگ، مصرف و یادگیری به کار گرفته شدند (Nicolini, 2012). اگرچه مفاهیم نظریه برکنش^۲ در علوم اجتماعی در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ برجسته بودند، اما به طور اساسی در آثار فیلسوف مشهور به نام «تئودور شاتزکی» مطرح شدند. رویکرد شاتزکی به عنوان یکی از بنیادی‌ترین رویکردها در مطالعات برکنش شناخته می‌شود. شهرت او در فلسفه اجتماعی به واسطه کتاب «برکنش‌های اجتماعی»^۳ شکل گرفت که در آن، رویکردی ویتگنشتاینی برای درک بهتر پدیده‌های اجتماعی و فعالیت انسانی پیشنهاد می‌کند، چراکه رویکرد وی بر نگرش خاصی از کنش انسانی مبتنی است که از کارهای ویتگنشتاین (و هایدگر) نشأت می‌گیرد. او با الهام از این اندیشمندان، بر رابطه بین کنش انسانی و نظم اجتماعی تأکید می‌کند و انسان را نه صرفاً موجودی کاملاً عقلانی و تصمیم‌گیرنده، و نه یک محصول صرف ساختارهای اجتماعی؛ بلکه موجودی تصور می‌کند که در یک تعامل پویا و مداوم با محیط اجتماعی خود شکل می‌گیرد و آن را شکل می‌دهد. این رویکرد، با دور شدن از دیدگاه‌های فردگرایانه و ساختارگرایانه، به ما کمک می‌کند تا به درک عمیق‌تری از پدیده‌های اجتماعی دست یابیم (Schatzki, 1996; Nicolini, 2013). وی معتقد است، برکنش‌ها از طریق چهار عنصر کلیدی به هم مرتبط می‌شوند: درک عملی (نحوه انجام کارها)، قواعد (محدودیت‌ها و امکانات)، ساختارهای غایی-عاطفی^۴ (اهداف و انگیزه‌ها) و درک‌های کلی (معنایی که به برکنش می‌دهیم). این عناصر در کنار هم، چارچوبی را برای سازماندهی و هدایت فعالیت‌های انسانی فراهم می‌کنند. او با تأکید بر نقش برکنش‌ها در شکل‌دهی به معانی، هویت‌ها و روابط اجتماعی، تصویری پویا و چندلایه از واقعیت اجتماعی ارائه می‌دهد. وی برای اجتناب از مفاهیم ساختارگرایانه، از استعاره‌هایی مانند «شبکه»، «تغییرپذیر»، «مضاعف» و «درهم‌تنیده» استفاده می‌کند (Schatzki, 2002: 152). شاتزکی تلاش می‌کند تا پلی میان رویکردهای انسان‌محور و ساختارگرایانه‌تر نظریه‌پردازانی چون گیدنز و بوردیو، از یک سو، و از سوی دیگر نسخه‌های رادیکال‌تر پسانسانی نظریه برکنش که به ویژه در نظریه شبکه‌کنشگر توسعه یافته‌اند، تعادل برقرار کند. در گفتمان شاتزکی، مفهوم «برکنش‌ها» عمل روزمره^۵ به عنوان یک پیوند زمانی و مکانی از اعمال، اقدامات و گفته‌ها تعریف می‌شود (1996, 89). اما رکویتز این ایده را گامی جلوتر می‌برد و نشان می‌دهد که یک «برکنش» به عنوان یک الگوی مفهومی، وابستگی‌های متقابل بین عناصر مختلف را نیز شامل می‌شود. این عناصر شامل: اشکال فعالیت‌های مختلف بدنی و ذهنی، نحوه استفاده از اشیاء، دانش پایه برای درک اطلاعات، حالات عاطفی و دانش انگیزشی هستند (Shove et al., 2012). رکویتز (۲۰۰۲) معتقد است که یک پرکتیس (برکنش) شامل سه عنصر کلیدی است که به یکدیگر مرتبط هستند: **۱. عنصر مادی**؛ این مقوله به عنوان نقطه شروع، نشان می‌دهد که پرکتیس‌ها به طور ذاتی با «مواد» مرتبط هستند. که شامل: اشیاء، کالاهای مصرفی، زیرساخت‌ها، فناوری‌ها، انواع مختلف فعالیت‌های بدنی و فیزیکی، نحوه استفاده از اشیاء، دانش بنیادی برای درک معلومات، می‌باشد. **۲. عنصر مهارتی**؛ در مقوله دوم، انواع متعددی از دانش بنیادی، درک معلومات، فعالیت‌های فیزیکی و فناوری‌ها با هم جمع می‌شوند و عنصر «شایستگی» را تشکیل می‌دهند، که شامل: مهارت، تکنیک، دانش عملی می‌باشد. **۳. عنصر معنایی**؛ در مقوله سوم، آنچه را که رکویتز، به عنوان فعالیت‌های ذهنی، احساسات و دانش ذهنی توصیف می‌کند، در یک عنصر گسترده‌ای به نام «معانی ذهنی» قرار می‌دهیم. تبیین این قلمرو دشوار است، زیرا

1. Practice Based Analysis
2. Theory Of Practice
3. Social Practice
4. Practices
5. Telo- Affective
6. Practice
7. Material Element
8. Skill Element
9. Meaning Element

اندیشمندانی که در حوزه نظریه پرکتیس مطالعه داشتند در مورد چگونگی توصیف معنا، بیان احساسات، انگیزه‌ها و ایده‌ها، اتفاق نظر ندارند. معنا شامل؛ حالات عاطفی، انگیزشی، بیان احساسات، اهداف و وظایف، انواع مختلف فعالیت‌های ذهنی، ایده‌ها و آرزوهای نمادین (Shove et al., 2012, 14).



شکل ۲ - ابعاد سه‌گانه برکنش (Shove et al., 2012)

برکنش‌پژوهی مسئله هوشمندسازی دولت

با گذشت نزدیک به دو دهه از آغاز تلاش‌های دولت برای دیجیتالی‌سازی خدمات و حذف بروکراسی اداری، همچنان شکاف عمیقی میان اهداف و واقعیت‌های موجود در حوزه هوشمندسازی خدمات دولتی مشاهده می‌شود. با وجود تصویب قانون برنامه هفتم توسعه و بند «ج» ماده (۱۰۷) این قانون که بر الزام ارائه خدمات دولتی به صورت آنلاین و هوشمندسازی تاکید دارند، تاکنون میزان تحقق این اهداف قریب به ۱۵ درصد رسیده است. این امر نشان می‌دهد که فرآیند هوشمندسازی با چالش‌هایی روبرو است و به دنبال خود نگرانی‌ها و ابهامات فراوانی را به همراه داشته است. در این پژوهش، با بهره‌گیری از رویکرد برکنش‌پژوهی، به بررسی دلایل عدم موفقیت در تحقق اهداف هوشمندسازی خدمات دولتی پرداخته‌ایم. هدف از این پژوهش، شناسایی موانع و چالش‌های موجود و ارائه پیشنهاداتی برای بهبود وضعیت موجود است.

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده شد؛ برای تحلیل داده‌ها، از «نظریه برکنش» رکویتر (۲۰۰۲) به عنوان چارچوب نظری بهره گرفته شد. این چارچوب به ما امکان داد تا به طور دقیق‌تر به بررسی کنش‌های اجتماعی، تعاملات و مفاهیم ضمنی در فرآیند هوشمندسازی بپردازیم. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با چند تن از متخصصین و مسئولین دستگاه‌های ستادی فعال در حوزه هوشمندسازی جمع‌آوری شد. این افراد با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. تعداد اعضای پنل خبرگان را تا جایی ادامه دادیم که در واکاوی چالش موردنظر و عوامل عدم تحقق بند «ج» ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم، به اشباع نظری رسیدیم. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها تحلیل مضمون می‌شوند؛ در مرحله نخست، مضامین اصلی و فرعی استخراج می‌شوند (King, 2004). در مرحله دوم، به مضامین‌های فرعی که «به فعالیت‌های رومزه» اشاره دارد، برچسب پرکتیس (برکنش) زده می‌شود و به عنوان «واحد تحلیل» انتخاب می‌شوند؛ در واقع واحد تحلیل ما «برکنش‌ها» هستند و برکنش‌ها هم به عمل جاری و فعالیت‌های روزمره اطلاق می‌شوند. در ادامه، با بهره‌گیری از این چارچوب نظری، ابعاد (مادی، معنایی و مهارتی) هر برکنش به تفکیک احصا و تحلیل می‌شود. اسامی اعضای پنل در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۲ - پنل خبرگانی

مشارکت کنندگان	تحصیلات
P 1 ^۱	جانشین دبیر شورای اجرایی فناوری اطلاعات
P 2	معاون سابق معاونت حکمرانی الکترونیک و هوشمندسازی نظام اداری سازمان اداری و استخدامی
P 3	مدیر امور توسعه دولت هوشمند و معاونت حکمرانی الکترونیک سازمان اداری و استخدامی
P 4	مدیرکل فرهنگی و اجتماعی مرکز ملی فضای مجازی
P 5	رئیس سابق مرکز سرمایه انسانی و سازمانی وزارت صمت
P 6	عضو هیئت عامل سازمان فناوری اطلاعات
P 7	عضو هیئت علمی دانشکده حکمرانی دانشگاه تهران
P 8	عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس
P 9	مدیر گروه سیاست پژوهی و آزمایشگاه حکمرانی مرکز پژوهش‌های مجلس
P 10	کارشناس مرکز پژوهش‌های مجلس

لازم به ذکر است برای اطمینان از صحت و روایی یافته‌ها در فرایند کدگذاری از نظرات اساتید خبره در حوزه مطالعات برکنش بهره گرفته شد و همچنین، برای بررسی قابلیت اعتماد کدگذاری مصاحبه‌ها، از دو شاخص ثابت (پایایی بازآزمون) و تکرارپذیری (پایایی بین کدگذاران) استفاده شد. در این راستا، پس از تجمیع کدگذاری اولیه، بیست درصد از واحدهای معنادار به طور تصادفی انتخاب و مجدداً کدگذاری شدند. محاسبه شاخص کاپای کوهن برای این بخش، میزان توافق ۸۸ درصدی را نشان داد. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است. لذا قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

یافته‌های پژوهش

در جدول زیر، هر یک از برکنش‌های شناسایی شده تشریح، و چارچوب تحلیل آنها مطابق با چارچوب نظری یاد شده توصیف و تحلیل می‌شوند.

جدول ۳ - شناسایی و دسته‌بندی برکنش‌ها^۲

شناسه	انواع برکنش	ابعاد برکنش	نگرانی‌ها و چالش‌ها
P ₂	۱. بروکراسی در نهاد متولی (فعالیت دبیرخانه شورای اجرایی فناوری اطلاعات)	بعد مادی تجهیزات اداری، سیستم‌های کامپیوتری، نرم‌افزارهای کاربردی، بودجه اختصاص یافته به دبیرخانه برای انجام فعالیت‌ها، خرید تجهیزات و پرداخت هزینه‌های پرسنلی، گزارش‌ها، دستورالعمل‌ها و ... بعد مهارتی مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، تصمیم‌گیری، مدیریت زمان، کار گروهی، مهارت‌های فنی مرتبط با وظایف دبیرخانه، مهارت‌های مذاکره. بعد معنایی ماموریت و چشم‌انداز، هدف کلی دبیرخانه و جایگاه آن در سازمان، ارزش‌ها، باورها و هنجارهای حاکم بر دبیرخانه، سطح کیفیت خدماتی که دبیرخانه به سایر بخش‌های سازمان ارائه می‌دهد. روایت ابعاد سه‌گانه دبیرخانه بیشتر درگیر فعالیت‌های اداری، تنظیم اسناد، گزارشات و آیین‌نامه‌ها و ... است. آنچه ما در جامعه از هوشمندسازی می‌بینیم، این است که هوشمندی، به جای بهبود فرایندها، به فناوری‌زدگی منجر شده است.	- کم اهمیت شدن رأی دبیرخانه برای وزارتخانه‌ها. - کم‌رنگ شدن نقش هماهنگی و تنظیم بین‌دستگاهی دبیرخانه. - عدم توجه به نقش فرابخشی دبیرخانه شورای اجرایی.
P ₁ , P ₈ , P ₃	۲. کسب‌وکار سازمان‌ها با داده‌ها	بعد مادی سخت‌افزار، نرم‌افزار، شبکه‌ها و مراکز داده برای جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و پردازش داده‌ها. بعد مهارتی مهارت‌های فنی، مهارت‌های تحلیلی، مهارت‌های ارتباطی، دانش کسب‌وکار بعد معنایی	- عدم اشتراک‌گذاری داده. - وجود تضاد منافع بین اهداف دستگاه‌های دولتی. - استفاده از داده‌ها برای کسب منفعت شخصی.

1. Participant
2. Practices

– عدم ارائه خدمات مشترک بین دستگاهی.	اهمیت داده‌ها در فرهنگ سازمانی و ترویج استفاده از داده‌ها در تصمیم‌گیری، اهمیت کیفیت داده‌ها و اطمینان از صحت و دقت آن‌ها، روایت ابعاد سه‌گانه سازمان‌ها روی بعد مادی و سخت‌افزارها هزینه زیادی می‌کنند تا داده‌های خود را جمع‌آوری و تحلیل کنند، تا جایی که این داده‌ها را در انحصار شخصی خود می‌دانند. به جای اشتراک‌گذاری داده‌ها، نگرشی مالکیتی به آن‌ها دارند. همین امر مانع از همکاری‌های مؤثر می‌شود.	
– موازی‌کاری‌های زیاد. – برون‌سپاری غیرهدفمند. – تصدی‌گری مفرط دولت. – عدم تعامل نهادی. – وجود خطاهای سیستمی متعارض. – ذاتی و ساختاری بودن بخشی از تعارضات دستگاه‌ها. – تعدد مراکز تصمیم‌گیری. – عدم تعریف روشن نقش هر سازمان.	بعد مادی تخصیص منابع مالی کافی، نرم افزارها، زیرساخت‌ها، آموزش نیروی انسانی. بعد مهارتی توانمندسازی و ایجاد انگیزه در کارکنان، مهارت نوآوری و خلاقیت، مهارت ارتباطات مؤثر. بعد معنایی توسعه فرهنگ همکاری و تعامل، ایجاد یک سازمان پویا، مبتکر و مشتری‌مدار، ایجاد ارزش افزوده برای جامعه، تقویت نهاد راهبر. روایت ابعاد سه‌گانه موفقیت در هوشمندسازی با همکاری این سه سازمان، به ثمر می‌نشیند: سازمان اداری و استعدادی (تعریف خدمت و ایجاد ساختار سازمانی مناسب)؛ سازمان فناوری اطلاعات (فراهم کردن زیرساخت‌های فناوری و اتصال دستگاه‌ها)؛ و شورای اجرایی (نقش نظارتی بر کل فرایند هوشمندسازی). شورای اجرایی به عنوان تنظیم‌گر ذینفعان و عامل هماهنگ‌کننده دستگاه‌ها، این فرایند را مدیریت می‌کند.	۳. نگاه راهبرمحور به نهاد حوزه هوشمندسازی
– عدم توجه به خطاهای سیستمی – تنظیم و تسهیل هوشمند. – تهی شدن هویت دولت در عدم ارائه خدمات. – رویکردی تقلیل‌گرایانه به امر هوشمندسازی. – محدود شدن وظایف دولت به ارائه خدمات اولیه. – عدم فهم صحیح از هوشمندسازی	بعد مادی تخصیص بهینه منابع، توسعه و تجهیز زیرساخت‌های عمومی. بعد مهارتی مهارت نظارت بر کیفیت و قیمت خدمات، بهبود بهره‌وری، شفافیت و پاسخگویی، مهارت کارآفرینی. بعد معنایی تغییر نگرش به نقش دولت، هوشمندسازی فراتر از فناوری، یکپارچگی هوشمندسازی با حکمرانی، تعامل‌پذیری هوشمندانه، نگرش سیستمی به هوشمندسازی، تقویت مشارکت اجتماعی. روایت ابعاد سه‌گانه صرف محدود کردن نقش دولت به ارائه خدمات، دیدگاهی یک‌جانبه است، دولت در کنار ارائه خدمات، می‌تواند نقش‌های مهم دیگری نیز ایفا کند. دولت تنظیم‌گر، قوانین و مقررات مشخصی را وضع می‌کند و از رقابت سالم حمایت می‌کند؛ یا دولت تسهیل‌گر زیرساخت‌ها را توسعه می‌دهد.	۴. فروکاهش نقش دولت صرفاً به ارائه‌دهندگی خدمات
– عدم تمایل سازمان اداری استخدامی نسبت به محوریت وزارت ارتباطات در موضوع هوشمندسازی به عنوان یک نهاد صرفاً فنی. – داشتن تضاد منافع وزارت ICT همزمان به عنوان مجری و ناظر پروژه‌های هوشمندسازی. – وابستگی دستگاه‌ها به وزارت ارتباطات. – انحصار ICT.	بعد مادی تخصیص بودجه به وزارت ICT در مقایسه با سایر وزارتخانه‌ها، سرمایه‌گذاری زیرساختی، تجهیزات و فناوری، تعداد و تخصص نیروی انسانی شاغل. بعد مهارتی توانایی کارکنان وزارت ICT در حوزه‌های مختلف، توانایی مدیریت پروژه‌های بزرگ، توانایی برقراری ارتباط مؤثر با سایر دستگاه‌ها، بخش خصوصی و جامعه. بعد معنایی نقش محوری که برای ICT در توسعه کشور در نظر گرفته شده، سیاست‌های کلان و خردی که برای توسعه بخش ICT تدوین شده است. روایت ابعاد سه‌گانه در برنامه هفتم توسعه، باید به نقش کلیدی وزارت ICT توجه شود، اما این به معنای نادیده گرفتن سایر بخش‌ها نیست. برای دستیابی به نتیجه و تحقق هدف، باید تعادل بین دستگاه‌ها برقرار شود و از تمرکز بیش از حد بر یک بخش خاص خودداری شود.	۵. غلبه نگاه فنی‌مبّنی بر وزارت ICT
– سوء استفاده نهادهای واسطه‌ای مانند دفاتر پیشخوان، شرکت‌های تعاونی و.... – نگرانی از سوءاستفاده از داده‌ها. – اهمیت داده در مبارزه با قاچاق.	بعد مادی سیستم‌های امنیتی فیزیکی، دوربین‌های مداربسته، نرم‌افزارهای آنتی‌ویروس، بعد مهارتی توانایی استفاده از تجهیزات امنیتی، توانایی مدیریت تیم‌های امنیتی، آشنایی با انواع تهدیدات امنیتی، تفکر انتقادی و توانایی تحلیل شرایط،	۶. افزایش نگرانی‌های امنیتی به سبب مجازی شدن تبادلات

		اهمیت دادن به امنیت در سطح سازمان و ایجاد آگاهی در بین کارکنان در مورد تهدیدات و نحوه مقابله با آن‌ها، روایت ابعاد سه‌گانه فعالیت‌های روزمره همه ما، بجد به فضای مجازی گره خورده است. از خرید آنلاین گرفته تا انجام امور بانکی، همه و همه به اینترنت و تلفن هوشمند وابسته شده‌اند. این تحول، در کنار مزایای فراوان آن، افزایش نگرانی‌های امنیتی را به همراه دارد.	- ایجاد فرصت‌هایی برای افراد سودجو.
P ₂ و P ₅	۷. شاخص‌گذاری برای تعیین خدمات اولویت‌دار هوشمند	بعد مادی نرم‌افزارها و پایگاه‌های داده‌ای برای نگهداری کدها، برچسب‌ها و بارکدها. بعد مهارتی مهارت‌های فنی، مهارت‌های تحلیلی، دانش استانداردها، مهارت‌های ارتباطی و توانایی انتقال مفاهیم کدگذاری به سایر بخش‌های سازمان. بعد معنایی اطلاعاتی که به هر کد مرتبط می‌شود و ارتباط آن کدها با سایر بخش‌ها. هر کد هویت خدمت و زبان مشترک بین افراد مختلف در سازمان است. روایت ابعاد سه‌گانه برای دسترسی آسان به خدمات، از برچسب‌ها و بارکدها به عنوان راهنما استفاده می‌شود. متخصصان نیز با طراحی یک سیستم طبقه‌بندی منظم، این نشانه‌ها را دسته‌بندی می‌کنند. اطلاعات همراه هر کد، مانند یک راهنمای دقیق، به کاربران کمک می‌کند تا خدمت مورد نظر خود را سریع انتخاب کنند.	- عدم وجود استانداردهای واحد. - نیاز به تغییر ساختار کدگذاری با افزایش حجم داده‌ها. - سخت شدن ایجاد یک سیستم کدگذاری جامع و یکپارچه با تنوع خدمات در سازمان‌ها. - مقاومت کارکنان در قبال آموزش و یادگیری. - فقدان حکمرانی داده در کشور. - عدم یکپارچگی داده در کشور.
P ₆	۸. اختلال در روند روزمره زندگی	بعد مادی مشکلات مربوط به تأمین هزینه‌های زندگی، تغییرات در محیط زندگی، محدودیت‌های فیزیکی. بعد مهارتی افزایش توانایی‌های شناختی و مهارت‌های اجتماعی، افزایش مهارت‌های سازگاری با تغییر، بعد معنایی تغییرات در احساسات و عواطف، تغییرات در روابط اجتماعی، تغییرات در باورها و ارزش‌ها، روایت ابعاد سه‌گانه با قطعی یا کندی سرعت اینترنت، دسترسی به اطلاعات آموزشی، اداری، سازمانی و ... با مشکل مواجه می‌شود و یا دسترسی به خدمات آنلاین سخت؛ و موجب از دست رفتن فرصت‌های روزمره شهروندان می‌شود.	- عدم تناسب بین هزینه و نتیجه. - عدم رضایت‌مندی شهروندان از خدمات الکترونیکی. - پشتیبانی نامناسب از سامانه‌ها. - قطع شدن مکرر. - تمرکز شدن سیستم.
P ₄	۹. تأکید بر توسعه نوآوری با حمایت از استارت‌آپ‌های فعال	بعد مادی جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی، ایجاد زیرساخت‌های فیزیکی و دیجیتالی مناسب، سهیل‌تالی مالی. بعد مهارتی ارتقای سطح آموزش و مهارت‌های کارآفرینی، تربیت نیروی انسانی متخصص، تبادل دانش و تجربه، حمایت از تجاری‌سازی فناوری. تشویق به تفکر خلاق و پذیرش ریسک، تقویت ارتباطات بین بازیگران مختلف، بعد معنایی ایجاد فرهنگ نوآوری در سازمان‌ها و جامعه، حمایت از کارآفرینان، توجه به نوآوری‌هایی که به حل مشکلات اجتماعی کمک می‌کنند روایت ابعاد سه‌گانه برای توسعه نوآوری، به بستری مناسب نیاز است، و این بسترهای مالی و سخت‌افزاری به استارت‌آپ‌ها انرژی می‌دهد تا ایده خود را ارائه دهند، و با حمایت از تجاری‌سازی فناوری، به آن‌ها کمک می‌شود تا ایده‌های نوآورانه خود را به بازار عرضه کنند.	- مقاومت دستگاه‌ها در مقابل تغییر. - پایین بودن همکاری مراکز مشترک تحقیق و توسعه بین دستگاه‌ها. - پایین بودن توجه به سرمایه‌گذاری در آموزش نیروی انسانی. - تعداد پایین نیروی انسانی متخصص در حوزه آی‌تی.
P ₃ , P ₉	۱۰. ارزشیابی نتیجه‌محور بجای ارزشیابی بوروکراتیک	بعد مادی پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی، منابع مالی و اختصاص بودجه کافی، بعد مهارتی مهارت تحلیلی، مهارت گزارش‌دهی، مدیریت عملکرد، مهارت کنترل و نظارت، بعد معنایی ضرورت تغییر رویکرد از سنتی و مبتنی بر پروژه به رویکرد سیستمی و مبتنی بر فرایند تغییر، ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر نوآوری و داده. روایت ابعاد سه‌گانه	- عدم بهره‌وری در استفاده از منابع. - عدم تناسب بین هزینه و نتیجه. - عدم رضایت‌مندی شهروندان از خدمات الکترونیکی. - نظام بروکراسی مانع اصلی هوشمندسازی. - عملکرد ضعیف کمیته‌های نظارت بر اجرای پروژه‌ها.

ارزیابی پروژه‌های هوشمندسازی نیازمند رویکردی چندبعدی است که شامل نظرسنجی از مردم، تحلیل داده‌های داشبوردهای مدیریتی، نظارت دستگاه‌های نظارتی (مانند ستاد تنظیم بازار و ستاد جمعیت)، ارزیابی عملکرد منابع انسانی، بررسی تخصیص بودجه و ... است. شورای اجرایی می‌تواند نقش مهمی در ارزیابی پروژه‌های هوشمندسازی ایفا کند. این شورا می‌تواند با اولویت‌بندی پروژه‌ها و نظارت بر اجرای آن‌ها، به بهبود عملکرد این پروژه‌ها کمک کند.			- نبود یک نهاد نظارتی مستقل برای ارزیابی عملکرد پروژه‌های هوشمندسازی. - عدم طراحی شاخص‌های عملکردی.
بعد مادی بودجه لازم، هزینه‌های آموزش پرسنل، هزینه‌های نظارت بر اجرای آیین‌نامه‌ها. بعد مهارتی مهارت‌های نگارشی، حقوقی و فنی؛ مهارت هماهنگی و همکاری، مهارت‌های لازم برای آموزش آیین‌نامه‌ها به پرسنل و اطلاع‌رسانی به ذینفعان. بعد معنایی اهداف مشخصی که هر آیین‌نامه دنبال می‌شود، تاثیر آیین‌نامه‌ها بر رفتار و عملکرد افراد و سازمان‌ها، ایجاد انگیزه برای رعایت قوانین و مقررات. اهمیت نگاه مسئله‌محوری و نگاه به آینده در تدوین آیین‌نامه‌ها.	۱۱. چرخه صدور آیین‌نامه‌های متعدد	P ₂	- رویکرد بوروکراسی محور. - عدم کفایت آیین‌نامه‌های فعلی. - تغییرات مداوم در قوانین. - مبهم بودن برخی آیین‌نامه‌ها. - دشواری درک و اجرای آن‌ها. - اتلاف وقت و افزایش هزینه. - افزایش پیچیدگی سیستم.
روایت ابعاد سه‌گانه برای اجرای خدمتی واحد، آیین‌نامه‌های دستگاه‌های اجرایی ممکن است در برخی موارد با هم تناقض داشته باشند، این پیچیدگی‌های اداری و عدم اطمینان از نتیجه، موجب سردرگمی می‌شود.			
بعد مادی بهره‌گیری از مواد اولیه و نیروی کار داخلی، احیا و توسعه صنایع دستی و سنتی، ایجاد اشتغال بعد مهارتی استفاده از خلاقیت و نوآوری برای ارائه راهکارهای جدید و بومی، توانایی انتقال مفاهیم و ایده‌ها به دیگران و ایجاد اجماع در مورد راهکارهای پیشنهادی. بعد معنایی اهمیت دانش ضمنی هر دستگاه، اهمیت یادگیری از تجربه دیگران، یادگیری مستمر و اشتراک‌گذاری تجربیات. تدوین یک نقشه راه جامع برای هوشمندسازی، ایجاد یک توافق راهبردی مشترک بین دستگاه‌ها برای پیشبرد فرایند	۱۲. تاکید بر راهکارهای بومی و اسلامی	P ₅	- بهانه‌ای برای درآمدزایی برخی شرکت‌های داخلی. - چالش تلفیق فناوری و دین. - غفلت از رویکرد چندجانبه. - مقاومت در برابر تغییر. - عدم ارزیابی بلوغ فناوری (فاصله فناوری بین دولت و مردم) در کشور.
روایت ابعاد سه‌گانه تلفیق دانش سنتی و هوشمندی نشان می‌دهد که می‌توان از فناوری برای حفظ و گسترش دانش سنتی بانک رسالت به عنوان یک مدل موفق، / طرح تکفا به‌عنوان تجربه موفق،			
بعد مادی دسترسی به فناوری، منابع مالی، زیرساخت‌های مناسب برای ارتباطات. بعد مهارتی توانایی یادگیری مستمر و به‌روز نگه داشتن دانش، مهارت حل مسئله، کار گروهی، ارتباطات موثر، الگوبرداری از تجربیات جهانی. بعد معنایی ضرورت تغییر رویکرد از سنتی و مبتنی بر پروژه به رویکرد سیستمی و مبتنی بر فرایند تغییر، ایجاد یک فرهنگ مبتنی بر نوآوری و یادگیری مستمر، ایجاد یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر تغییر، وجود یک رهبر قوی با عزم سیاسی، تدوین یک معماری اطلاعاتی جامع، ایجاد یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر داده، ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، مسئولیت‌پذیری و همکاری.	۱۳. همگام بودن با تغییرات جهانی	P ₃ , P ₈	- عدم ایجاد سازمانی با ساختار منعطف و عم توانایی تطبیق با تغییرات. - عدم هماهنگی با تغییرات در وجود چالش‌هایی مانند مسائل امنیتی، حفظ حریم خصوصی و ایجاد نابرابری. - فقدان گفت‌وگو هوشمندسازی.
روایت ابعاد سه‌گانه هوشمندسازی نه تنها یک روند، بلکه یک انقلاب در حوزه‌های صنعت، پزشکی، آموزش، حمل‌ونقل و... است. این انقلاب، همه جنبه‌های زندگی را تحت تاثیر قرار می‌دهد.			
بعد مادی زیرساخت‌ها، تجهیزات و فناوری، منابع مالی. بعد مهارتی تسلط بر دانش فنی و مهندسی، مدیریت پروژه، تفکر سیستمی، خلاقیت و نوآوری، معماری سازمانی. بعد معنایی پاسخگویی به نیازهای جامعه و ایجاد ارزش افزوده برای شهروندان، حلال بودن ای تی من ها در همه جا.	۱۴. تفوق نگاه مهندسی به اداره امور عمومی	P ₂	- عدم توجه به ملاحظات اخلاقی و اجتماعی. - کمبود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات. - محدودیت‌های بودجه‌ای.
روایت ابعاد سه‌گانه			

	نگاه مهندسی با ارائه راهکارهای مبتنی بر داده و مدل سازی، می تواند خروجی کاربردی ارائه کند. (مانند استفاده از حسگرهای هوشمند برای نظارت بر کیفیت هوا، و ارائه هشدارهای زودهنگام در صورت بروز آلودگی)		
- عدم فهم صحیح از هوشمندسازی. - تمرکز بر فناوری به جای انسان. - تمرکز بر آمار و ارقام بی معنی بجای تمرکز بر کیفیت. - کاهش خلاقیت و نوآوری. - درک نادرست از دولت هوشمند. - تفاوت بین ادراک و واقعیت.	بعد مادی منابع محدود مالی، انسانی و زمانی؛ سنجش آسان. بعد مهارتی کمبود مهارت های کیفی، عدم تمرکز بر بهبود فرایندها، دشواری در اندازه گیری کیفیت. بعد معنایی ارائه خدمات با کیفیت پایین می تواند به اعتبار و برند سازمان آسیب برساند، وقتی بر کمیت تاکید شود، کارکنان ممکن است احساس کنند که کیفیت کار آن ها اهمیت چندانی ندارد و این می تواند منجر به کاهش انگیزه و بهره وری آن ها شود. روایت ابعاد سه گانه با تمرکز بر تجربه مشتری، می توان به بهبود همزمان کیفیت و کمیت خدمات پرداخت.	۱۵. تاکید بر (کمیت سازی) به جای بهبود کیفیت خدمات	P₄ P₉ P₃
- عدم اولویت بندی در ایجاد سامانه ها و هدر رفتن منابع. - عدم وجود یک پایگاه داده جامع و یکپارچه برای تصمیم گیری های کلان. - عدم اهمیت بازطراحی فرآیندها. - انحصار وزارت ارتباطات در حوزه هوشمندسازی. - ضعف وزارت کار در خرد هوشمندسازی. - عدم تدوین یک نقشه راه جامع برای هوشمندسازی.	بعد مادی منابع مالی و فیزیکی، فراهم کردن سخت افزار، نرم افزار، سرورها، شبکه ها، حسگرها و ... بعد مهارتی ایجاد انگیزه در کارکنان، آموزش و توسعه مهارت ها، مهارت های فنی و تخصصی در حوزه های هوش مصنوعی. بعد معنایی تدوین یک استراتژی جامع برای هوشمندسازی سازمان با توجه به چشم انداز سازمان، ایجاد فرهنگ سازمانی مشارکتی و مبتنی بر داده، روایت ابعاد سه گانه مدل بلوغ مانند یک چارچوبی به صورت مرحله به مرحله، سازمان را به سمت هوشمندسازی پیش می برد. برای مثال، در مرحله اول، ما به ارزیابی وضعیت فعلی سازمان و شناسایی نقاط قوت و ضعف می پردازیم. سپس، با توجه به نتایج این ارزیابی، اهداف را مشخص کرده و برنامه ای برای دستیابی به این اهداف تدوین می کنیم.	۱۶. محوریت مدل های بلوغ و نقشه راه در برنامه ریزی حوزه هوشمندسازی	P₅ P₇

بحث

با توجه به پرسش کلیدی پژوهش حاضر «چه عواملی منجر به کاهش میزان تحقق هوشمندسازی خدمات الکترونیکی در دستگاه های اجرایی کشور شده است و چگونه می توان با برطرف کردن موانع موجود، به دستیابی به هدف قانونی حداقل ۲۰ درصد هوشمندسازی سالانه در طول ۵ سال برنامه پنجم توسعه رسید؟» این پرسش به دنبال شناسایی مشکلات و موانع پیش روی هوشمندسازی دولت (با تأکید بر برکنش پژوهی) است و در نهایت به دنبال پیشنهاد راهکارهایی برای حل این مسائل می باشد که مهمترین پیشنهاد های آن در پنج بخش به شرح ذیل ارائه می شود: با توجه به یافته ها و بر اساس اطلاعات ارائه شده در جدول فوق، وضعیت هوشمندسازی در کشور مشخص می کند که یک نهاد مشخص و مسئول برای هماهنگی این حوزه وجود ندارد؛ در واقع، شاهد تولی گری مناسبی از دستگاه های حاکمیتی نیستیم. تقریباً تمامی مصاحبه شوندگان به طور مستقیم یا غیرمستقیم به این نکته اذعان داشتند، که نبود یک نهاد راهبر مشخص، باعث ابهام در تعیین مسئولیت ها و اولویت بندی اقدامات در حوزه هوشمندسازی شده است. سوالاتی همچون اینکه کدام نهاد باید مسئولیت اصلی هوشمندسازی را بر عهده بگیرد؟ اولویت بندی اقدامات بر عهده چه کسی است؟ و چه نهادی باید هماهنگی بین سایر نهادها را بر عهده داشته باشد؟ چه کسی باید روابط با بقیه را تنظیم گری کند؟ همچنان بی پاسخ مانده اند. این وضعیت، باعث کندی پیشرفت و عدم هماهنگی در اجرای طرح های هوشمندسازی شده است. لذا فراموش مسئله هوشمندسازی، ضعف نهاد راهبر و فقدان یک راهبر قوی است.

پیشنهاد اول؛ نقش محوری دبیرخانه شورای اجرایی فناوری اطلاعات

به نظر می‌رسد «شورای اجرایی» به عنوان نهاد راهبر هوشمندسازی می‌تواند با ایفای شأن تنظیمی به تنظیم روابط میان سه دستگاه ستادی وزارت ارتباطات (جهت تأمین زیرساخت)، سازمان اداری و استخدامی (جهت بازطراحی فرایندهای ارائه خدمت) و سازمان برنامه (جهت اصلاح برنامه دستگاه و تأمین منابع) و یک دستگاه صفی (هر یک از دستگاه‌های دولتی) در هوشمندسازی دستگاهی مبادرت نماید. اما حداقل دو مانع در مقابل شورای اجرایی است: اول نسبت شورای اجرایی با وزارت ارتباطات از یکسو و شورای عالی فضای مجازی و مرکز ملی از سوی دیگر باید بازطراحی شود. وزارت ارتباطات، این شورا را در تسخیر خود قرار داده است و شورای عالی فضای مجازی نیز با وجود شورای اجرایی زاویه دارد. دوم نیز آنکه دبیرخانه شورای اجرایی بسیار نحیف است و امکان انجام این تکالیف را ندارد و باید تقویت شود. لذا با مشخص شدن نهاد مسئول هوشمندسازی در سطح کلان، چالش دیگری پیش روی ما قرار می‌گیرد. وضعیت کنونی هوشمندسازی در کشور با یک تناقض آشکار روبرو است؛ از یک سو، تلاش‌هایی برای دیجیتالی‌سازی خدمات دولت و ایجاد هویت الکترونیکی صورت گرفته است اما از سوی دیگر، همچنان شاهد مراجعه حضوری شهروندان (جهت احراز هویت، دریافت کد، یا اثر انگشت و ...) هستیم. این امر نشان می‌دهد که تمرکز اصلی بر کمی‌سازی و دیجیتالی‌سازی فرایندها بوده است و به اندازه کافی به بهبود کیفیت خدمات و تسهیل امور روزمره شهروندان توجه نشده است. اینجا یک شکاف میان واقعیت و عمل وجود دارد که «چرا دیجیتالی‌سازی نتوانست بار اداری را کاهش دهد؟» با توجه به غلبه «بعد معنایی» بر کنش بر سایر ابعاد، نشان از «یک تمرکزگرایی قوی یا اقتدارگرایی هوشمند» است که این با هوشمندی دولت متفاوت است. بدین معنا که به جای تمرکز بر نیازهای شهروندان و تسهیل امور آنها، بر کنترل و نظارت بیشتر تأکید شده است و علی‌رغم ادعاهای موجود، هنوز شاهد تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری و ارائه خدمات هستیم. در واقع دیجیتالی‌سازی موجود نتوانسته است به طور موثر مراجعات حضوری را کاهش دهد و همچنان شهروندان برای بسیاری از امور مجبور به مراجعه حضوری هستند. صرفاً ایجاد هویت الکترونیکی کافی نیست و باید به سمت ایجاد هویت هوشمند که قابلیت‌های بیشتری را فراهم می‌کند حرکت کرد. لذا می‌توان گفت که پروژه‌های دیجیتالی‌سازی موجود در دولت، بیشتر جنبه فنی و زیرساختی داشته‌اند و به اندازه کافی به ابعاد اجتماعی، فرهنگی و روانشناختی آن توجه نشده است. در نتیجه، این پروژه‌ها نتوانسته‌اند به اهداف اصلی خود که تسهیل امور شهروندان و بهبود کیفیت خدمات است، دست پیدا کنند.

پیشنهاد دوم: تمرکززدایی هوشمند

پیشنهاد تمرکززدایی هوشمند، یک راهکار جامع برای رفع مشکلات موجود است. این راهکار به معنای انتقال بخشی از اختیارات و مسئولیت‌ها به سطوح پایین‌تر تصمیم‌گیری و نزدیک‌تر به شهروندان است. با اجرای این راهکار، می‌توان به سمت دولت کارآمدتر، پاسخگوتر و مردم‌محورتر حرکت کرد. لذا نیازمند معنای جدید هستیم که بتواند راهکارهای جایگزین را به ما ارائه دهد. برخی از راهکارها در ادامه ارائه شده است.

جدول ۴ - راهکارها

معنای جایگزین و راهکار برای «انحصارزدایی از ICT»	
P ₅ و P ₁	اهمیت مشارکت همه ذینفعان
P ₄	وجود بازیگران متعدد
P ₂	ایجاد یک گفت‌وگو مشترک
P ₂	نقش فناوری در تمکن‌سازی بر پایه یک مبانی معرفتی مشخص
P ₂	ضرورت یک رویکرد بین‌رشته‌ای
P ₆	اهمیت نگاه ملی و فرابخشی
P ₅	کم شدن نقش ستادی و واگذاری به بخش خصوصی
P ₃	حرکت به سمت حکمرانی مشارکتی

هر سطر جدول به یک اصل یا پیشنهاد کلیدی اشاره دارد که برای تحقق انحصارزدایی مؤثر در این حوزه ضروری است. متن بر اهمیت داشتن یک میانی معرفتی قوی برای تصمیم‌گیری در حوزه فناوری تأکید می‌کند. به عبارت دیگر، مهندسان باید بدانند که چرا و برای چه هدفی از فناوری استفاده می‌کنند. شهروندان باید در فرایند هوشمندسازی مشارکت داده شوند و نظرات آن‌ها در تصمیم‌گیری لحاظ شود.

جدول ۵ - راهکارها

معنای جایگزین و راهکار برای «حل تعارضات ساختاری»	
P5 و P1	تجربه دولت دوازدهم و کمیسیون دولت الکترونیک برای حل تعارضات
P 4	ساختار سازمانی منعطف (ساختار تخت) مبتنی بر تیم
P1	تقویت یک نهاد راهبر
P1	پیشنهاد جایگزینی شورای اجرایی به جای وزارت ICT به عنوان نهادی مسئول
P2	تغییر سطح تصمیم‌گیری از رؤسای عالی به سطح پایین‌تر
P2	اعتماد به نظرات کارشناسی
P5	ارزیابی بلوغ فناوری (فاصله فناوری بین دولت و مردم) در کشور
P2	تیم نظارتی قوی و متعهد
P1	شاخص‌گذاری برای تعیین خدمات اولویت‌دار برای هوشمندسازی

این پیشنهادات به ویژه با تمرکز بر تجربیات دولت دوازدهم و کمیسیون دولت الکترونیک، به دنبال ارائه یک مدل کارآمدتر و منعطف‌تر برای حکمرانی در حوزه فناوری اطلاعات هستند. همچنین به دنبال ایجاد یک ساختار منعطف‌تر، مشارکتی‌تر و مبتنی بر دانش هستند که بتواند چابک‌تر به نیازهای روزافزون جامعه پاسخ دهد.

جدول ۶ - راهکارها

معنای جایگزین و راهکار برای «تغییر نگرش»	
P1 , P6	اهمیت نگاه سیستمی به هوشمندسازی
P5 و P1	تمایل به بازنمایی مفهومی در موضوع هوشمندسازی دولت
P1	هوشمندسازی، فرصتی برای جلب رضایت مردم و ایجاد ارزش عمومی و نه چابک‌سازی دولت
P1	اهمیت کلیدواژه «خدمت» بجای «داده»
P 2	تضاد بین نگاه فنی مهندسان (حل مسائل به صورت فنی) و نگاه معرفتی (دلیل و چرایی تصمیم‌گیری‌ها)
P 2	در خدمت بودن فناوری برای انسان
P5, P6, P2	لزوم تغییر رویکرد از تمرکز بر فناوری به تمرکز بر فرآیندها و داده‌ها
P 2	ضرورت وجود یک چرخه هوشمندسازی جامع
P 4	تجمیع روایت‌های مختلف از هوشمندسازی با اتکا به گفتمان دولت تنظیم‌گر
P 5	تمرکز بیشتر از داده بر فرایند و معماری خدمت‌گرای سازمانی
P 2	هوشمندسازی به مثابه بازطراحی فرایندها و نه صرفاً حذف استعلامات کاغذی

هوشمندسازی باید فراتر از یک پروژه فنی در نظر گرفته شود و در چارچوب یک تغییر سیستماتیک و مبتنی بر انسان قرار گیرد. تأکید بر اهمیت خدمات، تغییر رویکرد از تمرکز بر فناوری به تمرکز بر فرآیندها و داده‌ها، و در نهایت، در خدمت بودن فناوری برای انسان، از دیگر نکات کلیدی است.

پیشنهاد سوم؛ به جهت ماهیت

به زعم مصاحبه‌شونده P9 شیفت و گذار از هوشمندسازی صرفاً خدمات به سمت هوشمندسازی خدمات، سیاست‌گذاری، تنظیم و تسهیل و همین‌طور خدمات که باید مدل مفهومی هوشمندسازی در وضع جدید را هم طراحی کرد.

پیشنهاد چهارم؛ به جهت نهادی

از نگاه مصاحبه‌شونده P4 تعیین شورای اجرایی فناوری اطلاعات به عنوان نهاد راهبر هوشمندسازی با شان تنظیم‌گری، یعنی تنظیم روابط میان وزارت ارتباطات جهت تضمین بعد زیرساخت هوشمندسازی، سازمان اداری و استخدامی جهت تضمین مدل هوشمندی هر دستگاه و سازمان برنامه جهت تامین منابع هوشمندسازی.

پیشنهاد پنجم؛ به جهت زمینه‌ای

از منظر مصاحبه‌شونده P7 هوشمندسازی مشارکتی با حضور جوامع هدف و تاکید بر کلان مسئله‌ها (Issue) و بازتنظیم روابط بین دستگاهی در حل مسائلی که به چند دستگاه مرتبط است.

نتیجه‌گیری

هوشمندسازی دولت یک پدیده پیچیده است که شامل عوامل مختلفی مانند فناوری، مدیریت، فرهنگ سازمانی، ساختارهای تصمیم‌گیری، و نیازهای جامعه می‌شود. بنابراین، نمی‌توان آن را به عنوان یک موضوع جداگانه و مستقل در نظر گرفت؛ لذا باید تمام مؤلفه‌ها و زیرسیستم‌های مرتبط با هوشمندسازی (مثل فرآیندها، داده‌ها، افراد، و فناوری) به طور همزمان در نظر گرفته شوند و لازم است که ارتباطات و هماهنگی بین دستگاه‌های مختلف حکومتی بهبود یابد. در مجموع، هوشمندسازی دولت نیازمند یک رویکرد سیستماتیک، مشارکتی و انسان‌محور است که بتواند فراتر از تمرکز صرفاً بر فناوری، به سمت ایجاد ارزش عمومی و بهبود کیفیت زندگی شهروندان حرکت کند. از همین رو، مسئله هوشمندسازی نباید تنها به عهده مقامات دولتی باشد؛ بلکه باید همه ذینفعان (از جمله شهروندان، بخش خصوصی، دانشگاه‌ها، و سازمان‌های غیردولتی) در این فرآیند نقش داشته باشند. بدون مشارکت واقعی این گروه‌ها، امکان دستیابی به اهداف قانونی و عملی وجود ندارد. با اجرای پیشنهادات مطرح شده، در این پژوهش می‌توان به دستیابی به اهداف قانونی و تحقق برنامه هوشمندسازی در کشور نزدیک‌تر شد.

References

1. Blomquist, T., H., & allgren, M., & Nilsson, A., S., & oderholm, A. (2010). Project-as-practice: In search of project management research that matters. *Project Management Journal*, 41 (1), 5–16.
2. Cichosz, M., & Wallenburg, C.M., & Knemeyer, A.M. (2020). Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices, *The International Journal of Logistics Management*, 31(2), 209-238.
3. Dutta, D., Srivastava, Y., & Singh, E. (2023). Metaverse in the tourism sector for talent management: a technology in practice lens. *Information Technology & Tourism*, 25(3), 337.
4. Draft of Iran's Strategic Plan for Smart Government (2023). Comprehensive, Integrated, and Intelligent Digital Government. Ministry of Communications and Information Technology, Version 1.0. Bita, [In Persian]
5. Gil-Garcia, J. R., Helbig, N., & Ojo, A. (2014). Being smart: Emerging technologies and innovation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 31, 11-18.
6. Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2010). Introduction: What is strategy as practice? *Cambridge handbook of strategy as practice*, Cambridge University Press. (pp. 1–22).
7. Hoppe, R. (2018a). Heuristics for practitioners of policy design: Rules-of-thumb for structuring unstructured problems. *Public Policy and Administration*, 33(4), 384–408.
8. Howlett, M., & Mukherjee, I. (2018). *Routledge handbook of policy design* (1st Edition). Routledge.
9. Hosseini, Seyed Abdolrasoul., Ghasemi, Mohammad., Yaqubi, NurMohammad., & Salarezai, Habibollah. (2022). Identification and Explanation of the Antecedents and Consequences of Smart Governance Using the Fuzzy Delphi Method ,*Governmental Management Perspective*, 2, (13). [In Persian]
10. Liu, D. & Qi, X. (2022). Smart governance: The era requirements and realization path of the modernization of the basic government governance ability. *Procedia Computer Science* 674–680.
11. Lehtimäki, H., Jokinen, A., & Pitkanen, J. (2023). Project-based practices for promoting a sustainability transition in a city organization and its urban context. *International Journal of Project Management*, 41(7).
12. Jansson, N. (2013). Organizational change as practice: A critical analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 1003–1019.
13. Khosrowpour, Hossein., Rahimi, Ashkan., & Ebrahimkhan, Mohammadhossein. (2021). Identifying the Requirements for Success and Challenges of the Regulatory Sandbox Environment for Fintech in Iran, *Science and Technology Policy*, 4, (14). [In Persian]
14. Murray A, Rhymer J, & Simon DG (2021). Humans and technology: forms of conjoined agency in organizations. *Acad Manag Rev*.
15. Mohammadi Harouni, Fahimeh, & Abdolhosseinzadeh, Mohammad. (2023). Smart Policy-Making: A Novel Approach to Enhancing the Efficiency of the Country's Decision-Making and Legislation System. *Research Center of the Parliament*, Serial No. 19158. [In Persian]

16. Modani, Javad. (2022). Smart Governance: A Novel Approach to Achieving Effective Citizen Participation and Collaboration, Scientific Quarterly Strategic Studies, 3 (13). [In Persian]
17. Nicolini, D. (2012). Practice Theory, Work and Organization. An Introduction. Oxford, England: Oxford University Press.
18. Nicolini, D. (2017). Practice Theory as a Package of Theory, Method and Vocabulary: Affordances and Limitations. In: Jonas, M., Littig, B., Wroblewski, A., (eds.)
19. Ozguner, Z. (2021). Evaluation of Critical Success Factors Playing Roles in The Digital Transformation Process. Journal of Economics and Business Issues, 1(1), 39-49.
20. Paroutis, S., Heracleous, L., & Angwin, D. (2013). Practicing strategy. text and cases. SAGE Publications.
21. Raadschelders, J. (2020). The Three Ages of Government: From the Person, to the Group, to the World. University of Michigan Press.
22. Ruijter, Erna & Others(2023). Smart Governance Toolbox: A Systematic Literature Review. Smart Cities,6(2), 878-896.
23. Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing.' European Journal of Social Theory, 5(2).
24. Shove, E., Pantzar, M., & Watson, M. (2012). The dynamics of social practices: Everyday life and how it changes. Thousand Oaks: Sage.
25. Schatzki, T. R. (1996). Social Practices: A Wittgensteinian approach to human activity and the social. Cambridge: Cambridge University Press.
26. Schatzki, T. R. (2002). The site of the social: A philosophical exploration of the constitution of social life and change. University Park, PA: Pennsylvania State University Press.
27. Taqav, Mohamadreza., Taqavi-Fard, Mohammadtaghi., Moieni, Ali & Zainuddini, Mohammadreza. (2017). A Model for Smart Government: Explaining the Dimensions of Smart Government Using the Fuzzy Delphi Method, Journal of Smart Business Management Studies, 6(21), 131-168. [In Persian]
28. Ubiparipovic, B., Matkovic, P., Maric, M., & Tumbas, P. (2020). Critical factors of digital transformation success: A literature review. Ekonomika preduzeća, 68(5-6), 400-415
29. Yahyavi Dezaj, Jafar., Mohammadzadeh, Yousef., Hekmati, Samad; & Hossein Yaqubi, Freyd. (2018). The Relationship Between Economic and Social Factors and Social Injuries in Selected Countries: A Generalized Method of Moments Approach, Social Welfare, Year 18, Issue 68[In Persian]