



فصلنامه علمی - پژوهشی سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۳، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۶، صفحات ۶۰-۳۵

طراحی الگوی نوآوری خدمات شهروندی دولت الکترونیک در ایران

حبیب رودساز^۱

استادیار مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی

محمد رضا زرگر

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی

حسین اصلی پور

استادیار مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی

(تاریخ دریافت: ۹۶/۵/۱۳ - تاریخ پذیرش: ۹۶/۶/۲۳)

چکیده

پژوهش کیفی حاضر به دنبال کشف الگوی نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک در ایران با بهره‌گیری از رویکرد استراوس و کوربین در نظریه داده‌بنیاد است. در این راستا با توجه به فقدان الگوی مدون در زمینه نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک مبتنی بر مطالعات و تجربیات داخلی، به منظور پاسخ‌گویی به مسئله تحقیق، ۱۵ مصاحبه نیمه ساختاریافته تخصصی با خبرگان علمی و اجرایی صورت گرفته است. تحلیل داده‌ها در فرآیند کدگذاری باز، منجر به ظهور ۱۴۵ مفهوم انتزاعی در قالب ۱۹ مقوله اصلی گردید. سپس این مقولات در فرآیند کدگذاری محوری به یکدیگر مرتبط شدند. در نهایت، ۵ قضیه در نتیجه کدگذاری انتخابی به دست آمد. تحلیل داده‌ها بر اساس نظریه داده‌بنیاد، مبین آن است که انتظارات برآورده نشده و جدید شهروندان و امکانات فناورانه به منزله شرایط علی از طریق راهبردهای کنش و کنش متقابل نیازسنجی خدمت، طراحی خدمت، اجرای خدمت و بازتکرار مستمر فرآیند نوآوری در خدمت، موجب تبدیل فرصت نوآوری به پیامدهای سه‌گانه خدمات شهروندی نوآورانه، تجربه خدمت و بهره‌وری خدمات دولتی می‌شوند.

واژگان کلیدی: نوآوری، دولت الکترونیک، خدمات الکترونیکی، خدمات شهروندی

^۱ - (نویسنده مسئول) Email: dr.roodsaz@gmail.com

۱- مقدمه

در سال‌های اولیه استفاده از رایانه در دولت، از آن به‌عنوان وسیله‌ای برای صحه‌گذاری بر شکل‌های متمرکز سازمان بوروکراتیک که در آن زمان متداول بود استفاده می‌شد. از رایانه‌های بزرگ برای پردازش داده‌هایی که کاربرد متمرکز و در سطح بالا داشتند 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, p. 2025). اثرات جدی استفاده از رایانه‌ها بر دولت‌ها فقط هنگامی بروز بیرونی پیدا می‌کرد که فناوری رایانه به وسیله رایانه‌های شخصی بر روی میزها به شکلی که هم‌اکنون در دولت متداول است توزیع شده و با اینترنت و دسترسی به شبکه‌های رایانه‌ای ترکیب شد (Bellamy & Taylor, 1998, p. 11). در نتیجه، رویکرد محافظه‌کارانه 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 غیرقابل تصور بود ممکن ساختند. تا جایی که اکنون فناوری به عنوان جزء کلیدی در اقدامات بخش عمومی و ارائه خدمات به شهروندان مورد توجه قرار گرفته است (معمارزاده، ۱۳۸۳، ص. ۵۵-۵۶).

در فضای مدیریت دولتی ایران نیز به کارگیری رویکرد دولت الکترونیک در پژوهش‌های دانشگاهی و نیز اقدامات عملیاتی در سالیان اخیر رشد فزاینده‌ای داشته است. نکته‌ای که در این میان اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد توجه به هدف غایی اتخاذ این رویکرد یعنی همان ارتقاء منفعت عمومی و رضایت شهروندان جامعه است. توجه به این موضوع از آن جهت حائز اهمیت است که معمولاً پیچیدگی فرآیندهای اجرایی دولت الکترونیک در مقام اقدام و عمل موجب کم‌رنگ شدن این هدف نهایی شده است.

پژوهش حاضر با هدف استخراج مراحل مختلف فرآیند منتهی به تدوین و ارائه خدمات شهروندی نوآورانه در دولت الکترونیک و همچنین شناسایی عوامل اثرگذار بر اثربخشی و کارایی این فرآیند انجام شده است و بدین‌منظور، پژوهشگران سعی می‌کنند به این پرسش اصلی پاسخ دهند که الگوی نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک چگونه است؟

۲- بیان مسئله

ورود به عصر دیجیتال و گسترش ابزارهای الکترونیکی موجب تغییر در خواسته‌ها و نیازهای مردم و جوامع شده است و دولت نیز باید به منظور افزایش رضایتمندی شهروندان و در نتیجه، افزایش اعتماد آن‌ها به دولت، خدمات عمومی را مورد بازبینی قرار داده 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, p. 15). اصولاً 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 نمود (Meijer, 2015, p. 199).

با توجه به فقدان الگوی مدون در زمینه نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک و عدم تدوین مدل‌های ملی بر اساس استفاده از مطالعات و تجربیات داخلی، مسئله موردنظر در پژوهش حاضر عبارت است از این که سازمان‌های دولتی چگونه می‌توانند به مجموعه‌ای از خدمات نوآورانه دولت الکترونیک در حوزه خدمات شهروندی دست یابند و نسبت به ارائه آن‌ها اقدام نمایند. به عبارت دیگر، با پیروی از این مدل نوآوری، می‌توان خدمات شهروندی جدید را بر اساس نیازهای شهروندان و بدون تکیه بر خدمات دولتی سنتی طراحی و در بستر دولت الکترونیک ارائه نمود.

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 گردیده تا صرفاً خدمات الکترونیکی 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 الکترونیکی موجود را می‌توان به تعبیری، اتوماسیون خدمات عمومی سنتی دولت دانست.

این در حالی است که ورود به مرحله تحول و بازمهندسی فرآیندهای کسب‌وکار 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, p. 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, p. 4).

تحقیق حاضر به لحاظ محدوده موضوعی، ذیل خدمات الکترونیکی از حوزه‌های سه‌گانه دولت الکترونیک طبقه‌بندی می‌شود. در این راستا، مسئله اصلی مورد توجه در این تحقیق، کشف الگوی نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک منطبق با نیازهای بومی با بهره‌برداری از تجارب موفق داخلی می‌باشد.

۳- مبانی نظری پژوهش

پیش از ارائه تعاریف و مفاهیم نظری پایه پژوهش، ذکر این توضیح ضروری است که پیشینه پژوهشی منسجم و معتبری در ارتباط با عنوان و مسئله پژوهش در ادبیات موضوع یافت نشد. درست به همین دلیل پژوهشگران از استراتژی پژوهش داده‌بنیاد جهت ساخت نظری ابعاد و مؤلفه‌های الگو استفاده کرده‌اند. از این‌رو در این بخش صرفاً برخی از مفاهیم پایه الگوی نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک تشریح شده است.

دولت الکترونیک: دولت الکترونیک عبارت است از استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای متحول کردن دولت و فرآیند حکومت‌داری از طریق قابل دسترس‌تر، کارآمدتر و پاسخ‌گوتر کردن آن. بر اساس تعریف دیگر، دولت الکترونیک به معنای بهره‌گیری از قدرت اطلاعات و فناوری‌های اطلاعاتی برای ایجاد ساخت جدیدی از دولت است که با جامعه اطلاعاتی و شبکه‌ای هم‌خوان است. از این‌رو، دولت الکترونیک دربرگیرنده توسعه و به کارگیری زیرساخت‌های اطلاعاتی و همچنین تدوین و اجرای سیاست‌ها، قوانین و مقررات لازم برای تسهیل عملکرد جامعه اطلاعاتی یا دیجیتالی است. اهمیت دولت الکترونیک با توجه به این واقعیت شفاف‌تر می‌شود که دولت‌ها در سرتاسر جهان، به‌ویژه در کشورهای توسعه‌نیافته، هزینه زیادی را صرف می‌کند و خدمات کمتری را ارائه می‌نماید و به اندازه کافی پاسخ‌گو یا مسئولیت‌پذیر نیستند. دولت الکترونیک یک روش جدید پیش‌برنده اصلاحات را پیشنهاد می‌کند تا به بهبود فرآیندهای دولت، ارتباطات شهروندان با هم‌دیگر و ایجاد تعاملات مؤثر در درون جامعه مدنی کمک نماید. امروزه اکثر سازمان‌های دولتی در کشورهای غربی دارای وب‌گاه مستقل اینترنتی هستند که در ضعیف‌ترین حالت، اطلاعات و قوانین جاری شرکت را در اختیار شهروندان قرار می‌دهند. استفاده از این نوع فناوری می‌تواند در کاهش آمار فساد اداری که منشأ آن ارائه اطلاعات به شهروندان است، نقش به‌سزایی داشته باشد و با

شفاف کردن فعالیت سازمان‌ها گامی مؤثر در جلب اعتماد عمومی محسوب می‌شود (سرداری، ۱۳۸۶، ص. ۱۴-۱۵).

خدمات الکترونیکی: گرونلاند عرصه‌های محتوایی ورود فناوری اطلاعات به دولت را به سه عرصه تقسیم می‌کند: اداره امور الکترونیکی با هدف دستیابی به دولتی با کارایی بیشتر، خدمات‌رسانی بهتر و فرآیندهای دموکراتیک بهبود یافته، دموکراسی الکترونیکی با هدف تسهیل ارتباطات مستقیم میان شهروندان و حوزه سیاست و در نهایت، خدمات الکترونیکی به منظور تعامل با شهروندان به واسطه فناوری و تعاملات میان‌فردی (Gronlund, 2004, pp. 720-722). بر این اساس، می‌توان دولت الکترونیک را از سه جنبه فوق‌مورد تعریف و بررسی قرار داد. لذا در رویکرد خدمات الکترونیکی، خدمات دولت الکترونیک، به عنوان یک اصطلاح عبارت است از استفاده از فناوری اطلاعات، به‌ویژه اینترنت، در ارائه خدمات عمومی، با سهولت بیشتر، مشتری‌پسندتر، باصرفه‌تر و در مجموع به طریقی متفاوت‌تر و بهتر (Holmes, 2001, p. 2). استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در این حوزه موجب امکان‌پذیر شدن تعاملات سریع‌تر و مثبت‌تر دولت و بخش عمومی با شهروندان و بخش خصوصی می‌شود و علاوه بر آن، استفاده کارآمدتر از منابع در اختیار بخش عمومی را امکان‌پذیر می‌سازد (Stroltenberg & Aasrud, 2012, p. 4).

الگو (مدل): مدل، بازسازی و تلخیص از واقعیت است که با در بر داشتن ویژگی‌های اصلی آن، شناخت از واقعیت را تسهیل می‌کند. (اشتریان، ۱۳۹۱، ص. ۱۴۶). البته ترکیب و امتزاج مناسبی میان مدل‌سازی و نظریه‌پردازی ضروری است. مدل‌ها معمولاً ترسیمی و بسیار شفاف‌تر و البته کم‌عمق‌تر از نظریه‌ها هستند. تفاوت دیگر مدل‌سازی و نظریه‌پردازی این است که مدل‌سازی عملاً نقش کارکردی و طراحی سیستم دارد و به عبارت دیگر، مدل‌سازی به تصمیم‌سازی و مهندسی اجزا، عناصر و عوامل مختلف نزدیک می‌شود. اما نظریه‌پردازی صرفاً مباحث نظری در علل و عوامل پدیده‌ها است. با پذیرش این تفکیک، در پژوهش حاضر الگو یا مدل مورد نظر پژوهشگر بیشتر به سمت نظریه‌پردازی متمایل است تا مدل‌سازی.

نوآوری: نوآوری را می‌توان فرآیند اخذ ایده‌های خلاق و تبدیل آن‌ها به محصول، خدمات و روش‌های جدید عملیات تعریف کرد. بنا به تعریفی دیگر، نوآوری عبارت است از اتخاذ یک ایده یا رفتار که برای نوع وضعیت سازمان، بازار و محیط کلی سازمان، جدید است. اولین سازمانی که این ایده را معرفی می‌کند به عنوان نوآور در نظر گرفته می‌شود و سازمانی که آن را تقلید و تکثیر می‌کند، در واقع یک تغییر را اتخاذ کرده است (Meijer, 2015).

۴- پیشینه پژوهش

نوآوری به عنوان یک موضوع مورد بحث در تحقیقات آکادمیک از اوایل قرن بیست و یکم مورد توجه جوامع دانشگاهی قرار گرفته است. در ابتدا، تحقیقات انجام شده در موضوع نوآوری بر علم و فناوری و رویکردهای توسعه خدمات جدید برای تجاری‌سازی ایده‌ها و اختراعات و به طور خاص در صنایع تولیدی تمرکز داشتند. لکن با ارتقاء جایگاه خدمات در اقتصاد و بخش عمومی، اهمیت درک مفهوم نوآوری در بخش خدماتی به صورت روزافزون افزایش یافته است. در طول دهه گذشته، محققین متعدد جهت‌گیری خود را به سوی نوآوری در خدمات متمایل ساخته‌اند، تا جایی که امروزه نوآوری در خدمات به حوزه گسترده‌ای شامل مطالعه فرآیندهای ناملموس و پویای نوآوری، تعاملات میان سیستم‌های انسانی و تکنولوژیک و تغییرات سازمانی و مدیریتی در بخش خدمات تبدیل شده است. برخی از مهم‌ترین مطالعات مرتبط با نوآوری در خدمات دولت الکترونیکی در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱- پیشینه مطالعات نوآوری در خدمات دولت الکترونیکی

عنوان	نویسنده	سال انتشار	یافته‌های کلیدی
<i>Service Innovation In The Digital Age: Key Contributions And Future Directions</i>	Barrett, M. & Davidson, E. & Prabhu, J. & Vargo, S.	2015	<ul style="list-style-type: none"> • تبیین جایگاه نوآوری در خدمات در تحقیقات سیستم‌های اطلاعاتی • ابعاد نوآوری در خدمات شامل: <ul style="list-style-type: none"> ▪ مفهوم خدمت ▪ رابط کاربری ▪ سیستم درون‌سازمانی ارائه خدمت ▪ سیستم میان‌سازمانی ارائه خدمت ▪ فناوری
<i>A Stabilization Model for E-Government Innovation</i>	Choi, T. & Kim, D. & Ha, J.	2016	<ul style="list-style-type: none"> • نوآوری در سیستم‌های اداری در مقابل نوآوری در فناوری مورد استفاده در ارائه خدمات • جایگاه ساختارهای حقوقی در نوآوری در دولت الکترونیکی
<i>Governance And Innovation in Public Sector Services: The Case of the Digital Library</i>	Scupola, A. & Zanfei, A.	2016	<ul style="list-style-type: none"> • ارتباط نزدیک نوآوری در خدمات با تحول مدل حکمرانی در جوامع. • نقش حیاتی تعامل با مشتریان در تحول خدمات دولت الکترونیکی. • نقش حمایت مدیریت در موفقیت خدمات دولت الکترونیکی.
<i>E-Governance Innovation: Barriers and Strategies</i>	Maijer, A.	2015	<ul style="list-style-type: none"> • موانع فرهنگی و ساختاری نوآوری: <ul style="list-style-type: none"> ▪ قابلیت‌های سازمانی ناکافی ▪ عدم دسترسی به فناوری‌ها ▪ محدودیت منابع منابع مالی
<i>Universal and Contextualized Public Services: Digital Public Service Innovation Framework</i>	Bertot, J. & Estevez, E. & Janowski, T.	2016	<ul style="list-style-type: none"> • رویکرد غیرخطی نوآوری در خدمات عمومی دیجیتال • زیرساخت‌های اساسی نوآوری در خدمات عمومی دیجیتال: <ul style="list-style-type: none"> ▪ زیرساخت فنی ▪ زیرساخت سازمانی ▪ ظرفیت‌های قانونی
<i>An Innovative Model of Service Development: A Process Guide for Service Managers</i>	Shekar, A.	2007	<ul style="list-style-type: none"> • مدل مفهومی فرآیند توسعه خدمات جدید NSD • مشارکت شهروندان در توسعه خدمات جدید • مشارکت کارکنان در توسعه خدمات جدید

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 مشتریان. 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.

۵- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، بنیادی و با جهت‌گیری اکتشافی، از نوع مطالعات کیفی می‌باشد. استراتژی مورد استفاده، نظریه‌پردازی داده بنیاد مبتنی بر رویکرد استراوس و کوربین است. استفاده از روش داده‌بنیاد در پژوهش حاضر با توجه به فقدان الگوی مدون نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک صورت گرفته است.

در دهه گذشته، استفاده از روش نظریه داده بنیاد گسترش یافته است. اما تفاوت‌های موجود بین دو بنیان‌گذار این استراتژی، به شکل‌گیری چند شیوه متفاوت از آن منجر شده است. تا کنون چهار رویکرد روش‌شناسی ذیل استراتژی پژوهش داده‌بنیاد توسعه یافته است که عبارتند از: رویکرد گلیزر و استراوس، رویکرد استراوس و کوربین، رویکرد کلارک و رویکرد چارمز. پژوهش حاضر به دلیل برخورداری از رویکرد استراوس و کوربین از چارچوب تحلیلی منظم و سیستماتیک از این رویکرد استفاده کرده است.

نظریه داده‌بنیاد شیوه‌ای از پژوهش کیفی است که ضمن آن و 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 مشارکت‌کنندگان که فرآیند مورد پژوهش را تجربه کرده‌اند ایجاد و یا مفهوم‌سازی می‌شود (Strauss & Corbin, 1998, p. 21). بر پایه این رویکرد، نخستین کار کلیدی پژوهشگر کشف راه‌های جدید به منظور معنا دادن به دنیای اجتماعی است. دوم، هدف تحلیل در این گونه مطالعات ایجاد یک تئوری، یعنی فراهم کردن چارچوب رسمی برای درک پدیده مورد بررسی است. این تئوری باید به وسیله داده‌ها زمینه‌دار گردد نه آنکه بر آن تحمیل شود. به بیان دیگر، نظریه داده بنیاد به طور اساسی روشی برای تحلیل داده‌ها می‌باشد، نه تکنیکی برای گردآوری داده‌ها. به همین خاطر است که فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به صورت هم‌زمان و در قالب مسیری رفت و برگشتی به

^۱ - *New Service Development (NSD)*

انجام می‌رسد (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶). هدف این راهبرد، پررنگ کردن رویکرد استقرایی در پژوهش بوده است، زیرا در پی ایجاد نظریه از طریق داده‌های جمع شده می‌باشد، نه از طریق بررسی ادبیات پژوهش و سپس آزمون نظریه تدوین شده.

جدول ۲- روش‌شناسی پژوهش

فلسفه	نوع پژوهش	استراتژی پژوهش	روش گردآوری داده‌ها	جامعه آماری	روش نمونه‌گیری	حجم نمونه
تفسیری نمادین	هدف بنیادی	نتیجه اکتشافی	رویکرد کیفی	نظریه داده بنیاد استراوسی	مصاحبه نیمه‌ساختاریافته	روشن گردآوری داده‌ها
				خبرگان حوزه حاکمیت شرکتی	نظری تا رسیدن به مرز کفایت نظری	جامعه آماری
				شرکتی	کفایت نظری	حجم نمونه
				۱۵ نفر		

۶- روایی و پایایی پژوهش

از نظر کرسول، پژوهشگران کیفی به منظور افزایش اعتبار پژوهش‌های خود باید در هر پژوهش حداقل از دو راهبرد استفاده کنند که در پژوهش حاضر، اقدامات زیر در این راستا انجام پذیرفته است:

- تطبیق اعضا: مشارکت‌کنندگان، نظر خود را درباره گزارش پژوهش و فرآیند و داده‌ها عرضه کردند و مطابق نظرات آن‌ها، نتایجی بازبینی شد که در حد اصلاح عناوین برخی مقولات و مفاهیم زیرمجموعه آن‌ها بوده است. در این راستا نظرات ۳ نفر از اساتید و ۲ نفر از دانشجویان دکتری رشته مدیریت أخذ و در فرآیند بازبینی نتایج پژوهش اعمال شد.
- درگیری طولانی مدت 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 دائماً نتایج مصاحبه‌های جدیدتر را با نتایج ظهوریافته مصاحبه‌ها و تحلیل‌های کیفی قبلی مقایسه می‌نماید. 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.

- کثرت گرایی: منظور تنوع سطوح مصاحبه‌شوندگان می‌باشد که در این پژوهش از میان خبرگان علمی و اجرایی در سطوح کارشناسی تا مدیریت کلان را در بر گرفته است که از این میان ۶ نفر از میان خبرگان علمی و ۹ نفر از میان خبرگان دانشگاهی انتخاب شده‌اند.

۷- گردآوری و تفسیر داده‌ها

۷-۱- رویه نمونه‌گیری

نمونه‌گیری در این پژوهش نظری است. در نمونه‌گیری نظری از رویدادها - و نه لزوماً افراد - نمونه‌گیری می‌شود و هدف از مراجعه به افراد برای مصاحبه، کاوش رویدادها است؛ رویدادهایی که مبین مقولات گوناگون مرتبط با پدیده مورد بررسی پژوهش هستند (Strauss & Corbin, 1998, p. 18). در این پژوهش در مجموع ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تخصصی با خبرگان صورت گرفته است. معیارهای اصلی در نظر گرفته شده در انتخاب مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش عبارت بود از سابقه علمی در رشته‌های تحصیلی زیرگروه مدیریت دولتی و فناوری اطلاعات و ارتباطات و یا سابقه اجرایی دولتی در بخش‌های مرتبط با خدمات طراحی، تدوین و ارائه خدمات شهروندی با بیش از ۱۵ سال سابقه و انجام حداقل ۲ مورد پروژه تحقیقاتی کاربردی در زمینه مرتبط با خدمات دولت الکترونیک. مصاحبه‌ها (بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه) ضبط می‌شد تا با مرور چندباره گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های طرح‌شده مشارکت‌کنندگان انجام شود.

۷-۲- کدگذاری داده‌ها (تحلیل و تفسیر داده‌ها)

در پژوهش مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، محقق هم‌زمان با مرحله گردآوری داده‌ها - که معمولاً در قالب مصاحبه صورت می‌پذیرد - تحلیل داده‌ها را نیز آغاز می‌کند (Strauss & Corbin, 1998, p. 44). نمونه‌گیری نظری تا زمانی که مقوله‌ها به اشباع نظری برسد، ادامه می‌یابد. اشباع نظری یعنی مرحله‌ای که در آن، انجام مصاحبه‌های جدید، داده‌ای را به مقولات قبلی اضافه و یا روابط میان آن‌ها را دست‌خوش تغییر نمی‌کند.

بر اساس طرح نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد، برای تحلیل داده‌های کیفی لازم است سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی سپری شود. از بطن داده‌های خام اولیه ۴۲۰ نکته کلیدی در

قالب ۱۴۵ مفهوم انتزاعی ضمن کدگذاری باز استخراج شد که مفاهیم مذکور جمعاً در قالب ۴۶ مقوله فرعی و ۱۹ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. در مرحله بعد (کدگذاری محوری) یکی از مقولات به عنوان محور اکتشاف قرار گرفت و مقولات دیگر به طور نظری به آن ارتباط داده شد. این مقولات عبارتند از شرایط علی (علل موجد پدیده اصلی)، راهبردهای کنش و کنش متقابل، زمینه یا بافت (شرایط بسترساز خاص مؤثر بر راهبردها)، شرایط مداخله‌گر (شرایط بسترساز عام در راهبردها) و پیامدها (رهاورد به کار بستن راهبردها). نهایتاً طی فرآیند کدگذاری انتخابی، گزاره‌های حکمی یا قضایای پژوهش که بر روابط درونی مقولات اشعار دارند شکل گرفتند (Strauss & Corbin, 1998, p. 105).

پارادایم کدگذاری محوری حاصل از تحلیل یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها در شکل زیر نمایش داده شده است.



شکل ۱- پارادایم کدگذاری محوری.

۸- یافته‌های پژوهش

۸-۱- شرایط علی

بر اساس تحلیل صورت گرفته، مقوله‌های انتظارات برآورده نشده شهروندان و انتظارات جدید شهروندان و امکانات فناورانه به عنوان عوامل موجهه شناسایی شدند.

انتظارات برآورده نشده شهروندان: این مقوله اصلی دارای ۳ مقوله فرعی ادراک شهروندان از بهره‌وری خدمات موجود، رقابت در خدمات و اثرگذاری متقابل خدمات بخش عمومی و خصوصی است. در مورد مقوله فرعی ادراک شهروندان از بهره‌وری خدمات موجود، ادراک شهروندان از کارایی خدمات موجود، ادراک شهروندان از کیفیت خدمات موجود و ادراک شهروندان از اثربخشی خدمات موجود در کنار رضایت مشتری از خدمات موجود از جمله مفاهیم تبیین‌کننده ابعاد ادراک شهروندان از بهره‌وری خدمات است. همچنین مفاهیم اثربخشی ادراک کیفیت از رفتار کارکنان، اثربخشی ادراک کیفیت از سهولت دریافت خدمت، اثربخشی ادراک کیفیت از شناخت فرآیند ارائه خدمت، اثربخشی ادراک کیفیت از عنصر زمان در ارائه خدمت، اثربخشی ادراک کیفیت از شرایط زمینه‌ای و اثربخشی ادراک کیفیت از ویژگی‌های خدمت از جمله شرایط اثرگذار بر ادراک شهروندان از بهره‌وری خدمات موجود به شمار می‌رود. در مورد مقوله فرعی رقابت در خدمات نیز مفاهیم رقابت در ارتقاء تجربه شهروندان از دریافت خدمات و رقابت در خدمات، محرک نوآوری شایان ذکر است. یکی از خبرگان در این باره می‌گوید: «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، البته این نکته نیز غیرقابل انکار است که فناوری اطلاعات و ارتباطات در کنار سایر منابع همچون مهارت و دانش، موجب ایجاد بستر لازم برای ایجاد فرصت‌های جدید برای ارائه خدمات و نوآوری در خدمات می‌شوند.»^۱(م.۱)

علاوه بر این، در مورد مقوله فرعی اثرگذاری متقابل خدمات بخش عمومی و خصوصی نیز مفاهیم اثرگذاری متقابل تجارب شهروندان از خدمات دستگاه‌های دولتی مختلف، اثرگذاری متقابل نوآوری در حوزه‌های مختلف خدماتی و مقایسه خدمات دولتی با خدمات مشابه در بخش خصوصی از جمله مفاهیم تبیین‌کننده ابعاد این اثرگذاری متقابل به شمار می‌آیند. یکی از خبرگان در این باره می‌گوید: «در بخش تجاری هم شرکت‌ها به خدمات به‌عنوان موتوری

^۱ - منظور مصاحبه‌شونده شماره اول است. ترتیب مصاحبه‌شوندگان از «۱» تا «۱۵» می‌باشد.

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 شود.» (م. ۹).

انتظارات جدید شهروندان: این مقوله اصلی نیز دارای ۲ مقوله فرعی اثرگذاری متقابل خدمات بخش عمومی و خصوصی و رقابت در خدمات است.

امکانات فناورانه: در نهایت، مقوله امکانات فناورانه دارای یک مقوله فرعی امکانات فناورانه جدید است. در مورد مقوله فرعی امکانات فناورانه جدید، دو مفهوم امکانات فناورانه مورد استفاده به عنوان یکی از ابعاد ارائه خدمت و نوآوری در فناوری‌های مورد استفاده در تولید و ارائه خدمات از جمله مفاهیم تبیین‌کننده جایگاه مقوله فوق به شمار می‌آیند. یکی از خبرگان در این باره می‌گوید: «ابتدا سازمان‌ها از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی جهت بهبود خدمات خود و افزایش کارایی خدمات موجود استفاده می‌کنند، در مرحله بعد، از فناوری برای بهبود کیفیت و اثربخشی خدمات استفاده می‌شود و در مرحله سوم، به کمک فناوری، خدماتی کاملاً جدید یا کاملاً متحول شده ایجاد می‌شود.» (م. ۳)

جدول ۳- مقولات اصلی و فرعی زیرمجموعه شرایط علی

مقولات فرعی زیرمجموعه	مقوله اصلی	دسته‌بندی پارادایم کدگذاری محوری
ادراک شهروندان از بهره‌وری خدمات موجود	انتظارات برآورده نشده شهروندان	شرایط علی
رقابت در خدمات		
اثرگذاری متقابل خدمات بخش عمومی و خصوصی		
رقابت در خدمات	انتظارات جدید شهروندان	
اثرگذاری متقابل خدمات بخش عمومی و خصوصی		
امکانات فناورانه جدید	امکانات فناورانه	

۸-۲- مقوله (پدیده) محوری

مقوله محوری پژوهش حاضر، «فرصت نوآوری» است. مقوله محوری در پژوهش حاضر دو بعد فرصت نوآوری نیازمحور و فرصت نوآوری فناورانه را در بر می‌گیرد:

مقوله فرعی فرصت نوآوری نیازمحور: در این زمینه، با توجه به اظهارات مصاحبه‌شوندگان، دو مفهوم به شرح زیر به عنوان مفاهیم تبیین‌کننده این مقوله فرعی به دست آمد: نوآوری مبتنی بر شناسایی فرصت و فرصت نوآوری مبتنی بر نیاز جدید یا برآورده نشده.

مقوله فرعی فرصت نوآوری فناورانه: دو مفهوم فرصت ناشی از ایجاد امکانات فناورانه جدید و بسترهای جدید فناوری زمینه‌ساز ارتقاء بهره‌وری فرآیند ارائه خدمت به عنوان مفاهیم تبیین‌کننده این مقوله فرعی در نتیجه تحلیل مصاحبه با خبرگان کشف گردیده است.

یکی از خبرگان در خصوص اهمیت و محوریت مفهوم فرصت نوآوری در فرآیند نوآوری در خدمات می‌گوید: «یکی از اصول موفقیت در نوآوری در خدمات آن است که انرژی خلاقیت را بر روی فرصت حاصل از کار یا برآیندی مشخص متمرکز کنیم. تیم ایده‌پرداز باید همیشه به یاد داشته باشد که باید بر روی کار و برآیند دارای فرصت عالی متمرکز باشد. در صورتی که بدانیم قصد ایجاد چه برآیندهایی را برای مشتریان داریم، نوآوری ما متمرکز می‌شود و پول و وقت خود را صرف نوآوری‌هایی نمی‌کنیم که برآیند حاصل از آنها از نظر مخاطب، کم‌اهمیت باشد یا مخاطب بتواند همین برآیند را به صورت رضایت‌بخش از سایر راهکارها و خدمات دریافت کند. مناسب‌ترین فرصت نوآوری در خدمات در جایی است که فاصله میان درجه اهمیت کار و درجه رضایت از خدمات موجود، حداکثر باشد.» (م. ۱۰).

جدول ۴- مقولات اصلی و فرعی زیرمجموعه مقوله محوری

مقولات فرعی زیرمجموعه	مقوله اصلی	دسته‌بندی پارادایم کدگذاری محوری
فرصت نوآوری نیازمحور	فرصت نوآوری	مقوله محوری
فرصت نوآوری فناورانه		

۸-۳- راهبردهای کنش و کنش متقابل

راهبردهای کنش و کنش متقابل مجموعه‌ای از مفاهیم انتزاعی متعدد است که از بطن داده‌های گردآوری شده ظهور یافته و برآیند آن مقوله محوری را به خروجی‌ها متصل می‌کند.

مقوله‌های اصلی شناسایی شده در بخش راهبردهای کنش و کنش متقابل به عنوان مراحل تدوین خدمات شهروندی نوآورانه در حوزه دولت الکترونیک عبارتند از: نیازسنجی خدمت، طراحی خدمت، اجرای خدمت و بازتکرار مستمر فرآیند نوآوری در خدمت.

نیازسنجی خدمت: مرحله اول یعنی نیازسنجی خدمت شامل دو مقوله فرعی نیازسنجی و رصد روند فناوری است. در مقوله فرعی نیازسنجی، مفاهیم شناسایی مشکلات کلیدی خدمات

موجود، انتظارات برآورده نشده شهروندان از خدمات موجود، شناسایی نیازهای جدید و برآورده نشده، واسطه تفسیر نیازهای مشتریان، تفکیک نیاز واقعی از خواسته ظاهری و مقطعی و اولویت بندی نیازهای جدید و برآورده نشده به عنوان مفاهیم مبین ابعاد نیازسنجی شناسایی گردیده اند. در این زمینه یکی از خبرگان بیان می‌دارد: «برخی معتقدند که مشتریان منبع قابل اتکایی برای استخراج نیازها نیستند و حتی با وجود اطلاع از نیازهای خود قادر به تبیین صحیح آن نخواهند بود. اما این مشکل اساساً به آن دلیل به وجود می‌آید که تمرکز در این مطالعات بر روی راهکارها قرار می‌گیرد. این در حالی است که در صورتی که تمرکز ما در مطالعه نیازهای مشتریان، بر کارهای مورد نظر آنان باشد، مشتریان به قابل اعتمادترین منبع کسب اطلاعات تبدیل خواهند شد» (م. ۴).

در مورد مقوله فرعی رصد روند فناوری نیز دو مفهوم اهمیت پیگیری تغییرات فناوریها در کنار فرصت ناشی از ایجاد امکانات فناورانه جدید به عنوان ابعاد اهمیت موضوع رصد روند فناوری شناسایی شده است. در این خصوص نیز یکی از خبرگان چنین بیان می‌کند که پیش‌بینی روند تکنولوژی یکی از مراحل دشوار اما ضروری در بخش نیازسنجی است. در صورتی که شرکت قابلیت پیش‌بینی روند تکنولوژی را نداشته باشد، تنها می‌تواند با تکیه بر شهود و تجربه مدیران خود تصمیم‌گیری نماید. اما شرکت‌هایی که اقدام به پیش‌بینی تکنولوژی می‌کنند، نقشه حرکت ناکامل ولی صحیح و باارزشی برای تصمیمات آتی خود در اختیار دارند (م. ۳).

طراحی خدمت: دومین مرحله در فرآیند توسعه خدمات نوآورانه شهروندی، مرحله طراحی خدمت است. در این مرحله بر اساس کدگذاری یافته‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان، چهار مقوله فرعی به عنوان گام‌های اساسی این مرحله شناسایی شدند که عبارتند از: تعیین استراتژی نوآوری، ایده‌پردازی، مدل‌سازی خدمت و آزمون خدمت.

مقوله فرعی تعیین استراتژی نوآوری دربرگیرنده مفاهیم استراتژی نوآوری، زیربنای فرآیند نوآوری در خدمات و هدفمند بودن نوآوری در خدمات به عنوان ضرورت تعیین استراتژی و همچنین مفاهیم جهت‌گیری نوآوری به مثابه اصلاح خدمت در مقابل نوآوری به مثابه ابداع خدمت و جهت‌گیری نوآوری در ابعاد فناورانه خدمت در مقابل ابعاد غیرفناورانه خدمت به- عنوان دو موضوع بنیادین نیازمند تصمیم در قالب استراتژی نوآوری است.

دومین مقوله فرعی یعنی ایده‌پردازی به عنوان زیرمرحله طراحی خدمت شامل مفاهیم بهینه‌کاوی راهکارهای جدید در سایر صنایع برای نیازهای مشابه، ایده‌پردازی و خلق ایده‌های جدید و غربال‌گری ایده‌های خدمات جدید به عنوان مفاهیم تبیین‌گر می‌باشد. همچنین مفاهیم تیم‌محوری در ایده‌پردازی، تنوع تخصص اعضای تیم‌های ایده‌پردازی، پرهیز از خودسانسوری

در تیم‌های ایده‌پردازی و پرهیز از گروه‌فکری در تیم‌های ایده‌پردازی به اهمیت کار تیمی در این مرحله اشاره دارند.

سومین مقوله فرعی یعنی مدل‌سازی خدمت را بر اساس مفاهیم حاصل شده از مصاحبه‌ها می‌توان شامل سه بعد مدل‌سازی ویژگی‌های خدمت در قالب مدل محصول خدمت، مدل‌سازی فرآیند ارائه خدمت در قالب مدل فرآیند خدمت و مدل‌سازی منابع مورد استفاده در ارائه خدمت در قالب مدل منابع خدمت دانست. همچنین به عقیده خبرگان موضوع، هم‌افزایی اجزای مختلف مدل خدمت در راستای نوآوری موفق از اهمیت دو چندانی در این مرحله برخوردار است.

در نهایت، چهارمین مقوله فرعی آزمون خدمت در مرحله طراحی خدمت، شامل گام‌های آزمون امکان‌پذیری اجرای مفهوم خدمت در دنیای واقعی، آزمون طراحی صحیح مدل محصول خدمت و آزمون یکپارچگی کامل مدل کسب‌وکار خدمت می‌باشد. علاوه بر این، به منظور دستیابی به نتایج قابل اعتماد در این مرحله، لازم است اهمیت شناسایی شاخص‌های ارزیابی خدمت از منظر شهروندان و اهمیت مشارکت شهروندان در ارزیابی و آزمون خدمت مد نظر قرار گیرد.

اجرای خدمت: سومین مرحله در فرآیند توسعه خدمات نوآورانه شهروندی در دولت الکترونیک، مرحله اجرای خدمت است. در این مرحله، دو مسئله اساسی مورد توجه خبرگان قرار گرفته است: پذیرش خدمت و سنجش خدمت.

مقوله فرعی پذیرش خدمت: در مقوله پذیرش خدمت به عنوان نیاز اساسی اجرای موفق خدمت، بر اساس مفاهیم به دست آمده از تحلیل مصاحبه‌ها، ضمن تأکید مستمر بر لزوم مدیریت ارائه خدمت طراحی شده به شهروندان، سه عامل اساسی به عنوان عوامل اثرگذار بر پذیرش خدمت شناسایی گردید: نهادها، تسهیل‌گر پذیرش خدمات، افزایش پذیرش خدمات در نتیجه مشارکت شهروندان در فرآیند طراحی خدمت و افزایش پذیرش خدمات در نتیجه مشارکت کارکنان در فرآیند طراحی خدمت.

مقوله فرعی سنجش نوآوری: در بحث سنجش نوآوری خدمات ارائه شده به عنوان مکمل اجرای خدمت و در واقع، حلقه بازخور فرآیند نوآوری، بر اساس تحلیل مصاحبه‌های صورت پذیرفته، لازم است ضمن شناسایی شاخص‌های سنجش نوآوری در خدمات توسط تیم توسعه‌دهنده خدمت، مدل ارزیابی نوآوری به عنوان زیربنای مدیریت فرآیند نوآوری در خدمات تدوین و مورد استفاده قرار گیرد.

بازتکرار مستمر فرآیند نوآوری در خدمت: در نهایت، آخرین مرحله از مراحل توسعه خدمات نوآورانه شهروندی دولت الکترونیک، مرحله بازتکرار و بازخور مستمر فرآیند نوآوری

در خدمت است. این چرخه فرآیند نوآوری ضمن حصول اطمینان از فرآیند تکرار شونده نوآوری و ابداع در نتیجه وجود چرخه یادگیری و بازخور در فرآیند نوآوری در خدمات، اهمیت بازخور نوآوری در ایجاد فرصت‌های جدید نوآوری را به محقق یادآور می‌شود.

جدول ۵- مقولات اصلی و فرعی زیرمجموعه راهبردهای کنش و کنش متقابل

مقولات فرعی زیرمجموعه	مقوله اصلی	دسته‌بندی پارادایم کدگذاری محوری
نیازسنجی	نیازسنجی خدمت	راهبردهای کنش و کنش متقابل
رصد روند فناوری		
تعیین استراتژی نوآوری	طراحی خدمت	
ایده‌پردازی		
مدل‌سازی خدمت		
آزمون خدمت		
پذیرش خدمت	اجرای خدمت	
سنجش خدمت		
بازخور مستمر فرآیند نوآوری در خدمت	بازتکرار مستمر فرآیند نوآوری در خدمت	

۸-۴- عوامل مداخله‌گر

در این تحقیق، ۶ عامل شامل رویکرد مشارکتی، رویکرد حمایتی، فرهنگ سازمانی نوآور، تسهیلات فناورانه، نظام‌های سازمانی و کارآفرین سازمانی به عنوان عوامل مداخله‌گر در فرآیند توسعه خدمات نوآورانه شهروندی دولت الکترونیک شناسایی گردید.

رویکرد مشارکتی: اولین عامل مداخله‌گر در فرآیند نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک، رویکرد مشارکتی در دولت است. این مقوله خود به مقوله‌های فرعی مشارکت شهروندان، مشارکت کارکنان و مشارکت سایر بازیگران با رویکرد نوآوری باز تقسیم می‌شود. در بخش مشارکت شهروندان، اهمیت این عامل با توجه به ماهیت تعاملی ارائه خدمات به شهروندان و تعامل نزدیک با شهروندان در ارائه خدمات دوچندان می‌شود. ابعاد گوناگون این مشارکت را می‌توان در قالب مفاهیم مشارکت شهروندان در کشف نیازها، مشارکت شهروندان در طراحی خدمت و مشارکت شهروندان در ارزیابی و آزمون خدمت طبقه‌بندی نمود که در نهایت به افزایش پذیرش خدمات در نتیجه مشارکت شهروندان در فرآیند طراحی خدمت

منجر خواهد شد. یکی از خبرگان در این خصوص می‌گوید: «هر چه زمان و میزان تعامل مشتری با سازمان در مرحله قبل، حین و بعد از ارائه خدمت بیشتر باشد، در هر مرحله می‌توان بهتر به تغییرات رفتاری مشتری از طریق نوآوری در خدمات پاسخ داد.» (م. ۲).

در بخش دوم و مقوله فرعی مشارکت کارکنان، می‌توان به مفاهیم مشارکت کارکنان در کشف نیازها در نتیجه تعامل نزدیک با مشتری، مشارکت کارکنان در فرآیند طراحی خدمت و مشارکت کارکنان به عنوان واسطه تعامل با مشتری در مرحله ارائه خدمت اشاره نمود. همچنین خبرگان در این موضوع بر روی افزایش پذیرش خدمات در نتیجه مشارکت کارکنان در فرآیند طراحی خدمت تأکید داشتند.

در بخش سوم و مقوله فرعی مشارکت سایر بازیگران با رویکرد نوآوری باز، خبرگان به صورت گسترده بر اتخاذ رویکرد نوآوری باز در مقابل رویکرد نوآوری بسته و به صورت خاص بر رویکرد نوآوری باز در مشارکت بازیگران زنجیره ارزش در فرآیند نوآوری در خدمت تأکید داشتند. البته بنا به خبرگان، این رویکرد می‌تواند به هر دو صورت رویکرد درون به بیرون در مشارکت بازیگران زنجیره ارزش در نوآوری باز و رویکرد بیرون به درون در مشارکت بازیگران زنجیره ارزش در نوآوری باز ظهور و بروز داشته باشد. یکی از خبرگان در این خصوص می‌گوید: «در ادبیات جدید موضوع نوآوری در خدمات، بنا به این فرض که خدمات در نتیجه تعاملات و فرآیندهای تکرارشونده در زنجیره ارزش خدمات شکل می‌گیرند، بر نوآوری باز تأکید می‌شود. در نوآوری باز، اجزای زنجیره ارزش (مشتریان، شرکا، واسطه‌ها و ...) از طریق تسهیم دانش خود، از هم‌سویی منابع داخلی و خارجی برای نوآوری در خدمات و خلق خدمات جدید استفاده می‌کنند.» (م. ۲).

رویکرد حمایتی: دومین عامل مداخله‌گر در فرآیند نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک، رویکرد حمایتی در دولت است. رویکرد حمایتی را می‌توان به دو مقوله فرعی حمایت مدیریت و تمرکز استراتژیک بر نوآوری تقسیم نمود که هر دو به عنوان عوامل مکمل در کنار یکدیگر موجب پیش‌برد فرآیند نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک می‌شوند.

فرهنگ سازمانی نوآور: سومین عامل مداخله‌گر در فرآیند نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک، فرهنگ سازمانی نوآور است. فرهنگ سازمانی نوآور را می‌توان بر اساس نتایج حاصل از تحلیل نتایج مصاحبه‌ها دارای مؤلفه‌هایی به این شرح دانست: تعاملات انسانی، تیم‌محوری، مشتری‌محوری و نیازمحوری. در بخش تعاملات انسانی، در مصاحبه‌های متعدد، فرهنگ تعاملات غیررسمی به عنوان تسهیل‌گر نوآوری مورد تأکید قرار گرفته است و علاوه بر آن شیوه تعاملات انسانی به عنوان عامل مؤثر در تغییر در خدمات معرفی شده است.

در مقوله فرعی مشتری‌محوری، مفاهیم متعدد از جمله شهروندان به عنوان محور فعالیت‌های نوآوری در خدمات، حداکثرسازی کاربرد خدمت برای شهروندان به عنوان هدف نوآوری و محوریت رضایت شهروندان از خدمت بر اهمیت نگاه مشتری‌محور در سازمان ارائه‌دهنده خدمت تأکید دارد. بنا به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان، برای دستیابی به این امر، تمرکز باید از فروش خدمت به مشتریان (*Selling*) به کمک به مشتریان (*Helping*) تغییر یابد. با این تغییر، بازخورد و درگیر شدن مشتری در فرآیندهای طراحی و توسعه خدمات تسهیل می‌شود.» (م. ۴).

همچنین با توجه به محدودیت منابع در اختیار، سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات دولتی باید در فرآیند نوآوری در خدمات شهروندی به لزوم گروه‌بندی شهروندان هدف خدمت توجه داشته باشند چرا که از آنجا که غالباً شرکت‌ها 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. ۱۳).

در نهایت، در مقوله فرعی نیازمحوری در مصاحبه‌های متعدد بر اهمیت نیازمحوری در نوآوری تأکید شده است. همان‌گونه که یکی از خبرگان در این باره می‌گوید: «رویکرد صحیح نوآوری در خدمات، رویکرد خروجی محور (*Outcome-Driven*) است که مبنا را بر درک این امر قرار می‌دهد که افراد کالا و خدمات را برای انجام یک کار مورد استفاده قرار می‌دهند. تمرکز بر کار مورد نظر موجب ایجاد فهمی عمیق‌تر و بهتر از نیازهای واقعی مشتریان می‌شود.» (م. ۴).

تسهیلات فناورانه: چهارمین عامل مداخله‌گر در فرآیند نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک، تسهیلات فناورانه است. البته تسهیلات فناورانه را می‌توان از دو بعد مورد توجه قرار داد: فناوری اطلاعات در نقش توانمندسازی و نفوذ فناوری.

در مقوله فرعی فناوری اطلاعات در نقش توانمندسازی، زیرساخت و کاربرد فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی به مثابه توانمندساز فرآیند نوآوری از طریق تسهیل تسهیم و تبادل اطلاعات و دانش میان بازیگران مختلف سازمانی و فراسازمانی معرفی شده است.

در مقوله فرعی نفوذ فناوری نیز درجه نفوذ کاربرد فناوری در جامعه هدف، به عنوان عامل اساسی در جهت‌گیری راهکارهای نوآورانه و امکان‌پذیری استقرار راهکارهای خدمات شهروندی نوین در جامعه هدف معرفی شده است. یکی از خبرگان در این باره می‌گوید: «هنگامی که قصد استفاده از فناوری اطلاعات در زندگی واقعی را داریم، بی‌تردید در خصوص امکان‌پذیری آن تردیدهایی به وجود می‌آید. بنابراین در طراحی خدمات، تمرکز ما بر روی

آزمون میزان نفوذ امکانات فناوری و پاسخ به این سؤال است که آیا کارکنان و شهروندان مشتری خدمت قادر به درک و کاربرد تجهیزات و فناوری جدید هستند؟» (م. ۸).

نظامات سازمانی: پنجمین عامل مداخله‌گر در فرآیند نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک، نظامات سازمانی است. منظور از نظامات سازمانی در این حوزه به طور خاص بر اساس نظر خبرگان مورد مصاحبه، مدیریت یکپارچه نوآوری، مدیریت یادگیری و مدیریت دانش است.

در مقوله فرعی مدیریت یکپارچه نوآوری علاوه بر اشاره به لزوم مدیریت یکپارچه فرآیند نوآوری و مدیریت ارائه خدمت طراحی شده به شهروندان بر لزوم اتخاذ رویکرد مشارکتی در مدیریت چرخه فرآیند نوآوری تأکید شده است.

مقوله فرعی مدیریت یادگیری به طور خاص به اهمیت بازخور نوآوری در ایجاد فرصت‌های جدید نوآوری و در نتیجه، لزوم استقرار چرخه یادگیری و بازخور در فرآیند نوآوری در خدمات اشاره دارد.

سومین مقوله فرعی زیرمجموعه نظام‌های سازمانی، مدیریت دانش است. در این خصوص، تسهیم دانش مشتریان در کنار تسهیم دانش میان بازیگران زنجیره ارزش خدمت به مثابه عوامل بسترساز نوآوری در خدمات شناسایی شده‌اند. همچنین فرهنگ تعاملات غیررسمی به مثابه تسهیل‌گر تسهیم دانش شناسایی گردیده است.

کارآفرین سازمانی: در نهایت، ششمین عامل مداخله‌گر در فرآیند نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک، نقشی تحت عنوان کارآفرین سازمانی است. کارآفرین سازمانی به عنوان تسهیل‌گر نوآوری به طور کلی دو وظیفه را بر عهده دارد: کارآفرین سازمانی در نقش برطرف‌کننده موانع سازمانی نوآوری و کارآفرین سازمانی در نقش قانع‌کننده مخالفین ایده‌های جدید. یکی از خبرگان در این باره می‌گوید: «حضور قهرمان‌های محصول می‌تواند به نوآوری در خدمات کمک کند چرا که آن‌ها افرادی در سازمان هستند که موجب پیش‌برد پروژه‌های نوآورانه می‌شوند و نیز از توان بالایی برای قانع کردن مخالفان و منتقدان برخوردارند» (م. ۵)

جدول ۶- مقولات اصلی و فرعی زیرمجموعه عوامل مداخله‌گر

مقولات فرعی زیرمجموعه	مقوله اصلی	دسته‌بندی پارادایم کدگذاری محوری
مشارکت شهروندان	رویکرد مشارکتی	عوامل مداخله‌گر
مشارکت کارکنان		
مشارکت سایر بازیگران با		

رویکرد نوآوری باز	رویکرد حمایتی
حمایت مدیریت	
تمرکز استراتژیک بر نوآوری	
تعاملات انسانی	فرهنگ سازمانی نوآور
تیم‌محوری	
مشتری‌محوری	
نیازمحوری	
فناوری اطلاعات در نقش	تسهیلات فناورانه
توانمندسازی	
نفوذ فناوری	
مدیریت یکپارچه نوآوری	نظامات سازمانی
مدیریت یادگیری	
مدیریت دانش	
تسهیل‌گر نوآوری	کارآفرین سازمانی

۸-۵- عوامل زمینه‌ای

عوامل زمینه‌ای مؤثر بر نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک از ۲ مقوله اصلی و ۸ مقوله فرعی تشکیل شده است:

محیط نزدیک: اولین بخش از شرایط زمینه‌ای مؤثر بر نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک را می‌توان به‌عنوان عوامل محیط نزدیک طبقه‌بندی نمود. این عوامل عبارتند از: زنجیره ارزش خدمت، ترتیبات نهادی و محیط سازمانی.

در مقوله فرعی زنجیره ارزش خدمت در مصاحبه‌های متعدد بر لزوم هم‌افزایی اجزای مختلف زنجیره ارزش در راستای نوآوری موفق تأکید شد.

در مقوله فرعی ترتیبات نهادی، تعاملات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی نهادها با دو ویژگی مؤثر تسهیل‌گر پذیرش خدمات جدید و همچنین شکل‌دهنده بازار مخاطبین از سایر عوامل محیط نزدیک متمایز گردیده است.

در نهایت، در مقوله فرعی محیط سازمانی علاوه بر تأکید بر اهمیت سیستمی پشتیبان سازمانی (فاوا و...) در ایجاد ارزش افزوده خدمات، از محیط سازمانی به‌عنوان بستر ساز فرهنگ نوآوری یاد شده است.

محیط دور: دومین بخش از شرایط زمینه‌ای مؤثر بر نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک را می‌توان به عنوان عوامل محیط دور طبقه‌بندی نمود. این عوامل عبارتند از: محیط اجتماعی-فرهنگی، محیط اقتصادی، تحول فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی، محیط قانونی و مدل حاکمیت.

مقوله محیط اجتماعی-فرهنگی: به طور کلی عوامل اجتماعی-فرهنگی در نقش محرک یا مانع به عنوان یکی از عوامل محیط دور یا محیط کلان مورد تأکید خبرگان مورد مصاحبه بوده است.

دومین مقوله فرعی از عوامل محیط دور، محیط اقتصادی است. تأثیرگذاری محیط اقتصادی بر فرآیند نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک را می‌توان به نوعی اثرگذاری متقابل دانست. از یک سو، مختصات محیط اقتصادی، محرک نوآوری به شمار می‌رود تا جایی که یکی از خبرگان در این خصوص می‌گوید: «در کشورهای کمتر توسعه یافته 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 این که 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) از سوی دیگر نیز نوآوری به مثابه موتور رشد اقتصادی در جوامع بر شمرده شده است و به طور خاص در کشورهای در حال توسعه، نوآوری در خدمات، جبران‌کننده ضعف زیرساخت و منابع اقتصاد معرفی شده است.

سومین مقوله فرعی از عوامل محیط دور، تحول فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی است. اهمیت این عامل از آنجا تشدید می‌شود که امروزه شاهد تعاملات روزافزون سیستم‌های فناورانه با سیستم‌های انسانی در اجتماع هستیم و در نتیجه این ارتباطات تنگاتنگ، تسهیل تبادل اطلاعات و دانش در بستر فناوری اطلاعات به مثابه زمینه‌ساز نوآوری معرفی شده است. یکی از خبرگان در این خصوص می‌گوید: «فناوری اطلاعات و ارتباطات نقشی محوری را در شکل‌گیری و فعالیت اکوسیستم‌های خدمات و در نتیجه در نوآوری خدمات ایفا می‌کنند. چرا که با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، منابع (شامل اطلاعات، مهارت‌ها و دانش) به شیوه‌ای جدید ترکیب و تبادل می‌شوند که موجب ایجاد ارزش برای بازیگران درگیر در این فرآیند تبادل می‌شود» (م. ۱۲).

چهارمین مقوله فرعی از عوامل محیط دور، محیط قانونی و به طور خاص، سیاست‌ها و مقررات دولتی به عنوان عوامل تسهیل‌گر یا مانع در فرآیند نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک است.

در نهایت، آخرین مقوله فرعی از مجموعه عوامل محیط دور، مدل حاکمیت است. در مدل حاکمیت، تعاملات میان اجزای حاکمیت با مردم و اساساً مدل تعامل حاکمیت با مردم به عنوان عامل اثرگذار بر موفقیت فرآیند نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک شناسایی گردیده است.

۸-۶- پیامدها

در نتیجه اجرای موفقیت‌آمیز فرآیند نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک، پیامدهای حاصله را می‌توان به سه دسته کلی خدمات شهروندی نوآورانه، تجربه خدمت و بهره‌وری خدمات دولتی تقسیم‌بندی نمود.

خدمات شهروندی نوآورانه: متناسب با استراتژی نوآوری، در خدمات شهروندی دولت الکترونیک، پنج دسته نوآوری به عنوان خروجی فرآیند نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک تعریف می‌شود: مفهوم خدمت نوآورانه، محصول خدمت نوآورانه، فرآیند خدمت نوآورانه، سیستم تحویل خدمت نوآورانه و رابط نوآورانه تعامل با مشتری.

تجربه خدمت: در بخش تجربه خدمت، دو مقوله فرعی شامل ارزش‌آفرینی خدمت برای شهروندان و تجربه بهره‌مندی از خدمت به عنوان پیامدهای نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک شناسایی شده است. با توجه به اهمیت تجربه خدمت در مرحله آغازین فرآیند نوآوری یعنی نیازسنجی، به عنوان یکی از مبانی این فرآیند، ارتقاء تجربه خدمت را می‌توان به عنوان اصلی‌ترین دستاورد و پیامد نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک دانست. یکی از خبرگان در این خصوص می‌گوید: «نوآوری در برخی موارد به معنای ایجاد تجربه‌ای متفاوت از خدمت برای مشتری است. البته 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 زمینه‌ای 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. ۱۴).

بهره‌وری خدمات دولتی: علاوه بر مقوله‌های فوق، مقوله اصلی بهره‌وری خدمات دولتی از دو جنبه کاهش هزینه‌های ارائه خدمات در نتیجه استفاده از راهکارهای نوین جهت ارائه

خدمات کارا تر و همچنین افزایش کیفیت خدمت را می‌توان به عنوان پیامدهای فرآیند نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک مورد توجه قرار داد.

جدول ۷- مقولات اصلی و فرعی زیرمجموعه عوامل زمینه‌ای

مقولات فرعی زیرمجموعه	مقوله اصلی	دسته‌بندی پارادایم کدگذاری محوری
زنجیره ارزش خدمت	محیط نزدیک	عوامل زمینه‌ای
ترتیبات نهادی		
محیط سازمانی		
محیط اجتماعی-فرهنگی	محیط دور	
محیط اقتصادی		
تحول فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی		
محیط قانونی		
مدل حاکمیت		

جدول ۸- مقولات اصلی و فرعی زیرمجموعه پیامدها

مقولات فرعی زیرمجموعه	مقوله اصلی	دسته‌بندی پارادایم کدگذاری محوری
مفهوم خدمت نوآورانه	خدمات شهروندی نوآورانه	پیامدها
محصول خدمت نوآورانه		
فرآیند خدمت نوآورانه		
سیستم تحویل خدمت نوآورانه		
رابط نوآورانه تعامل با مشتری		
ارزش‌آفرینی خدمت برای شهروندان	تجربه خدمت	
تجربه بهره‌مندی از خدمت	بهره‌وری خدمات دولتی	
کاهش هزینه‌های ارائه خدمت		
افزایش کیفیت خدمت		

۹- قضایای تئوریک^۱

در این بخش بر اساس فرآیند کدگذاری انتخابی، جهت تدوین قضایای تئوریک پژوهش اقدام شده است. این گزاره‌ها بر روابط بین مقوله‌ها اشعار دارند.

قضیه ۱: مقوله‌های انتظارات برآورده نشده شهروندان و انتظارات جدید شهروندان و امکانات فناورانه به عنوان عوامل موجهه (علّی) نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک ایفای نقش می‌کنند.

قضیه ۲: راهبردهای کنش و کنش متقابل نیازسنجی خدمت، طراحی خدمت، اجرای خدمت و بازتکرار مستمر فرآیند نوآوری در خدمت به عنوان مراحل تدوین خدمات شهروندی نوآورانه در حوزه دولت الکترونیک محسوب می‌شوند.

قضیه ۳: عوامل زمینه‌ای محیط نزدیک شامل زنجیره ارزش خدمت، ترتیبات نهادی و محیط سازمانی و محیط دور شامل محیط اجتماعی-فرهنگی، محیط اقتصادی، تحول فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی، محیط قانونی و مدل حاکمیت بستر نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک را فراهم می‌سازند.

قضیه ۴: رویکرد مشارکتی، رویکرد حمایتی، فرهنگ سازمانی نوآور، تسهیلات فناورانه، نظامات سازمانی و کارآفرین سازمانی به عنوان شرایط مداخله‌گر، نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک را تسهیل می‌نمایند.

قضیه ۵: متناظر با ابعاد خدمات دولت الکترونیک، پنج دسته نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک شامل مفهوم خدمت نوآورانه، محصول خدمت نوآورانه، فرآیند خدمت نوآورانه، سیستم تحویل خدمت نوآورانه و رابط نوآورانه تعامل با مشتری در کنار تجربه خدمت و بهره‌وری خدمات دولتی به عنوان خروجی الگوی نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک تعریف می‌شود.

۱۰- توصیه‌های سیاستی

۱۰-۱- رهنمودهایی برای عمل

- اتخاذ رویکرد مشارکتی و حمایتی در تسهیل پرورش ایده‌های نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک در بدنه اجرایی دولت به‌ویژه سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات نهایی به شهروندان مانند سازمان ثبت احوال، ثبت اسناد و

^۱ - Theoretical Propositions:

خروجی نهایی رویکرد پژوهشی داده‌بنیاد در فرآیند کدگذاری انتخابی داده‌ها در قالب قضایای تئوریک ظهور می‌یابد.

- تسریع فرآیند بازنگری در قوانین و مقررات اجرایی مرتبط با ارائه خدمات به شهروندان به منظور برقراری امکان تغییر فرآیندهای کاری دولت در ارائه خدمات شهروندی نوآورانه.
- استقرار سامانه پیشنهادها و نظام مدیریت دانش به منظور اخذ سیستماتیک بازخور از شهروندان و مدیریت دانش در چرخه ارائه خدمت.
- تأثیر خروجی‌های ارزیابی نوآوری در خدمات شهروندی در نظام بودجه‌ریزی دولتی به منظور تشویق دستگاه‌های عمومی در استقرار فرهنگ سازمانی نوآور.

۱۰-۲- پیشنهادها برای پژوهش‌های آینده

- تعمیم الگو به سایر حوزه‌های خدمات دولت الکترونیک (علاوه بر خدمات شهروندی).
- انجام پژوهش‌های کمی به منظور تدقیق قضایای کیفی نظریه داده‌بنیاد.
- تدوین الگو و شاخص‌های ارزیابی نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک.
- تطبیق رهیافت‌های نوآوری در محصولات با مدل نهایی برآمده از پژوهش حاضر.
- تعیین گام‌های بلوغ نوآوری در خدمات شهروندی دولت الکترونیک.

منابع

الف) فارسی

- ۱- اشتریان، ک. (۱۳۹۱). سیاست‌گذاری عمومی در ایران. تهران: بنیاد حقوقی میزان.
- ۲- دانایی‌فرد، ح، امامی، س. (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. دوفصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، ۲(۱)، ۶۹-۹۷.
- ۳- سرداری، ا. (۱۳۸۶، بهار). دولت الکترونیک. نشریه رهیافت (۳۹)، ۱۳-۱۹.
- ۴- معمارزاده، غ. (۱۳۸۳). دولت الکترونیک. نشریه کنترلر، ۵۲-۷۱.

ب) انگلیسی

- 5- Barrett, M., Davidson, E., Prabhu, J., & Vargo, S. (2015). *Service Innovation In The Digital Age: Key Contributions And Future Directions*. *MIS Quarterly*, 39(1), 135-154.
- 6- Bellamy, C., & Taylor, J. A. (1998). *Governing in the Information Age*. PA: Open University Press.
- 7- Bertot, J., Estevez, E., & Janowski, T. (2016). *Universal and Contextualized Public Services: Digital Public Service Innovation Framework*. *Government Information Quarterly*, 33(2), 211-222.
- 8- Bhuiyan, S. H. (2011). *Public Sector eService Development in Bangladesh: Status, Prospects and Challenges*. *Electronic Journal of e-Government*, 9(1), 15-29.
- 9- Choi, T., Kim, D., & Ha, J. (2016). *A Stabilization Model for E-Government Innovation*. 49th Hawaii International Conference On System Sciences (pp. 3011-3020). Hawaii: IEEE Computer Society.
- 10- Gonzalez, R., Llopis, J., & Gasco, J. (2013). *Innovation in Public Services: The Case of Spanish Local Government*. *Journal of Business Research*(66), 2024-2033.

- 11- 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.*
- 12- Holmes, D. (2001). *eGov: e-Business Strategies for Government. London: Nicholas Brealey Publishing.*
- 13- Meijer, A. (2015). *E-Governance Innovation. Government Information Quarterly(32), 198-206.*
- 14- Scupola, A., & Zanfei, A. (2016). *Governance and Innovation in Public Sector Services: The Case of The Digital Library. Government Information Quarterly(33), 237-249.*
- 15- Shekar, A. (2007). *An Innovative Model of Service Development: A Process Guide for Service Managers. The Innovation Journal, 12(1).*
- 16- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. Newbury Park: Sage Publications.*
- 17- Stroltenberg, J., & Aasrud, R. (2012). *Norwegian eGovernment Program: Digitalizing Public Sector Services. Norwegian Ministries Report.*