

## طراحی الگوی ظرفیت همکاری بین سازمانی با رویکرد دولت به مثابه سکو

خدیدجه یوسف‌زاده باغبانی<sup>۱</sup>، سعید زرنندی<sup>۲\*</sup>، علیرضا کوشکی جهرمی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۲</sup>. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

<sup>۳</sup>. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۱۴ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۰۹/۰۵

### چکیده

ایده جدید دولت به مثابه سکو که موجب تحول در ارائه خدمات عمومی، بهبود کیفیت و کاهش هزینه می‌شود، مستلزم همکاری همه بازیگران در عرصه ارائه خدمات عمومی به شهروندان است؛ زیرا مبتنی بر اطلاعاتی است که توسط شهروندان تولید شده و سازمان‌ها و بخش‌های مختلف دولت با توجه به اهداف و نیاز خود از آن بهره می‌برند. اگرچه ارائه خدمات عمومی یکپارچه نیازمند همکاری بین‌سازمانی است؛ اما این همکاری همیشه موفقیت آمیز نیست؛ بنابراین توجه به توانایی سازمان‌ها برای ورود، توسعه و حفظ سیستم‌های بین‌سازمانی به منظور کسب نتایج جمعی به عنوان ظرفیت همکاری بین‌سازمانی اهمیت دارد. هدف این پژوهش طراحی الگوی ظرفیت همکاری بین‌سازمانی با رویکرد دولت به مثابه سکو است و پژوهش حاضر دارای رویکرد کیفی با راهبرد تحلیل مضمون با الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک است. ابزار گردآوری اطلاعات، انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و صاحب‌نظران در حوزه مدیریت دولتی بوده که به صورت هدفمند و با معیار رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. مفاهیم اولیه مستخرج از مصاحبه‌ها در ۶۴ مفهوم طبقه‌بندی شدند که ۱۸ مضمون فرعی و پنج مضمون اصلی شامل جنبه‌های سخت سازمان، داده و اطلاعات، راهبردها، عوامل نرم و زیرساخت‌ها شناسایی شد که بعد عوامل نرم، بعد راهبردها و برخی مؤلفه‌های جنبه‌های سخت سازمان، جنبه نوآوری این پژوهش بوده است. اعتبارسنجی پژوهش با استفاده از چهار معیار تأیید اعتبار، انتقال‌پذیری، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری انجام شده است. الگوی طراحی شده می‌تواند به عنوان ابزار برنامه‌ریزی و توسعه ظرفیت همکاری بین‌سازمانی با رویکرد دولت به مثابه سکو مورد استفاده قرار گیرد تا بر مبنای آن ضمن توسعه ظرفیت همکاری بین‌سازمانی، کیفیت ارائه خدمات به شهروندان بهبود یابد.

**واژه‌های اصلی:** همکاری بین‌سازمانی، ظرفیت همکاری بین‌سازمانی، دولت به مثابه سکو.

### ۱- مقدمه

پیشرفت‌های اخیر حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات و تلاش برای مدرن کردن دولت، منجر به ایجاد چندین دولت دیجیتال درون دولت شد که هر یک نقص‌ها و هزینه بسیار به دولت تحمیل می‌کرد. تیم اورایی در سال ۲۰۱۰ ایده دولت به‌مثابه سکو را برای ارائه خدمات باکیفیت بهتر به شهروندان و حل مشکل سیلویی شدن دولت مطرح کرد [۲۰]. از آنجایی که چگونگی ارائه بهتر خدمات عمومی به شهروندان و نحوه طراحی خدمات منطبق بر نیازهای ایشان مشکل دولتها در عصر دیجیتال بود [۲۹] ایده دولت مبتنی بر سکو بیش از پیش مورد توجه دولتها قرار گرفت [۲۶]. رویکرد دولت به‌مثابه سکو حول فناوری نمی‌چرخد؛ بلکه سازمان اصلاح فرایندها، اراده سیاسی، اصلاحات سازمانی و بازطراحی فرایند کاری، محور این نوع تفکر بوده و وجود زیرساخت‌هایی با قابلیت همکاری در آن اهمیت بسزایی دارد [16]. پوپ در کتاب سرزمین پلتفرم: آناتومی خدمات عمومی نسل

بعدی، بیش از ده نوع مداخله استراتژیک و نمونه جهانی از الگوهای درحال ظهور در دولت دیجیتال را ارائه کرده است که سیاستگذاران را قادر می‌سازد مانند فناوران و طراحان فکر کنند و به متخصصان فناوری اطلاعات کمک می‌کند بیشتر به خط مشی عمومی فکر کنند [۳۴]. میلارد<sup>۱</sup> دولت به‌مثابه سکو را سکوی خدماتی با منبع باز و در بستر ابر تعریف کرده است که داده‌ها، خدمات و امکانات توانمندساز دولتی مبتنی بر افزایش بهره‌وری و اثربخشی را فراهم می‌سازد [17][18][۱۹]. دوپونت<sup>۲</sup> معتقد است چشم‌انداز دولت به‌مثابه سکو، ایجاد زیرساختی چابک، غیرمتمرکز و باز است که به تیم‌های کوچک امکان امتحان کردن ایده‌های جدید و روش‌های متنوع را می‌دهد [۷]. پوپ<sup>۳</sup> دولت به‌مثابه سکو را دولتی باز تعریف کرده است که حول اجزای اشتراک گذاشته شده، API ها، استانداردها و مجموعه

<sup>۱</sup> Millard

<sup>۲</sup> Dupont

<sup>۳</sup> Pope

\*saeed\_zarandi@atu.ac.ir

کنند [۲۷]. مارگتز و نائومن با مقایسه مفهوم دولت به مثابه سکو در استونی و بریتانیا بر مبنای اصول اورایی دریافت‌ه‌اند که باز بودن، سادگی، مشارکت و الگوبرداری، هسته اصلی طراحی و موفقیت مدل دولت دیجیتال استونی بوده است، که بر اصول «پایین به بالا» بنا شده است و در مقابل، دولت بریتانیا با باز بودن، سادگی و مشارکت دست و پنجه نرم کرده است [۱۶]. بیگستاد<sup>۹</sup> و دسیلوا<sup>۱۰</sup> در تحلیل تاریخی پروژه التین نروژ به عنوان سکو ملی موفق، پیامد دولت به مثابه سکو را اینچنین توصیف می‌کنند که منابع مشترک در دسترس همه اعضای جامعه قرار می‌گیرد. یعنی باید سکوه‌های دولتی را به عنوان سیستم عامل اجتماعی در نظر گرفت که منابع اساسی دولت را به هم متصل می‌کند تا دسترسی یکپارچه و ساده افراد و مشاغل در یک نقطه فراهم شود و در آینده می‌توان رویکرد همکاری بخشی و بین بخشی را به همکاری فراملی گسترش داد [۹] [۱۰].

مطالعات و پژوهش‌های متعددی در حوزه دولت به مثابه سکو انجام شده است و بر اهمیت و ضروری همکاری تأکید شده است؛ اما ظرفیت همکاری بین سازمانی مغفول مانده است. پژوهش‌های حوزه همکاری بین سازمانی جنبه‌های مختلف آن را مورد بررسی قرار داده‌اند، از جمله ناظمی و همکارانش عوامل مؤثر بر همکاری بین سازمانی در پروژه‌های زیرساختی به هم پیوسته مختلف در هلند را شناسایی کرده‌اند. این پژوهش با دیدگاه «کل نگر، هدف‌گرا» بر اهمیت ارتباطات رسمی و غیررسمی بین همکاران و بر عوامل فردی، رابطه‌ای و سازمانی ظرفیت همکاری بین سازمانی تأکید دارد و با دیدگاه «مردم‌محور» به جنبه‌های فردی همکاری بین سازمانی مانند احترام بین افراد، درک انتظارات متقابل، تعهد، تمایل به همکاری و درک بین فردی تمرکز دارد [۲۹]. راکویتز<sup>۱۱</sup> و همکارانش در پژوهشی به نقش مهم ساختار و بازیگران در همکاری پرداخته و بر اهمیت نقش رهبر در جلب علاقه و تمایل شرکا به همکاری در این ساختارها تأکید کرده‌اند [۸]. بر اساس نتایج حاصل از پژوهش سائوکو<sup>۱۲</sup> و همکارانش ایجاد قابلیت‌های همکاری از طریق تمرکز بر جذب افراد با ذهنیت همکاری، آموزش کارکنان، رهبری و ترویج همکاری به عنوان پیش شرط اساسی سازماندهی پروژه به شمار می‌رود [۱۵]. کوزوچ عوامل محیط بیرونی، عوامل مرتبط با ویژگی‌های سازمان، عوامل مرتبط با ویژگی‌های افراد، ابزارهای همکاری و عوامل رابطه‌ای را به عنوان عوامل مؤثر بر همکاری بین سازمانی تعریف نموده‌اند [۱۵]. اریک جانسن ظرفیت همکاری بین سازمانی را توانایی سازمان‌ها برای ورود، توسعه و حفظ سیستم‌های بین سازمانی به منظور کسب نتایج جمعی تعریف کرده و مدل ظرفیت همکاری بین سازمانی شامل پنج بعد هدف و استراتژی، ساختار، پاداش‌ها و مشوق‌ها، افراد و مکانیسم‌های جانبی را ارائه داده است [۱۲]. در مدل ظرفیت همکاری بین سازمانی جانسن همکاری بین سازمانی از دو سازمان

داده‌های رسمی، سازمان‌دهی شده است [۳] [۷] و به کارگیری آن نیازمند تغییر در فرایند ارائه خدمات است [۳۴]. تجارب کشورهای پیشرو در به کارگیری ایده دولت به مثابه سکو از جمله استونی، بریتانیا، هند و آلمان نشان می‌دهد که فرایند دیجیتالی شدن دولت متکی به انجام کار مشارکتی است و همه جنبه‌های سازمان‌های بخش دولتی را تحت تأثیر قرار داده [۳۳] و این سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف خود مجبورند با یکدیگر همکاری کنند [۲۹]. با وجود اهمیت و ضرورت همکاری بین سازمانی در رویکرد دولت به مثابه سکو، همچنان برخی سازمان‌ها وارد این عرصه نمی‌شوند [۴] و علیرغم مزایای شناخته شده همکاری بین سازمانی، شواهدی وجود دارد که سازمان‌ها به ندرت به پتانسیل کامل همکاری دست یافته‌اند؛ بنابراین همکاری بین سازمانی یک چالش بزرگ است که اولاً به دلیل وجود تضاد منافع بین سازمان‌های همکار رخ می‌دهد و علاوه بر آن، سازمان‌ها در همکاری بین سازمانی با مشکلاتی مواجه می‌شوند که برای حل آن‌ها نیازمند تلاش قابل توجهی از طرف‌های مختلف است و از پیچیدگی بالاتری نسبت به آنچه ممکن است در سازمان‌های خود با آن مواجه شوند، برخوردار است. مرزهای سازمانی سفت و سخت، ارتباطات ضعیف و عدم درک متقابل، همکاری بین سازمانی را ناممکن می‌سازد [۲۹].

استرین<sup>۴</sup> و همکارانش در پژوهشی جنبه‌های بین دولتی مؤثر بر اجرای دولت به مثابه سکو در دولت فدرال روسیه را بررسی کردند و دریافتند که ویژگی ماژولار بودن سکو به همکاری و مشارکت منجر می‌شود و شکاف‌های گسترده بین ظرفیت‌ها و نیازهای مناطق مختلف، دولت‌های محلی را ملزم به سازگاری، یادگیری و صرف منابع مالی می‌کند [۲۳]. مارک تامسون و ونترز<sup>۵</sup> نقش دولت در ایجاد سکوها را مورد بررسی قرار داده و در پاسخ به این سوال که منظور سیاستگذاران از «سکوها» یک پروژه فناوری نرم‌افزار ساده است یا شکلی از همکاری و مشارکت گسترده در خلق ارزش اجتماعی؟ سه نقش سازنده سکو، تسهیل‌گر سکو و شریک غیر متمرکز برای دولت در ایجاد سکو تعریف کرده است [۹] [۲۴]. میونگ<sup>۶</sup> و سئو<sup>۷</sup> با بررسی ۲۶۱ سازمان دولتی در کره جنوبی عوامل تعیین کننده پذیرش دولت به مثابه سکو را شناسایی نموده و دریافتند که کیفیت داده‌های باز، دامنه ذینفعان و نگرش نسبت به مشارکت مدنی به واسطه درک سودمندی فناوری اطلاعات هوشمند بر پذیرش دولت به مثابه سکو تأثیر گذارند. همچنین دولت‌ها نیاز به ایجاد یک محیط همکاری آسان با سایر ذینفعان، به ویژه شرکای غیردولتی دارند و باید کارکنان دولت را تشویق کنند تا فعالانه‌تر فناوری اطلاعات هوشمند را در مشاغل خود بپذیرند و استفاده کنند [۲۱] [۲۲]. فنگ<sup>۸</sup> و همکارانش انتخاب شریک را عاملی حیاتی برای همکاری موفقیت آمیز در نوآوری مبتنی بر سکو بیان می‌-

<sup>۴</sup> Styrin

<sup>۵</sup> Venters

<sup>۶</sup> Myeong

<sup>۷</sup> Seo

<sup>۸</sup> Feng

<sup>۹</sup> Bygstad

<sup>۱۰</sup> D'Silva

<sup>۱۱</sup> Maike Rackwitz

<sup>۱۲</sup> Saukko

سازی در تبادل اطلاعات بین دستگاهی به منظور حفظ یکپارچگی، استانداردها و تسهیل ارائه خدمات الکترونیکی و به اشتراک گذاری اطلاعات ذینفعان، کارگروه تعامل‌پذیری ذیل شورای عالی فناوری اطلاعات تشکیل شد تا با ایجاد ظرفیت همکاری بین سازمانی، تعامل بین دستگاه‌های اجرایی تسهیل شود و ارائه خدمات با مطلوبیت بیشتر صورت پذیرد. در حال حاضر خدمات الکترونیکی دولت از طریق پنجره ملی خدمات دولت هوشمند به شهروندان ارائه می‌گردد و اغلب ارائه‌دهندگان خدمات عمومی همچون دستگاه‌های اجرایی کشور، مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی به منظور افزایش شفافیت، تسهیل امور اداری و بهبود ارائه خدمات به شهروندان از این طریق نسبت به ارائه خدمات عمومی اقدام می‌کنند؛ اما به دلیل عدم ارتباطات و همکاری بین سازمانی همچنان در موارد بسیاری شهروندان درگیر ارائه اطلاعات مختلف از سامانه‌های مختلف به دستگاه‌های اجرایی هستند، حال آنکه در دولت سکو ارائه اطلاعات هویتی و درخواست شهروند برای دریافت خدمت باید کفایت کند و بخش‌های مختلف دولت در تعامل با یکدیگر هرگونه نیاز اطلاعاتی خود را برآورده سازند.

در واقع تفکر دولت به‌مثابه سکو و ایجاد زیرساخت‌های لازم، همکاری بین سازمانی را می‌طلبد تا سازمان‌ها با گشودن مرزهای خود و ایجاد توسعه ظرفیت‌های همکاری بین سازمانی بستر لازم برای تحقق اهداف عالی کشور را فراهم آورد. اما در عمل، علی‌رغم ایجاد گروه دولت و معاونت دولت الکترونیک در ساختار دولت تا تحقق دولت به‌مثابه سکو فاصله بسیار وجود دارد و ایجاد زیرساخت‌های لازم مستلزم مطالعه و بررسی بیشتر در این حوزه است؛ لذا این پژوهش باهدف طراحی الگوی توسعه ظرفیت همکاری بین سازمانی با رویکرد دولت به‌مثابه سکو به سؤال زیر پاسخ می‌دهد:

- ابعاد و مؤلفه‌های ظرفیت همکاری بین سازمانی با رویکرد دولت به‌مثابه سکو کدامند؟

## ۲- روش تحقیق

پژوهش حاضر در پارادایم تفسیری، ماهیت اکتشافی و راهبرد کیفی دارد. با توجه به ناقص بودن ادبیات موضوع و از آنجایی که هدف اصلی پژوهش طراحی الگوی ظرفیت همکاری بین سازمانی (شامل ابعاد و مؤلفه‌ها) با رویکرد دولت سکو است، برای شناخت، تحلیل و تعیین الگوها در داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون (تم) با الگوی شش‌مرحله‌ای براون و کلارک در شش مرحله آشنایی با داده‌ها، کدگذاری، جستجو برای مضامین، بازنگری مضامین، تعریف و نامگذاری مضامین و نوشتن گزارش استفاده شده است [۴] و [۶]. داده‌های کیفی از طریق انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۷ نفر از اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت دولتی و صاحب‌نظران و مدیران ارشد فعال در حوزه دولت سکو جمع‌آوری شده است. نمونه‌گیری به روش گلوله برفی و معیار حجم نمونه رسیدن به اشباع نظری بوده است. پس از مصاحبه چهاردهم اطلاعات جدیدی اضافه نشد ولی برای حصول اطمینان مصاحبه تا نفر هفدهم ادامه یافت. با استفاده از نرم‌افزار تحلیل کیفی

مشارکت‌کننده و یک سازمان بین سازمانی در یک فضای حل مسئله مشترک تشکیل شده که سازمان بین سازمانی می‌تواند یک کارگروه موقت یا ساختاری رسمی‌تر مانند یک مرکز تجمیع اطلاعات باشد [۱۳]. مدل ظرفیت همکاری بین سازمانی (ICC<sup>۱۳</sup>) سیزده عامل فرعی برای تشخیص و اندازه‌گیری میزان ظرفیت همکاری بین سازمانی شناسایی کرده است که عبارتند از: احساس نیاز به همکاری، اقدامات استراتژیک برای همکاری، سرمایه‌گذاری منابع، انعطاف‌پذیری ساختار، حمایت از تلاش‌های همکاری فردی، معیارها، ساختارهای همکاری، سیستم‌های انگیزش و پاداش، سرمایه اجتماعی، ابزارها و فناوری‌های مشارکتی، به اشتراک گذاری اطلاعات، کفایت دسترسی، قابلیت‌های همکاری فردی. ادبیات موضوع ظرفیت همکاری بین سازمانی با رویکرد دولت به‌مثابه سکو ناقص است و پژوهش‌های انجام شده در حوزه دولت به‌مثابه سکو به اهمیت همکاری بین سازمانی اشاره کرده اما ظرفیت همکاری بین سازمانی و ابعاد و مؤلفه‌های آن مغفول مانده است.

در ایران نخستین فعالیت‌های هماهنگ و فراگیر در بخش دولتی برای گسترش فناوری اطلاعات در ارائه خدمات عمومی و استقرار دولت الکترونیک، تهیه و تدوین برنامه «توسعه در کاربری فناوری اطلاعات و اطلاعات ایران؛ تکفا» در سال ۱۳۸۱ توسط دبیرخانه شورای عالی اطلاع‌رسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی بود. به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی طرح «تحقق دولت الکترونیکی» به تصویب شورای عالی اداری کشور رسید [۵]. در سال ۱۳۸۴ به‌منظور سیاست‌گذاری و تدوین برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت برای توسعه پژوهش‌های بنیادی و کاربردی در قلمرو فناوری اطلاعات و گسترش کاربری فناوری اطلاعات و ارتباطات در کشور و برنامه‌های توسعه بخش‌های مختلف، تشکیل شورای عالی فناوری اطلاعات با ریاست رئیس‌جمهور به تصویب هیأت وزیران رسید [۱]. با تفکیک سازمان فناوری اطلاعات ایران از شرکت مخابرات ایران در سال ۱۳۸۹ هدایت، نظارت راهبردی، ساماندهی و توسعه امن، ایمن و پایدار فناوری اطلاعات کشور به این سازمان محول شد. تهیه و پیشنهاد دستورالعمل‌ها، ضوابط، معیارها، آیین‌نامه‌های لازم و استانداردهای فنی و تخصصی موردنیاز حوزه دولت الکترونیک، تدوین دستورالعمل‌ها و ضوابط فنی ایجاد، توسعه و پایش دولت الکترونیک، تدوین استانداردهای روابط بین ذینفعان، مشتریان و شهروندان مرتبط با هر یک از خدمات الکترونیک، پشتیبانی محتوایی پنجره واحد توسعه خدمات الکترونیکی و یکپارچه‌سازی ارائه خدمات الکترونیک در کشور و حمایت مستقیم یا غیرمستقیم از توسعه زیرساخت‌های دولت الکترونیکی و خدمات عمومی الکترونیکی از وظایف معاونت دولت الکترونیک سازمان فناوری اطلاعات ایران است.

با وجود تلاش‌های صورت گرفته در مقام عمل ارائه خدماتی که به تبادل اطلاعات بین دستگاه‌های اجرایی نیاز دارد از مطلوبیت لازم برخوردار نبود [۲]؛ لذا در سال ۱۳۹۷ به منظور ایجاد هماهنگی، نظارت، تصمیم-

۱۳ Inter-organizational Collaboration Capacity

مضمون فرعی	مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها
	ضمانت اجرایی
استانداردسازی	امنیت داده
	تولید داده‌های باز
	تدوین استانداردهای داده
داده	قابلیت یکپارچه‌سازی داده
	ایجاد پایگاه اطلاعات
حکمرانی داده	مالکیت داده
	اهمیت تبادل داده
تبادل داده	تبادل داده از طریق مرکز ملی تبادل
	دسترسی آزاد سازمان‌ها به داده
	تغییرات در اطلاعات
تولید و اصلاح داده	ارتقای کیفیت داده
	اصلاح داده غیرقابل استناد
	رفع نقص داده
فناوری اطلاعات و ارتباطات	اهمیت فناوری اطلاعات و ارتباطات
	پایگاه اطلاعات یکپارچه
	تکنولوژی زیر ساخت
ظرفیت اجرایی	اهمیت ظرفیت اجرایی
	رهبر و مدیران ارشد
	بودجه
برنامه‌ریزی کلان	منابع انسانی
	ارزیابی عملکرد
	تدوین برنامه عملیاتی
جنبه نرم سازمانی	تدوین نقشه راه دولت سکو
	معماری تحول کلان
	اهمیت جنبه نرم سازمانی
	ملاحظات سازمان
عوامل فردی	تفکر حاکم بر سازمان
	نگرش مدیران
	فرهنگ سازمان
راهبرد	فردی
	ارزش‌ها، باورها و نگرش فردی
	منافع فردی
	راهبرد سیستم نرم سازمانی

maxqda، داده‌ها تجزیه و تحلیل و سپس مضامین اصلی و فرعی احصاء شدند و بر مبنای آن «الگوی ظرفیت همکاری بین سازمانی با رویکرد دولت به مثابه سکو» طراحی و ارائه گردید. به منظور اعتباربخشی به نتایج پژوهش از معیارهای ارزشیابی لینکلن و گابا<sup>۱۴</sup> شامل اعتبار، انتقال‌پذیری، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری استفاده شد [۶]. برای بررسی اعتبار پژوهش، متن مصاحبه و کدهای استخراج شده به چهار نفر از مشارکت‌کنندگان ارائه و نظر ایشان دریافت شد و سوالات مصاحبه مورد بازبینی قرار گرفت. برای تضمین انتقال‌پذیری از حداکثری تنوع و تجارب گوناگون مشارکت‌کنندگان در مورد مسئله پژوهش استفاده شد و کلیه مراحل پژوهش برای استفاده احتمالی سایر محققین و گزارش شرایط زمینه‌ای با ارائه تفصیلی شرایط دموگرافی مصاحبه شونده‌گان و محیط پژوهش مستندسازی و مکتوب شد. به منظور اطمینان از قابلیت اعتماد یا ثبات از درصد توافق دو کدگذار مورد استفاده قرار گرفت که در این پژوهش درصد توافق دو کدگذار ۹۳ درصد محاسبه شد که بیش از ۶۰ درصد بوده و قابلیت اعتماد مورد تأیید است.

### ۳- یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر طبق الگوی براون و کلارک در مرحله نخست به منظور آشنایی با داده‌ها، متن مصاحبه‌ها در نرم‌افزار maxqda پیاده‌سازی و ۴۷۷ عبارت کلیدی شناسایی شد. از بررسی عبارات کلیدی تعداد ۶۴ مفهوم استخراج گردید که در ۱۸ مضمون فرعی طبقه‌بندی شدند که در جدول (۱) مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها و مضامین فرعی ارائه گردیده است.

جدول (۱): مضامین فرعی و مفاهیم مرتبط با ظرفیت همکاری بین سازمانی

مضمون فرعی	مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها
اهداف و استراتژی‌ها	نگاه ملی و بین‌دستگاهی در تحقق اهداف
	همسویی اهداف و استراتژی‌های سازمان با اهداف ملی
خدمات سازمان	نگاه ملی و بین‌دستگاهی در ارائه خدمات
	پایش مستمر چگونگی ارائه خدمات
	یکپارچه‌سازی خدمات
ساختار سازمان	پیچیدگی ساختار
	نوع ساختار
فرایندهای سازمان	ساده و شفاف‌سازی فرایندهای سازمان
	نگاه ملی و بین‌دستگاهی در فرایندهای ارائه خدمات
قوانین و مقررات	توجه به قوانین و مقررات
	تدوین و اصلاح و بازنگری قوانین و مقررات
	صراحت و شفافیت قوانین و مقررات

<sup>14</sup> Guba&lincln

مضمون فرعی	مضامین اصلی
فردی	
راهبردهای سازمانی	راهبردها
راهبردهای فناورانه	
راهبردهای مدیریت منابع	
راهبردهای مدیریتی	

۳-۱- مضمون اصلی اول: تبادل داده و اطلاعات

تبادل داده و اطلاعات به عنوان پدیده اصلی شناسایی و در مرکز الگو قرار گرفت زیرا اغلب مشارکت کنندگان اشاره داشتند که همکاری بین سازمانی با رویکرد دولت به مثابه سکو مبتنی بر تبادل داده و اطلاعات بوده و مستلزم سازوکارهایی متفاوت است که با روش‌های فعلی نمی‌توان در آن موفق بود. ایجاد ظرفیت همکاری بین سازمانی در چنین رویکردی به معنای ایجاد ظرفیت تبادل داده و اطلاعات است و چنانچه سازمان‌ها به‌انحاء مختلف با هم همکاری داشته باشند؛ ولی تبادل داده و اطلاعات بین آنها صورت نگیرد، این امر به منزله عدم همکاری در دولت سکو خواهد بود. طبق یافته‌های این پژوهش استانداردسازی داده، تولید و اصلاح داده، توجه به اهمیت و ضرورت تبادل داده و حکمرانی داده مؤلفه‌های مضمون تبادل داده و اطلاعات شناسایی شدند.

۳-۲- مضمون اصلی دوم: جنبه‌های سخت سازمان

مضمون اصلی جنبه‌های سخت سازمان به‌عنوان پیشران توسعه ظرفیت همکاری بین سازمانی با رویکرد دولت به مثابه سکو شامل مجموعه شرایطی است که باعث ایجاد و توسعه پدیده یا طبقه محوری یعنی تبادل داده و اطلاعات می‌شوند. در پژوهش حاضر اهداف و استراتژی‌های سازمان، خدمات سازمان، ساختار سازمان، فرایندهای سازمان و قوانین و مقررات مترتب بر سازمان به عنوان مؤلفه‌های مضمون جنبه‌های سخت سازمان شناسایی شدند.

۳-۳- مضمون اصلی سوم: عوامل زیرساختی

عوامل زیرساختی شرایطی هستند که بستر لازم برای ایجاد پدیده اصلی را فراهم می‌سازد. طبق یافته‌های پژوهش برنامه‌ریزی کلان، ظرفیت اجرایی دولت و ظرفیت فناوری اطلاعات دستگاه‌های اجرایی به عنوان مؤلفه‌های عوامل زیرساختی شناسایی شدند.

۳-۴- مضمون اصلی چهارم: جنبه‌های نرم (عوامل مداخله‌گر)

عوامل مداخله‌گر مجموعه شرایط عام شامل متغیرهای میانجی و واسط هستند که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند و در بستر خاصی راهبردها را محدود یا تسهیل می‌کنند. طبق یافته‌های این پژوهش جنبه نرم سازمانی و عوامل فردی مؤلفه‌های جنبه نرم هستند.

۳-۵- مضمون اصلی پنجم: راهبردها

راهبردها رفتارها و فعالیت‌هایی هدفمند هستند که راه‌حلی برای

مضمون فرعی	مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها
مدیریت منابع	راهبرد سیستم جبران خدمات
	راهبرد سیستم منابع انسانی
راهبرد فناورانه	راهبرد توسعه زیرساخت‌های داده‌محور
	راهبرد اصلاح اهداف و استراتژی‌های سازمان
راهبرد سازمانی	راهبرد اصلاح خدمات سازمان
	راهبرد اصلاح فرایندهای سازمان
	راهبرد اصلاح ساختار سازمان
راهبرد مدیریتی	راهبرد تعیین متولی اجرایی
	مسئولیت‌های متولی اجرایی
	تفویض اختیارات لازم به متولی
۱۸	۶۴

برای کشف مضامین اصلی، مضامین فرعی بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی شدند. عناوینی که به مضامین اصلی اختصاص یافته براساس دانش موضوعی و توسط پژوهشگر انتخاب شده‌اند و کوشش شده بیشترین ارتباط و همخوانی با داده‌های کیفی مربوط را داشته باشند. از بررسی عمیق مضامین، فرعی ۵ مضمون اصلی شناسایی شد که عبارتند از جنبه‌های سخت سازمانی (پیشران)، تبادل داده و اطلاعات، زیرساخت، عوامل نرم سازمان و راهبردها. در ادامه جدول ۲ مضامین اصلی و مضامین فرعی مربوط را نشان می‌دهد.

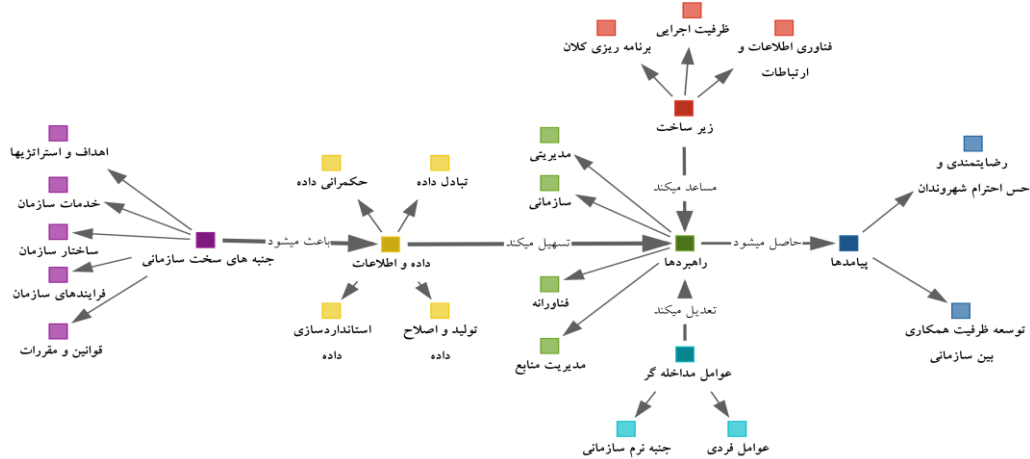
جدول (۲): مضامین اصلی و مضامین فرعی

مضامین اصلی	مضامین فرعی
جنبه‌های سخت سازمانی (پیشران)	اهداف و استراتژی‌ها
	خدمات سازمان
	ساختار سازمان
	فرایندهای سازمان
تبادل داده و اطلاعات	قوانین و مقررات مترتب بر سازمان
	استانداردسازی داده
	حکمرانی داده
	توجه به اهمیت تبادل داده
زیرساخت	تولید و اصلاح داده
	فناوری اطلاعات و ارتباطات
	ظرفیت اجرایی
جنبه‌های نرم	برنامه‌ریزی کلان
	سازمانی

بعد تبادل داده و اطلاعات، جنبه‌های سخت سازمان، عوامل زیرساختی، جنبه‌های نرم و راهبردها و همچنین مؤلفه‌های هر بعد را به شرح شکل (۱) شناسایی نموده است.

پدیده موردنظر فراهم می‌سازند و تحت تأثیر عوامل مداخله‌گر منجر به ایجاد پیامدها می‌شوند. طبق یافته‌های این پژوهش راهبردهای مدیریتی، سازمانی، فناورانه و مدیریت منابع انسانی به عنوان راهبردهای توسعه ظرفیت همکاری بین سازمانی با رویکرد دولت به مثابه سکو شناسایی شدند.

یافته‌های پژوهش حاضر در پاسخ به سوال پژوهش و با هدف شناسایی الگوی ظرفیت همکاری بین سازمانی با رویکرد دولت به مثابه سکو، پنج



شکل (۱): الگوی ظرفیت همکاری بین سازمانی با رویکرد دولت به مثابه سکو

توسعه داد، باقی‌مانده است؛ لذا پژوهش حاضر الگوی ظرفیت همکاری بین سازمانی با رویکرد دولت سکو را طراحی کرده است. نتایج این پژوهش به مدیران دولتی کمک می‌کند تا با رویکرد دولت به مثابه سکو ضمن شناخت ظرفیت همکاری بین سازمانی در توسعه آن بکوشند. مدیران با مطالعه نتایج این تحقیق قادر خواهند بود با رویکردی سکویی به دولت، از مشارکت سایر سازمان‌ها و اطلاعاتی که از شهروندان دریافت می‌کنند استفاده نموده و ارائه خدمات عمومی به شهروندان را بهبود دهند.

بر اساس یافته‌های پژوهش تبادل داده و اطلاعات به‌عنوان مقوله اصلی ظرفیت همکاری بین سازمانی با رویکرد دولت به مثابه سکو شناسایی شد. تبادل داده و اطلاعات مستلزم رعایت استانداردهایی است که فقدان هر یک تبادل داده و اطلاعات را با چالش مواجه می‌سازد. همچنین توجه به رعایت امنیت داده، حفظ حریم شخصی افراد و استانداردهای خاص آن در تولید، اصلاح و به‌اشتراک‌گذاری داده‌های باز ضروری است. نکته حائز اهمیت در تبادل داده و اطلاعات موضوع حکمرانی داده است، در واقع نگاه سازمانی و بخشی نسبت به داده و نگرش مالکیتی بر داده از سوی سازمان تولیدکننده داده، مانعی بر سر راه تبادل داده و اطلاعات است و چنین سازمانی به‌انحاء مختلف از به‌اشتراک‌گذاری داده و اطلاعات مانع می‌کند؛ بنابراین ایجاد پایگاه اطلاعات یکپارچه و تغییر نگاه مالکیت سازمان بر داده از مهم‌ترین عوامل ایجاد و توسعه ظرفیت همکاری بین سازمانی است. توجه به اهمیت و ضرورت تبادل داده و اطلاعات در توسعه ظرفیت همکاری بین سازمانی یکی از مهم‌ترین نوآوری‌های این پژوهش بوده و

همان‌گونه که در شکل (۱) نیز مشاهده می‌شود پیامدهای حاصل از تبادل داده و اطلاعات، فراهم آوردن عوامل زیرساختی و توجه به عوامل نرم سازمانی و بکارگیری راهبردها، توسعه ظرفیت همکاری بین سازمانی و رضایتمندی و حس احترام شهروندان خواهد بود.

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

اتخاذ رویکرد دولت به مثابه سکو نیاز به تطبیق مستمر با نیازها، قوانین و مقررات و همسو کردن اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت دارند؛ لذا قابلیت به‌اشتراک‌گذاری داده‌ها و قابلیت همکاری برای تأمین زیرساخت‌های اساسی فناوری اطلاعات، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. در ایران نیز طی دو دهه اخیر تلاش‌هایی در حوزه ارائه خدمات مبتنی بر سکو در دستگاه‌های اجرایی کشور صورت گرفته که ایجاد ساختار جدید گروه دولت دیجیتال و معاونت دولت الکترونیک، ایجاد درگاه اطلاع‌رسانی خدمات الکترونیکی دولت و پنجره ملی خدمات دولت هوشمند برخی از این اقدامات است؛ اما در عمل مشکلات و چالش‌های بسیاری تا تحقق دولت سکو وجود دارد که مشکلات زیرساختی به‌ویژه در زمینه داده‌ها از آن جمله‌اند. ضرورت توجه به همکاری بین سازمانی در رویکرد دولت به مثابه سکو و لزوم ایجاد زیرساخت‌های دارای قابلیت همکاری به‌ویژه در استخراج داده‌های باز و ایجاد محیط همکاری آسان و فقدان مطالعه جامع در این خصوص، سردرگمی در مورد اینکه ظرفیت همکاری بین سازمانی با رویکرد دولت سکو چگونه ایجاد می‌شود و چگونه می‌توان ظرفیت همکاری بین سازمانی مبتنی بر رویکرد دولت سکو را در ایران

توسعه ظرفیت همکاری بین سازمانی با رویکرد دولت به‌مثابه سکو، قوانین و مقررات در دو بخش قوانین مربوط به مسئولیت افراد و قوانین مربوط به تعیین استانداردها به اصلاح و بازنگری نیاز دارد. قوانین مربوط به تعیین استانداردها تمام استانداردهای لازم برای تعیین نحوه هوشمندسازی فرایندها، ارائه خدمات، تبادل اطلاعات، به‌اشتراک‌گذاری داده‌ها و همکاری بین‌بخشی را شامل می‌شود. یافته‌های این پژوهش در خصوص قوانین و مقررات با نتایج پژوهش ریپونن که تعامل‌پذیری را از طریق طراحی قوانین و استانداردهایی برای مدیریت ارتباطات بین بخش‌های مختلف دولت سکو امکان‌پذیر دانسته، همسو است [۲۹].

برنامه‌ریزی کلان، ظرفیت اجرایی دولت و ظرفیت فناوری اطلاعات دستگاه‌های اجرایی مؤلفه‌های عوامل زیرساختی هستند که بستر لازم برای ایجاد پدیده اصلی را فراهم آورده و راهبردها از آنها متأثرند. ظرفیت برنامه‌ریزی و اجرایی حاکمیت از طریق برنامه تحول کلان، ظرفیت اجرایی دولت و ظرفیت فناوری دولت، تبادل داده و اطلاعات بین سازمانی را تسهیل نموده و بر راهبردها مؤثرند. توسعه ظرفیت همکاری بین سازمانی با رویکرد دولت به‌مثابه سکو مستلزم اتخاذ رویکرد تحول‌مدار در بازتعریف خدمت، فرایند، ساختار و قوانین و مقررات مترتب بر سازمان است و ایجاد ظرفیت در بعد برنامه‌ریزی تحول کلان و به ظرفیت اجرایی و فناوری در بعد عملیاتی در این رویکرد ضروری است. ظرفیت برنامه‌ریزی از طریق تدوین برنامه تحول-مدار با رویکرد بین دستگاهی، تدوین نقشه راه روشن، و برنامه عملیاتی دقیق ایجاد می‌شود و با تعیین متولی اجرایی توانمند و برخوردار از اختیارات لازم و نیروی توانمند با مسئولیت‌های روشن و دقیق تکمیل می‌گردد. یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیق میلارد [۱۸] مبنی بر ضرورت شناسایی و به‌کارگیری دارایی‌ها و منابع موجود در جامعه از جمله افراد متخصص، منابع مالی، ظرفیت زیرساخت‌ها توسط دولت برای موفقیت رویکرد دولت به‌مثابه سکو، همسو بوده و نظر و نترز مبنی بر چالش‌برانگیز بودن ظرفیت متفاوت سازمان‌ها در فناوری اطلاعات برای دولت سکو را تأیید می‌کند [۲۴].

جنبه‌های نرم سازمانی و عوامل فردی به‌عنوان مؤلفه‌های عوامل نرم (مداخله‌گر) بر راهبردها تأثیرگذارند و می‌توانند راهبردها را محدود یا تسهیل کنند. یکی از عوامل مؤثر بر راهبردها سیستم نرم سازمانی بوده و شامل نگرش رهبران سازمان، فرهنگ سازمانی، ملاحظات سازمانی و ویژگی‌های افراد است که می‌تواند تسهیل‌کننده یا مانعی برای ایجاد و توسعه ظرفیت همکاری بین سازمانی باشند. ویژگی‌های رهبر سازمان از جمله دانش، تخصص و آگاهی او نسبت به ضرورت همکاری بین سازمان مبتنی بر تبادل داده و اطلاعات بر تصمیم‌گیری در سازمان تأثیرگذار خواهد بود. تجربه مدیران سازمانی و نگرش ایشان می‌تواند مانع از همکاری در تبادل داده و اطلاعات با دیگر سازمان‌ها شود؛ لذا ممکن است مدیران سازمان از تصمیم‌گیری در خصوص تبادل داده و اطلاعات بپرهیزند و تصمیم‌گیری را به ساختار پیچیده سازمان محول کنند. نگرش رهبران سازمانی در مورد منافع ملی و منافع سازمانی و تعارض منافع شخصی نیز بر همکاری بین سازمانی تأثیرگذار است،

بررسی ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش بیانگر این مهم است که نقش داده و اطلاعات در ظرفیت همکاری بین سازمانی با رویکرد دولت به‌مثابه سکو تاکنون مورد بررسی قرار نگرفته بود.

باتوجه به یافته‌های این پژوهش اهداف و استراتژی‌های سازمان، خدمات سازمان، فرایندهای سازمان، ساختار سازمانی و قوانین و مقررات مترتب بر سازمان به‌عنوان مؤلفه‌های جنبه‌های سخت سازمان و عامل اصلی ایجاد و توسعه تبادل داده و اطلاعات میان سازمان‌ها هستند. ایجاد نگاه بین سازمانی ضرورتی بر رویکرد دولت به‌مثابه سکو است و همسویی اهداف و استراتژی کلیه دستگاه‌های اجرایی با اهداف و استراتژی‌های کلان حاکمیت لازمی آن است. گام نخست در استقرار دولت سکو، بازنگری اهداف و استراتژی‌های سازمان با اولویت قرار دادن منافع ملی و اهداف کلان حاکمیت است؛ گرچه که اهداف و استراتژی‌های کلان، اهداف بهینه سازمانی نباشد؛ یعنی سازمانی مجبور شود برای تأمین اهداف کلان و منافع ملی، قدری از بهینه اهداف خود چشم‌پوشی کند؛ لذا تلاش سازمان محض تحقق اهداف سازمانی منجر به عدم همکاری بین سازمانی و ایجاد مانعی در تبادل داده و اطلاعات خواهد شد.

از آنجایی که اتخاذ رویکرد دولت به‌مثابه سکو به معنای ارائه خدمات هوشمند و یکپارچه بوده و این امر نیازمند احصاء خدمات موردنیاز شهروندان، بازنگری مداوم خدمات و اصلاح فرایندهای سازمانی است؛ بنابراین به‌منظور حذف موازی‌کاری، حذف خدمات غیرضروری و ارائه خدمات دیجیتال و هوشمند با رویکرد دسترسی آسان کلیه شهروندان باید فرایندهای سازمانی نیز با اتخاذ رویکرد بین سازمانی مورد بازنگری قرار گرفته و فرایندها قابلیت بازنگری مستمر داشته باشند. یکپارچگی خدمات تحولی در فرایندها و ساختار سازمان ایجاد خواهد کرد و ارائه خدمات هوشمند مبتنی بر داده با نگرش وظیفه‌مدار در سازمان را به نتیجه‌گرا تغییر داده و تبادل داده را تسهیل خواهد نمود که البته تحقق آن به ایجاد انعطاف در ساختار سازمانی و کم‌کردن پیچیدگی آن بستگی دارد؛ چرا که ساختار سازمانی پیچیده تصمیم‌گیری را پیچیده و روند اجرای تصمیم را دشوار می‌کند.

بنابراین، نتایج این پژوهش مؤید نتایج پژوهش‌های فنویک و براون و میلارد است که بازبودن فرایندها، انعطاف‌پذیری و قابلیت تغییر فرایندها را از الزامات دولت سکو برشمردند [۱۱] [۹] [۳۰]. همچنین یافته‌ها نتایج پژوهش گرینوی مبنی بر اینکه برای خدمت محور کردن ساختار لازم است ساختارهای یکپارچه به ساختارهای بلوکی تبدیل شود که هر بلوک کار مشخص خود را انجام دهد و به‌راحتی بتوان آنها را به هم متصل کرد یا در صورت بروز مشکل آنها را اصلاح کرد، را تأیید کرده است [۷].

طبق یافته‌های این پژوهش در حوزه دولت سکو، هوشمندسازی خدمات و تبادل داده و اطلاعات در حال حاضر قوانین و مقررات متعددی وجود دارد؛ اما تعدد قوانین و مقررات، برخی تعارضات موجود، عدم شفافیت، عدم صراحت و تفسیری بودن قانون و فقدان ضمانت اجرایی لازم موانعی است که در حوزه اجرا وجود دارند و عدم توجه به آنها همکاری بین سازمانی را با چالش مواجه می‌سازد؛ بنابراین برای

سازمان هوشمند و توسعه زیرساخت‌های داده‌محور از ضروریات تبادل داده و اطلاعات بوده و لذا در راهبردهای فناورانه برای توسعه سازمان هوشمند باید نسبت به ایجاد پایگاه داده، ایجاد ابر دولت، ارتقای امنیت زیرساخت‌ها و شکل‌گیری زیرساخت‌ها و سکوهایی مشترک با تبعیت از استانداردها اقدام شود.

متولی اجرایی برای انجام مسئولیت خویش به جذب و حفظ نیروی متخصص توانمند به‌ویژه در حوزه فناوری اطلاعات نیاز دارد. راهبرد مدیریت منابع انسانی علاوه بر توجه به جذب و حفظ متخصص توانمند و سیستم جبران خدمات نباید از سیستم نرم سازمان غافل شود. همان‌گونه که در بخش عوامل مداخله‌گر اشاره شد رفتار فردی و سازمانی حاصل باور و نگرش افراد، نگاه حاکم بر سازمان، تعارض منافع بین سازمانی و آگاهی مدیران و کارکنان است. ترویج کار تیمی، گسترش نگاه ملی به جای نگاه بخشی و سازمانی، رویکرد بین سازمانی در تصمیم‌گیری، مدیریت تعارض منافع و آگاهی بخشی به جامعه، مدیران و کارکنان راهبرد مدیریتی سیستم نرم سازمانی است که برای توسعه ظرفیت همکاری بین سازمانی با رویکرد دولت به‌مثابه سکو ضروری است. شناسایی راهبردهای توسعه ظرفیت همکاری نوآوری این پژوهش است که به تفصیل به آن پرداخته شد. اتخاذ راهبردهای مدیریتی، سازمانی، فناورانه و مدیریت منابع چالش‌ها، محدودیت‌ها و موانع موجود سازمان‌ها را رفع نموده و با توانمندسازی سازمان‌ها از طریق توجه به سیستم نرم سازمانی و آگاهی بخشی به جامعه، مدیران و کارکنان، به استقرار حکمرانی داده کمک می‌نماید و تسهیل تبادل داده و اطلاعات را در پی خواهد داشت. همچنین به‌کارگیری راهبردهای فناورانه و ایجاد زیرساخت‌های فناوری توأم با اتخاذ نگرش "داده و اطلاعات به‌عنوان سرمایه ملی"، ظرفیت همکاری بین سازمانی را توسعه خواهد داد.

اتخاذ رویکرد دولت به‌مثابه سکو و توسعه همکاری بین سازمانی توأم با دیجیتالی شدن کلیه خدمات عمومی دسترسی دولت به تمام اطلاعات پرونده شهروندان را فراهم می‌سازد. همچنین بازنگری در سیستم سخت سازمان و به‌کارگیری راهبردهای مدیریتی هزینه و زمان دریافت خدمات را کاهش داده و مشارکت شهروندان در تصمیم‌گیری دولت را افزایش می‌دهد. در بعد اجتماعی کاهش هزینه و زمان دریافت خدمات و دسترسی کامل گروه‌های آسیب‌پذیر به خدمات متناسب با نیازهای ایشان احساس رضایتمندی و احترام در شهروندان ایجاد می‌کند. در بعد سازمانی اتصال کلیه دستگاه‌ها به پنجره ملی خدمات هوشمند و مرکز ملی تبادل اطلاعات و ایجاد نوآوری در ارائه خدمات به بهینه‌سازی فرایند ارائه خدمات، پایداری و استمرار ارائه خدمات هوشمند کمک نموده و استقرار حکمرانی داده در دستگاه‌ها به ارتقای شفافیت سازمان‌ها در ارائه خدمات می‌انجامد.

#### ۵- منابع و مأخذ

[۱] ابوالمعالی، فاطمه السادات؛ دانش فرد، کرم اله؛ پور عزت، علی‌اصغر (۱۳۹۹). الگویی برای شناسایی پیشرانهای کاربست مدل حکومت باز در دستگاه‌های

به‌عنوان مثال چنانچه افزایش درآمد سازمان اولویت رهبر سازمان باشد و تبادل داده و اطلاعات به‌منظور همکاری در تحقق اهداف ملی کاهش درآمد سازمان را در پی داشته باشد، رهبر سازمان از تبادل داده و اطلاعات ممانعت خواهد کرد.

ارزش‌های سازمانی و نگاه حاکم بر سازمان می‌تواند همکاری بین سازمانی را تسهیل کند یا آن را با چالش مواجه کند. اگر اتخاذ رویکرد تحولی ضرورت وجود بخشی از سازمان را تهدید کند، سازمان در برابر چنین تغییری مقاومت خواهد کرد. نگاه سیلویی حاکم بر سازمان که هر بخش از دولت داخل سیلوی خود کار کند و همکاری با سایر بخش‌ها اولویت آن نباشد، همکاری بین سازمانی را محدود می‌کند؛ اما نگاه فرابخشی در دولت و نگاه تحول‌مدار در بهبود ارائه خدمات به شهروندان، سازمان را در مسیر بهبود قرار می‌دهد. مقررات مترتب بر سازمان از جمله سیاست‌های ابلاغی سازمان‌های بالادستی، ملاحظات سیاسی، رویکرد رقابتی یا تعارض منافع می‌تواند مانع از همکاری با دیگر سازمان‌ها شود.

افراد سازمان بخشی مهم از سیستم نرم سازمان هستند که بر تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و عملکرد سازمان مؤثرند؛ زیرا عملکرد فرد در سازمان متأثر از دیدگاه، ارزش‌ها و باورهای فرد است. چنانچه اتخاذ رویکرد دولت سکو و تغییر در ساختار سازمانی موقعیت فرد را تنزل دهد یا با ارزش‌های او در تعارض باشد، فرد از تغییر استقبال نخواهد کرد. توجه به جنبه‌های نرم (سازمانی و فردی) از مهم‌ترین نوآوری‌های این پژوهش است.

بر اساس یافته‌های این پژوهش راهبردهای مدیریتی، راهبردهای سازمانی، راهبردهای فناورانه، راهبردهای مدیریت منابع انسانی، چهار راهبرد توسعه ظرفیت همکاری بین سازمانی با رویکرد دولت به‌مثابه سکو از طریق تسهیل تبادل داده و اطلاعات هستند که از سیستم نرم سازمان تأثیر می‌پذیرند و راهکارهایی برای ایجاد و توسعه ظرفیت همکاری بین سازمانی فراهم می‌آورند. یکی از مهم‌ترین راهبردهای ایجاد ظرفیت همکاری بین سازمانی مبتنی بر تبادل داده و اطلاعات، تعیین متولی اجرایی توانمند با دیدگاه بین سازمانی و تعیین دقیق و روشن مسئولیت‌های اجرایی متولی است. توسعه ظرفیت همکاری بین سازمانی به تنظیم‌گری بین دستگاهی و نظارت بر دستگاه‌های اجرایی نیاز دارد. درک این نکته که توانمندی و ظرفیت‌های اجرایی و فناوری سازمان‌ها متفاوت بوده و سازمان‌ها بلوغ فناوری یکسانی ندارند، اهمیت توانمندسازی سازمان‌ها به‌عنوان مسئولیت متولی اجرایی را روشن می‌سازد. همچنین متولی اجرایی برای انجام مسئولیت‌های محوله به اختیارات قانونی در زمینه اصلاح خدمات، فرایندها و ساختار نیاز دارد و باید از اختیار اعمال تغییرات مدیریتی برخوردار باشد. توسعه همکاری بین سازمانی با رویکرد دولت سکو از طریق اصلاحات و بازنگری در خدمات، فرایندها و ساختار سازمان دارد. در واقع با رویکرد بین دستگاهی دولت سکو و بازنگری در اهداف و برنامه‌های کلان، در مرحله اجرایی و عملیاتی باید معماری خدمات، فرایندها و ساختار صورت گیرد که راهبرد سازمانی توسعه ظرفیت همکاری بین سازمانی است. توسعه



- [22] **Journal Article:** Seo, H., & Myeong, S. (2021). Determinant factors for adoption of government as a platform in South Korea: Mediating effects on the perception of intelligent information technology. *Sustainability*, 13(18), 10464.
- [23] **Journal Article:** Styryn, E., Mossberger, K., & Zhulin, A. (2022). Government as a platform: Intergovernmental participation for public services in the Russian Federation. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101627.
- [24] **Journal Article:** Thompson, M., & Venters, W. (2021). Platform, or technology project? A spectrum of six strategic 'plays' from UK government IT initiatives and their implications for policy. *Government Information Quarterly*, 38(4), 101628.
- [25] **Journal Article:** Ungureanu, P., Bertolotti, F., & Macri, D. (2018). Brokers or platforms? A longitudinal study of how hybrid interorganizational partnerships for regional innovation deal with VUCA environments. *European Journal of Innovation Management*, 21(4), 636-671.
- [26] **Journal Article:** Upadhyay, P., Kumar, A., Dwivedi, Y. K., & Adlakha, A. (2022). Continual usage intention of platform-based governance services: A study from an emerging economy. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101651.
- [27] **Journal Article:** Wei, F., Feng, N., Yang, S., & Zhao, Q. (2020). A conceptual framework of two-stage partner selection in platform-based innovation ecosystems for servitization. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121431.
- [28] **Journal Article:** Zahoor, N., & Al-Tabbaa, O. (2020). Inter-organizational collaboration and SMEs' innovation: A systematic review and future research directions. *Scandinavian Journal of Management*, 36(2), 101109.
- [29] **Journal Article:** Nezami, M. R., de Bruijne, M. L., Hertogh, M. J., & Bakker, H. L. (2023). Inter-Organizational Collaboration in Interconnected Infrastructure Projects. *Sustainability*, 15(8), 6721.
- [30] **Journal Article:** Jacobson, C., & Ok Choi, S. (2008). Success factors: public works and public-private partnerships. *International journal of public sector management*, 21(6), 637-657.
- [31] **Journal Article:** Dietrich, P., Eskerod, P., Dalcher, D., & Sandhawalia, B. (2010). The dynamics of collaboration in multipartner projects. *Project management journal*, 41(4), 59-78.
- [32] **Journal Article:** Smith, E. M., & Thomasson, A. (2018). The use of the partnering concept for public-private collaboration: How well does it really work?. *Public Organization Review*, 18, 191-206.
- [33] **Journal Article:** Singla, P. (2018). Government as a Platform (GaaP): A New Model for Public Service Delivery (Research university in Lausanne, Switzerland).
- [34] **Journal Article:** Pope, R. (2024). Building the next generation of digital public services. London Publishing.
- اجرای ایران (مورد مطالعه: وزارت کشور). مدیریت دولتی، ۱۱۲(۱)، ۱۴۲-۱۷۱.
- [۲] اقدسی، محمد؛ هادی‌زاده، مجید (۱۳۸۳). چارچوبی برای پیاده سازی دولت الکترونیک. مجله تحول اداری، دوره هفتم، شماره ۴۳ و ۴۴.
- [۳] پوپ، ریچارد. (۱۴۰۰). راهنمای اجرایی دولت به‌مثابه سکو. ترجمه‌ی مهدی یخچالی و محمد وائقی بادی. تهران: پژوهشگاه فضای مجازی.
- [۴] فراستخواه، م. (۱۳۹۵). روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی با تأکید بر نظریه برپایه. تهران: نشر آگاه.
- [۵] فیضی، کامران؛ مقدسی، علیرضا. (۱۳۸۴). دولت الکترونیک؛ بازآفرینی دولت در عصر اطلاعات. چاپ اول. تهران: ترمه.
- [۶] قاسمی، حمید. (۱۴۰۰). مرجع پژوهش. تهران: اندیشه آرا.
- [۷] یخچالی، مهدی؛ طهماسبی، رضا؛ لطیفی، میثم؛ فرجی ملائی، امین (۱۳۹۹). واکاوی ویژگی‌های دولت به‌مثابه سکو با استفاده از مرور نظام‌مند و فراترکیب. مدیریت دولتی، ۱۱۲(۲)، ۲۰۴-۲۳۷.
- [8] **Journal Article:** Breagh, J., Rackwitz, M., Hammerschmid, G., Nömmik, S., Bello, B., Boon, J., ... & Randma-Liiv, T. (2023). Deconstructing complexity: A comparative study of government collaboration in national digital platforms and smart city networks in Europe. *Public Policy and Administration*, 09520767231169401.
- [9] **Journal Article:** Bygstad, B., & D'Silva, F. (2015, November). Government as a platform: a historical and architectural analysis. In *NOKOBIT, Norsk Konferanse for Organisasjoners Bruk av IT*. Ålesund, Norway.
- [10] **Journal Article:** Bygstad, B., & D'Silva, F. (2018). The sovereign digital platform—a strategic option for societal development. In *Platformization Workshop*.
- [11] **Journal Article:** Fenwick, M., McCahery, J. A., & Vermeulen, E. P. (2019). The end of 'corporate' governance: Hello 'platform' governance. *European Business Organization Law Review*, 20, 171-199.
- [12] **Journal Article:** Hocevar, S. P., Jansen, E., & Thomas, G. F. (2011). Inter-organizational collaboration: Addressing the challenge. *Homeland Security Affairs*, 7(2).
- [13] **Journal Article:** Janssen, M., & Estevez, E. (2013). Lean government and platform-based governance—Doing more with less. *Government Information Quarterly*, 30, S1-S8.
- [14] **Journal Article:** Jansen, E., Hocevar, S. P., Rendon, R. G., & Thomas, G. F. (2008). Interorganizational collaborative capacity: Development of a database to refine instrumentation and explore patterns. *Acquisition Research Program*.
- [15] **Journal Article:** Kożuch, B., & Sienkiewicz-Małjurek, K. (2016). Factors of effective inter-organizational collaboration: a framework for public management. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (47 E).
- [16] **Journal Article:** Margetts, H., & Naumann, A. (2017). Government as a platform: What can Estonia show the world. Research paper, University of Oxford.
- [17] **Journal Article:** Millard, J. (2013, October). ICT-enabled public sector innovation: trends and prospects. In *Proceedings of the 7th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance* (pp. 77-86).
- [18] **Journal Article:** Millard, J. (2017). European Strategies for e-Governance to 2020 and Beyond. *Government 3.0—Next Generation Government Technology Infrastructure and Services: Roadmaps, Enabling Technologies & Challenges*, 1-25.
- [19] **Journal Article:** Millard, J. (2018). Open governance systems: Doing more with more. *Government Information Quarterly*, 35(4), S77-S87.
- [20] **Journal Article:** O'Reilly, T. (2011). Government as a Platform. *Innovations: technology, governance, globalization*, 6(1), 13-40.
- [21] **Journal Article:** Seo, H., & Myeong, S. (2020). The priority of factors of building government as a platform with analytic hierarchy process analysis. *Sustainability*, 12(14), 5615.