



Localized Requirements for the Roadmap of Human Resource Participation in Open Innovation within Iran's Public Sector

Hamidreza Ebrahimi Kiasari¹ , Seyyed Mahdi Alvani² , Marziye Sam Daliri³ , Zeinab Namdar⁴

Abstract	Article Type: Research-based
Background & Purpose: Open innovation has emerged as a principal pathway for redesigning government and creating public value; however, the extant literature has focused predominantly on technological dimensions, leaving the role of human resource management as an institutional prerequisite largely under-examined. The present study aims to identify the dimensions and components of open innovation-based strategic human resource partnership in Iranian public organizations within an indigenous framework. Methodology: This study adopted a qualitative, exploratory approach and is applied in purpose. Data were collected through semi-structured interviews with sixteen participants, comprising senior public-sector executives, human resource managers and specialists, and academic experts, and were analyzed using Braun and Clarke's six-phase thematic analysis. Findings: The coding process yielded 827 interpretive codes, 116 sub-themes, and 13 main themes, which were organized into a four-layer framework—contextual conditions, internal enablers, knowledge infrastructure and mechanisms, and the value-creation process—culminating in public value in the form of digitalization, transparency, and data-driven policymaking. The findings indicate that realizing public value requires the simultaneous establishment of these four pillars, together with the integration of the Ability–Motivation–Opportunity (AMO) framework with absorptive capacity and dynamic capabilities. Conclusion: The theoretical contribution of this study lies in redefining human resources from an administrative unit into a “knowledge gatekeeper” and “governance partner” within the institutional context of Iran's public sector. Practically, the findings underscore the necessity of re-engineering bureaucracy around human resources, strengthening absorptive capacity and knowledge-sharing infrastructures, institutionalizing psychological safety and an inclusive climate, and transitioning toward data-driven decision-making. Keywords: Strategic human resources, Human resource participation, Open innovation, Public sector, Strategic partnership	Corresponding Author: Hamidreza Ebrahimi Kiasari © Authors Received: August 27, 2025 Revised: November 04, 2025 Accepted: December 14, 2025 Published online: December 29, 2025

Citation: Ebrahimi Kiasari, Hamidreza; Alvani, Seyyed Mahdi; Sam Daliri, Marziye & Namdar, Zeinab (2025). Localized Requirements for the Roadmap of Human Resource Participation in Open Innovation within Iran's Public Sector. *Human Capital Assessment and Development*, 2(4), 1-32. DOI: 10.22034/jhcad.2026.566521.1060

1. Lecture, Department of Public Administration, Qa.C., Islamic Azad University, Qazvin, Iran. E-mail: h.ebrahimi.kiasari@iau.ir
2. Prof., Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i, University, Tehran, Iran. E-mail: alvani@ias.ac.ir
3. Lecture, Department of Public Administration, Qa.C., Islamic Azad University, Qazvin, Iran. E-mail: marziye.samdaliri@iau.ac.ir
4. Lecture, Department of Public Administration, Qa.C., Islamic Azad University, Qazvin, Iran. E-mail: zeynab.namdar@iau.ac.ir





الزامات بومی سازی نقشه راه مشارکت منابع انسانی در نوآوری باز بخش عمومی ایران

حمیدرضا ابراهیمی کیاسری^۱، سیدمهدی الوانی^۲، مرضیه سام دلیری^۳، زینب نامدار^۴

چکیده	نوع مقاله: پژوهشی
زمینه و هدف: نوآوری باز به مسیری اصلی برای بازطراحی دولت و خلق ارزش عمومی تبدیل شده است؛ اما ادبیات موجود، به طور عمده بر ابعاد فناورانه متمرکز بوده و نقش مدیریت منابع انسانی، به مثابه پیش شرط نهادی آن، کمتر واکاوی شده است. هدف پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد و مؤلفه های مشارکت استراتژیک منابع انسانی، مبتنی بر نوآوری باز در سازمان های دولتی ایران، در قالب چارچوبی بومی است. روش: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی محسوب می شود و با رویکرد کیفی و اکتشافی اجرا شده است. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۱۶ نفر از مدیران ارشد دولتی، مدیران و کارشناسان منابع انسانی و خبرگان دانشگاهی گردآوری و با روش تحلیل مضمون شش مرحله ای براون و کلارک تحلیل شده است. یافته ها: فرایند کدگذاری به استخراج ۸۲۷ کد تفسیری، ۱۱۶ مضمون فرعی و ۱۳ مضمون اصلی انجامید که در چارچوبی چهارلایه ای (شرایط زمینه ای، توانمندسازهای درونی، زیرساخت و سازوکار دانشی و فرایند ارزش آفرینی) که به ارزش عمومی (دیجیتال سازی، شفافیت و داده محوری سیاست گذاری) منتهی می شود، سازمان دهی شدند. یافته ها نشان می دهد که تحقق ارزش عمومی (در قالب دیجیتال سازی فرایندها، شفافیت و پاسخ گویی و سیاست گذاری داده محور) مستلزم استقرار هم زمان این چهار ستون و ادغام چارچوب انگیزه - توانایی - فرصت با ظرفیت جذب و قابلیت های پویا است. نتیجه گیری: سهم نظری پژوهش، بازتعریف منابع انسانی از واحدی اداری به «مرزبان دانش» و «شریک حکمرانی» در بستر نهادی بخش عمومی ایران است. از جنبه کاربردی، یافته ها بر ضرورت بازمهندسی بوروکراسی با محوریت منابع انسانی، تقویت ظرفیت جذب و زیرساخت های تسهیم دانش، نهادینه سازی امنیت روانی و اقلیم شمول و گذار به تصمیم گیری داده محور دلالت دارند. کلیدواژه ها: منابع انسانی استراتژیک، مشارکت منابع انسانی، نوآوری باز، بخش عمومی، مشارکت استراتژیک	نویسنده مسئول: حمیدرضا ابراهیمی کیاسری © نویسندگان دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۰۵ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۸/۱۳ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۲۳ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۰۸

استناد: ابراهیمی کیاسری، حمیدرضا؛ الوانی، سیدمهدی؛ سام دلیری، مرضیه و نامدار، زینب (۱۴۰۴). الزامات بومی سازی نقشه راه مشارکت منابع انسانی در نوآوری باز بخش عمومی ایران. *ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی*، ۲(۴)، ۳۲-۱.

DOI: 10.22034/jhcad.2026.566521.1060

h.ebrahimikiasari@iau.ir

alvani@ias.ac.ir

marziye.samdaliri@iau.ac.ir

zeynab.namdar@iau.ac.ir

۱. مربی، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه:

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه:

۳. مربی، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه:

۴. مربی، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه:

https://www.jhcad.ir



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی، ۱۴۰۴، زمستان، دوره ۲، شماره ۴، ص. ۳۲-۱

شاپا: ۹۶۴۴۰

مقدمه

نوآوری باز در بخش عمومی، در سال‌های اخیر، از ایده تکمیلی به یکی از مسیرهای اصلی بازطراحی دولت و ارتقای ارزش عمومی تبدیل شده است (هارتلی، سورنسن و تورفینگ^۱، ۲۰۰۹؛ سازمان همکاری اقتصادی و توسعه^۲، ۲۰۲۳). گزارش سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، بر پایه نزدیک به ۸۰۰ مطالعه موردی از ۸۳ کشور، نشان می‌دهد که دولت‌ها به‌طور فزاینده‌ای به سمت خدمات انسان‌محور، هم‌آفرینی با ذی‌نفعان و بهره‌گیری از زیرساخت‌های دیجیتال و مهارت‌های نوآورانه حرکت کرده‌اند. این گزارش همچنین نشان می‌دهد که نوآوری پایدار در خدمات عمومی، فقط به فناوری وابسته نیست، بلکه بر ایجاد خدمات انعطاف‌پذیر، پاسخ‌گو، مشارکتی و متکی بر مهارت‌های لازم در میان کارکنان استوار است (سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، ۲۰۲۳).

در این میان، مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی یک کارکرد اداری صرف نیست، بلکه یکی از پیش‌شرط‌های نهادی برای تحقق نوآوری باز محسوب می‌شود (دی لیما، گاما و کوریا نیتو^۳، ۲۰۲۴). برای تبیین این پیوند، چارچوب انگیزه - توانایی - فرصت نشان می‌دهد که عملکرد نوآورانه، زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان انگیزه کافی و مهارت و دانش لازم را در اختیار داشته باشند و هم، در ساختار سازمانی فرصت بروز رفتار نوآورانه پیدا کنند (سیمنسن، راث و بالاسوبرامانیان^۴، ۲۰۰۷؛ بلومبرگ و پرینگل^۵، ۱۹۸۲). در نوآوری باز، این سه مؤلفه به‌صورت تعاملی و از طریق منطق گلوگاهی عمل می‌کنند؛ بنابراین تضعیف هر مؤلفه، اثربخشی دو مؤلفه دیگر را در تبدیل ظرفیت به رفتار نوآورانه محدود می‌کند (سیمنسن و همکاران، ۲۰۰۷).

با وجود این پیشرفت‌ها، بخش مهمی از ادبیات همچنان بر پلتفرم‌های دیجیتال، زیرساخت‌های فناورانه و تحول دیجیتال در دولت تمرکز دارد (ورنهانسن، مرگل و رونه مادن^۶، ۲۰۲۱). در نتیجه، بُعد انسانی و سازمانی نوآوری باز کمتر در کانون توجه قرار گرفته است (سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، ۲۰۲۳). این وضعیت شکاف تحلیلی مهمی ایجاد می‌کند: چرا برخی سازمان‌های عمومی با سطحی مشابه از دسترسی به فناوری و سازوکارهای مشارکتی، نتایج متفاوتی در نوآوری باز به‌دست می‌آورند؟ پاسخ‌های موجود نشان می‌دهد که تفاوت عملکرد در بخش عمومی، فقط به زیرساخت فنی وابسته نیست، بلکه از کیفیت مدیریت، حمایت رهبری و آمادگی سازمانی نیز تأثیر می‌پذیرد (سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، ۲۰۲۳). بنابراین، مسئله اصلی فقط «دسترسی» نیست، بلکه «ظرفیت سازمانی برای تبدیل دسترسی به نتیجه» است (سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، ۲۰۲۳).

با وجود اجماع نظری جهانی درباره اهمیت نوآوری باز و مشارکت منابع انسانی در بخش عمومی، پیاده‌سازی این رویکرد در ایران با موانع ساختاری، نهادی و فرهنگی جدی روبه‌روست. در بسیاری از دستگاه‌های دولتی، مدیریت منابع انسانی هنوز عمدتاً در سطحی اداری، انطباقی و آیین‌نامه‌ای باقی مانده و هنوز به جایگاه راهبردی موردنیاز برای پشتیبانی از نوآوری نرسیده است (آغاز، شیخ و امیرخانی، ۱۳۹۶). شواهد داخلی نشان می‌دهد که این وضعیت با ساختارهای ناپایدار و شخص‌محور، شرح

1. Hartley, Sørensen & Torfing

2. OECD

3. de Lima, Gama & Correia-Neto

4. Siemsen, Roth & Balasubramanian

5. Blumberg & Pringle

6. Vorre Hansen, Mergel & Röhne Madsen

شغل‌های فرسوده، ابهام در جذب و انتصاب، فقدان مدیریت نظام‌مند مسیر شغلی و گسست میان اهداف کلان توسعه‌ای و رویه‌های روزمره منابع انسانی تشدید می‌شود (آغاز و همکاران، ۱۳۹۶). افزون‌براین، سیاست‌زدگی در انتصابات، غلبه روابط بر ضوابط، فرمالیسم در فرایندهای مدیریتی و کوتاه‌مدت‌بودن دوره خدمت مدیران، شایسته‌سالاری و کارآمدی بوروکراسی را تضعیف می‌کند و امکان ایفای نقش بلندمدت و استراتژیک برای مدیران منابع انسانی را محدود می‌سازد (هنرمندی چوکامی و کنارودی، ۱۴۰۳). از سوی دیگر، پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد که نبود نظام یکپارچه اطلاعات منابع انسانی، مداخلات متناقض سیاست‌های بالادستی و تعارضات قانونی، به بی‌تفاوتی سازمانی و فرسودگی شغلی منجر شده است (زرعت کار، رجبی فرجاد و نقاش‌زاده، ۱۳۹۹). همچنین پژوهش‌های منابع انسانی در بخش دولتی ایران عمدتاً بر مفاهیمی مانند عدالت سازمانی، رضایت شغلی و توانمندسازی روان‌شناختی تمرکز داشته‌اند، در حالی که پارادایم نوآوری باز مستلزم رویکردی برون‌گرا برای خلق مشترک منابع جدید است و سازوکارهای منابع انسانی متناسب با این گذار هنوز به‌روشنی تبیین نشده‌اند (زمانیان و باقری، ۱۴۰۰).

بنابراین، مسئله اصلی این پژوهش در تقاطع سه چالش کلیدی شکل می‌گیرد: نخست، ضرورت محیطی و فشار اجتناب‌ناپذیر برای نوآوری باز و تحول دیجیتال در بخش عمومی؛ دوم، مانع داخلی که همان ناکارآمدی، سیاست‌زدگی و سنتی بودن سیستم‌های منابع انسانی در ایران است؛ و سوم، خلأ دانشی ناشی از فقدان مدلی بومی و جامع که بتواند با در نظر گرفتن قیود نهادی، فرهنگی و ساختاری کشور، منابع انسانی را از یک واحد اداری صرف به «شریک استراتژیک» و تسهیلگر نوآوری باز ارتقا دهد. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف پر کردن این شکاف نظری و ارائه راه‌کارهای عملیاتی، به دنبال پاسخ به این پرسش بنیادین است: «مشارکت استراتژیک منابع انسانی، مبتنی بر نوآوری باز در سازمان‌های دولتی ایران، چه ابعاد و مؤلفه‌هایی دارد؟» پاسخ به این پرسش، گامی ضروری برای رهایی سازمان‌های دولتی از جمود بوروکراتیک و حرکت به سمت پویایی، هم‌آفرینی ارزش و حکمرانی هوشمند محسوب می‌شود.

پیشینه نظری پژوهش

نوآوری باز در بخش عمومی

نوآوری باز در دولت، به مثابه فرایندی توزیع‌شده تعریف می‌شود که جریان‌های هدفمند دانش را میان مرزهای سازمانی ممکن ساخته و بر همکاری با بازیگران متنوع (دانشگاه، صنعت و جامعه) استوار است. این رویکرد در مقایسه با نوآوری بسته، به جای اتکا بر منابع درونی، از ورود و خروج آگاهانه دانش بهره می‌برد (کانکانهالی، زودرویک و تایی^۱، ۲۰۱۷؛ مرگل^۲، ۲۰۱۵). در بخش عمومی، ویژگی‌هایی چون چندبازیگری، الزام پاسخ‌گویی، شفافیت و تمرکز بر خلق ارزش عمومی، شکل و قواعد آن را از بخش خصوصی متمایز می‌کند. از حیث فرایندی، ادبیات مدیریت دولتی چرخه‌ای عملیاتی شامل «شناسایی نیاز/فرصت، انتخاب شرکا، جذب و بومی‌سازی دانش و انتشار/ادغام در خدمت» را توصیه می‌کند که کارکرد آن تسهیل یادگیری و کاهش اصطکاک مرزی است (مرگل، ۲۰۱۵).

مشارکت استراتژیک منابع انسانی، گذار منابع انسانی از نقش اداری به «شریک استراتژیک» (اولریش^۳، ۱۹۹۷) مستلزم

1. Kankanhalli, Zuiderwijk & Tayi

2. Mergel

3. Ulrich

دخالت مستقیم سیاست‌های منابع انسانی در طراحی و اجرای استراتژی است. برای تبیین این نقش در نوآوری، لنز نظری توانمندی، انگیزش، فرصت (AMO)^۱ نشان می‌دهد که اقدامات منابع انسانی با ارتقای این سه مؤلفه، بسترهای یادگیری و نوآوری را فراهم می‌کند (جیانگ، لپاک، هو و بائر^۲، ۲۰۱۲)؛ به‌ویژه در بافت نوآوری باز، منابع انسانی باید دو کارکرد کلیدی داشته باشد:

۱. تقویت ظرفیت جذب: سازوکارهای منابع انسانی باید توانایی سازمان در شناسایی، جذب و بومی‌سازی دانش بیرونی را ارتقا دهد (کوهن و لوینتال^۳، ۱۹۹۰).

۲. تغذیه قابلیت‌های پویا: از طریق معماری شایستگی و نقش‌آفرینی مرزبانان دانش، به سازمان توان حسگری فرصت‌ها و بازپیکربندی منابع را بدهد (تیس، پیسانو و شوئن^۴، ۱۹۹۷).

همچنین، دستیابی به توازن میان «اکتشاف» و «بهره‌برداری» (دوسوتوانی)، به سیاست‌های منابع انسانی منعطف نیازمند است (اوریلی و تاشمن^۵، ۲۰۱۳). البته در بخش عمومی، قیود و هنجارهای نهادی خاص (مانند امنیت شغلی و انگیزه‌های خدمات عمومی) باید در این طراحی لحاظ شود (نیس، بورست، لیسینک و فارندال^۶، ۲۰۲۲)

پیشینه تجربی پژوهش

موانع و پیشران‌ها مرورهای نظام‌مند نشان می‌دهند که موفقیت نوآوری باز در دولت، بیش از هر چیز به حکمرانی روشن، میانجی‌های کارآمد و بلوغ سازمانی وابسته است. مطالعات اخیر تفکیک مهمی قائل شده‌اند: در نسخه‌های غیردیجیتال، موانع رابطه‌ای و در نسخه‌های دیجیتال، موانع فنی و داده‌ای پررنگ‌ترند (مو و وانگ^۷، ۲۰۲۲؛ فایجنشو، فلدال سولبرگ و بوهمر^۸، ۲۰۲۴). بر اساس شواهدی در حوزه منابع انسانی، «نظام‌های کاری با عملکرد بالا»^۹ شامل آموزش عمیق، کار تیمی و ارزیابی توسعه‌محور با نوآوری هم‌بستگی مثبتی دارند (شیپتون، وست، داوسون، بیردی و پترسون^{۱۰}، ۲۰۰۶). ادبیات گویای پیوند مستقیم «منابع انسانی - نوآوری باز» نوپاست؛ اما مدل‌های جدیدی تحت عنوان «منابع انسانی همکارانه»^{۱۱} ظهور کرده‌اند. این پژوهش‌ها تأیید می‌کنند که ذهنیت نوآوری باز و رهبری رابطه‌ای در منابع انسانی، موانع تسهیم دانش را کاهش می‌دهد و مشارکت در نوآوری را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی تقویت می‌کند (انگلزبرگر، هالوورسن، کاوانا و بارترام^{۱۲}، ۲۰۲۱؛ جو، چادویک و هان^{۱۳}، ۲۰۲۴).

در ایران پیاده‌سازی پیوند منابع انسانی و نوآوری باز در دولت ایران در بستری از قیود نهادی رخ می‌دهد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که آسیب‌های بوروکراسی نظیر سیاسی شدن تصمیم‌ها، خویشاوندسالاری، کوتاه‌مدت بودن دوره خدمت مدیران

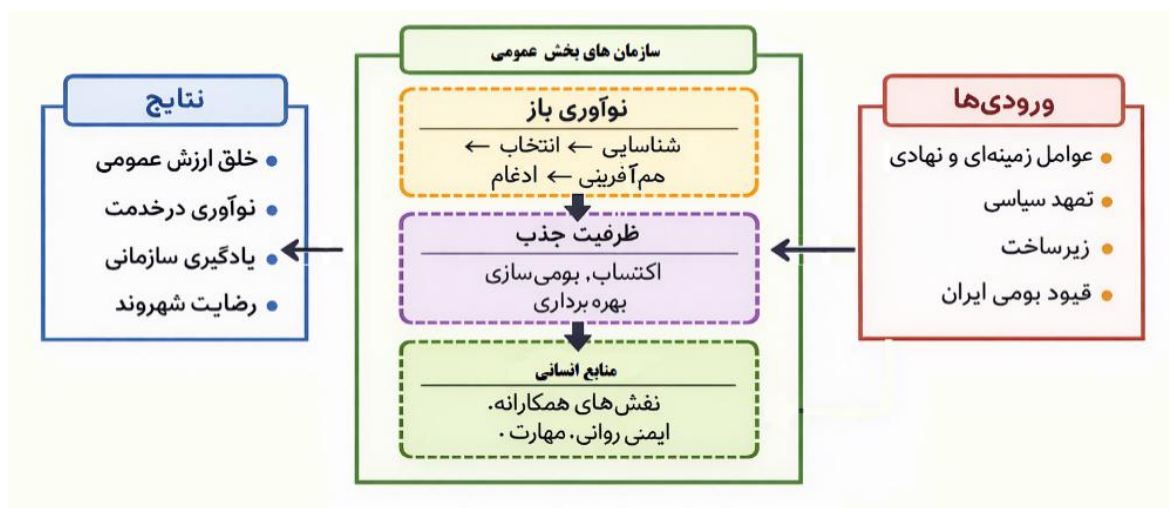
-
1. Ability, Motivation, Opportunity (AMO)
 2. Jiang, Lepak, Hu & Baer
 3. Cohen & Levinthal
 4. Teece, Pisano & Shuen
 5. O'Reilly & Tushman
 6. Farndale
 7. Mu & Wang
 8. Figenschou, Fjellidal-Soelberg & Bøhmer
 9. High-Performance Work Systems (HPWS)
 10. Shipton, West, Dawson, Birdi & Patterson
 11. Collaborative Human Resources
 12. Engelsberger, Halvorsen, Cavanagh & Bartram
 13. Jo, Chadwick & Han

و ضعف شایسته سالاری، ظرفیت یادگیری بین بخشی و اعتماد را فرسایش داده است (هنرمندی چوکامی و کنارودی، ۱۴۰۳؛ آغاز و همکاران، ۱۳۹۶). تجربیات داخلی حاکی از آن است که ناهماهنگی نظام های منابع انسانی و تعارض های قانونی، نقش راهبردی این واحد را تضعیف می کند و فرایندهای مشارکتی را کند می سازد (زراعت کار و همکاران، ۱۳۹۹). پژوهش های بومی موجود عمدتاً بر تدارکات نوآورانه یا کلیات نوآوری باز تمرکز داشته اند و کمتر به طراحی مدل یکپارچه منابع انسانی برای این منظور پرداخته اند. این شکاف پژوهشی، نیاز به طراحی مدلی بومی را برجسته می کند که با مفروض گرفتن قیود حقوقی و فرهنگی، نقش منابع انسانی را در میانجیگری، استانداردسازی و تعریف سنجه های ارزش عمومی بازتعریف کند (رستمی، نجفی رستاقی و درویشوند، ۱۴۰۳).

چارچوب نظری

چارچوب نظری این پژوهش بر پایه پیوند منابع انسانی و نوآوری باز در بخش عمومی ایران شکل گرفته است و بر اساس شواهد بین المللی و مطالعات بومی، تصویری کل نگر از مسیر گذار «زمینه - سازوکار منابع انسانی - فرایند نوآوری باز - پیامدها» ترسیم می کند. در سطح زمینه ای، عواملی همچون تعهد سیاسی، قواعد داده و مالکیت فکری، نقش میانجی ها و شبکه های همکاری، سطح بلوغ سازمانی و زیرساخت های دیجیتال، شرایط اولیه برای تحقق نوآوری باز را فراهم یا محدود می سازند. در ایران، قیود نهادی، بوروکراسی پیچیده و ضعف شایسته سالاری نیز این فرایند را تعدیل می کنند.

در سطح دوم، منابع انسانی دیگر تنها نقش اداری ندارد، بلکه با ایفای «نقش های همکارانه» به محوریت فرایند نوآوری باز تبدیل می شود. فعالیت هایی چون مرزبانی دانش و مدیریت ذی نفعان، طراحی رویه های عادلانه و اطلاعاتی، ایجاد ایمنی روانی و فرصت مشارکت و نیز توانمندسازی مهارتی و انگیزشی کارکنان (منطق) زمینه را برای اشتراک دانش و خلاقیت فراهم می سازد. هم زمان، ظرفیت جذب^۱، یعنی توانایی سازمان برای دریافت، بومی سازی و بهره برداری از ایده های بیرونی، یکی از حلقه های واسطه اصلی میان منابع انسانی و نوآوری باز است.



شکل ۱. چارچوب نظری پژوهش

1. Absorptive capacity

این سازوکارها به فرایند نوآوری باز متصل می‌شوند که در قالب سه‌گانه «شفافیت، مشارکت و همکاری» و در چهار مرحله کلیدی، از شناسایی مسئله تا جذب و انتخاب، هم‌آفرینی و در نهایت بومی‌سازی و ادغام در خدمت یا سیاست، تحقق می‌یابد. هرچه منابع انسانی در این مراحل فعال‌تر و تسهیلگرتر باشد، مسیر نوآوری باز هموارتر می‌شود. پیامدهای نهایی این فرایند در سطح سازمانی و اجتماعی مشاهده می‌شود، از جمله: بهبود نوآوری خدمات و سیاست‌ها، افزایش پذیرش و استقرار موفق ایده‌های نو، ارتقای یادگیری سازمانی و در نهایت خلق ارزش عمومی برای شهروندان. بنابراین، چارچوب نظری پژوهش نشان می‌دهد که چگونه ترکیب عوامل زمینه‌ای با نقش‌آفرینی راهبردی منابع انسانی می‌تواند به فرایندهای اثربخش نوآوری باز منجر شود.

روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی این پژوهش بر رویکردی کیفی و اکتشافی استوار است و با هدف طراحی چارچوبی بومی برای پیوند منابع انسانی و نوآوری باز در بخش عمومی ایران دنبال می‌شود. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها کیفی است و به‌جای آزمون فرضیه‌های کمی، بر فهم عمیق تجربه‌های خبرگان و مدیران تکیه دارد. برای این منظور، ابتدا جامعه تحقیق شامل مدیران، کارشناسان منابع انسانی و متخصصان حوزه نوآوری و حکمرانی دولتی تعریف و مشارکت‌کنندگان به‌روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب می‌شوند. ملاک انتخاب، داشتن تجربه مرتبط و آشنایی با فرایندهای نوآوری باز و نقش منابع انسانی در سازمان‌های دولتی است. تعداد مصاحبه‌شوندگان تا زمانی ادامه می‌یابد که داده‌ها به مرحله اشباع نظری برسند و مضمون جدیدی تولید نشود. جدول ۱، توصیفی از نمونه آماری پژوهش را در مرحله داده‌های پرسش‌نامه نیمه‌ساختاریافته ارائه می‌دهد.

جدول ۱. توصیف جامعه مصاحبه شونده

ردیف	شاخص	تشریح و فراوانی
۱	سن	۳۵ تا ۴۵ سال: ۵ نفر ۴۶ تا ۵۵ سال: ۹ نفر بیش از ۵۵ سال: ۲ نفر
۲	جنسیت	مرد: ۱۲ نفر زن: ۴ نفر
۳	مدرک تحصیلی	دکتری تخصصی: ۱۰ نفر کارشناسی ارشد: ۶ نفر
۴	پست سازمانی (شغل)	مدیران ارشد و کل (تصمیم‌گیران): ۵ نفر مدیران و کارشناسان منابع انسانی: ۶ نفر اساتید دانشگاه و نخبگان منابع انسانی: ۵ نفر
۵	سابقه خدمت دولتی	۱۰ تا ۱۵ سال: ۳ نفر ۱۶ تا ۲۵ سال: ۹ نفر بیش از ۲۵ سال: ۴ نفر

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. پس از انجام مصاحبه‌ها، داده‌ها با روش تحلیل مضمون شش مرحله‌ای براون و کلارک تحلیل شدند. مراحل این روش عبارت‌اند از: آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جست‌وجوی

مضامین، بازبینی و اصلاح مضامین، نام گذاری مضامین و نگارش گزارش تحلیل. در صورت نیاز از اسناد و گزارش های سازمانی نیز به عنوان داده مکمل استفاده خواهد شد.

برای اطمینان از روایی و پایایی یافته ها، از چند راه کار استفاده می شود: بازبینی مشارکت کنندگان برای تطبیق نتایج با نظر مصاحبه شوندگان، مثلث سازی داده ها از طریق ترکیب مصاحبه و اسناد و بازبینی همتایان پژوهشی. همچنین اصول اخلاق پژوهش، شامل رضایت آگاهانه مشارکت کنندگان، محرمانگی اطلاعات و استفاده صرفاً پژوهشی از داده ها در تمام مراحل رعایت خواهد شد.

به این ترتیب، مسیر تحقیق از طراحی مصاحبه ها و گردآوری داده ها آغاز می شود، با تحلیل مضمون به استخراج سازه ها و مضامین کلیدی می رسد و در نهایت، با مراجعه به ادبیات و پیشینه، تفسیر آن ها را روشن می سازد تا تصویری بومی از نقش منابع انسانی در موفقیت نوآوری باز در بخش عمومی ایران ارائه دهد.

یافته های پژوهش

فرایند استخراج یافته ها بر پایه مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۱۶ نفر از مدیران و خبرگان انجام شد. در گام نخست، داده ها از طریق مجموعه ای از پرسش ها گردآوری شدند که به چهار محور اصلی پژوهش اختصاص داشتند. در بخش عوامل زمینه ای، پرسش هایی مطرح شد از جمله اینکه:

- به نظر شما چه عواملی در سطح سیاست یا قوانین، کار نوآوری باز را در سازمان های دولتی آسان یا سخت می کند؟
- در تجربه شما، قواعد مربوط به داده و مالکیت فکری چگونه بر همکاری با بازیگران بیرونی اثر گذاشته است؟
- نقش واسطه ها یا میانجی ها (مثلاً دانشگاه ها، شرکت های دانش بنیان، نهادهای پژوهشی) در پروژه های نوآوری باز چه بوده است؟
- به طور کلی، سطح بلوغ سازمان خود را در کارهای نوآورانه چگونه توصیف می کنید؟

در محور دوم، یعنی نقش و سازوکارهای منابع انسانی، پرسش ها به سمت دیگری هدایت شدند:

- واحد منابع انسانی در سازمان شما، چه نقشی در تسهیل همکاری با بازیگران بیرونی یا مدیریت دانش داشته است؟
- چه اقداماتی در حوزه منابع انسانی باعث شده است تا کارکنان مهارت، انگیزه یا فرصت بیشتری برای مشارکت در نوآوری داشته باشند؟

- به نظر شما کارکنان در محیط کار چقدر احساس امنیت روانی می کنند تا ایده هایشان را آزادانه مطرح کنند؟
- در تجربه شما، موانع اصلی اشتراک دانش میان کارکنان و میان سازمان با بیرون چه بوده است؟

در محور سوم فرایند نوآوری باز، مشارکت کنندگان تجربه های خود را از نمونه های واقعی بیان کردند:

- می توانید نمونه ای تعریف کنید که در آن، سازمان از مرحله شناسایی نیاز تا جذب و بومی سازی، یک ایده نو را تجربه کرده باشد؟ چه چالش هایی داشت؟
- در هر مرحله از فرایند (مسئله یابی، انتخاب ایده، توسعه، بومی سازی)، شفافیت و مشارکت چگونه برقرار یا محدود شده است؟
- همکاری میان واحدهای داخلی یا با نهادهای بیرونی در عمل چطور شکل می گیرد؟

سپس در بخش پیامدها، تمرکز پرسش‌ها بر این بود که:

- به نظر شما مهم‌ترین خروجی‌ها یا دستاوردهای نوآوری باز در سازمانتان چه بوده است؟
- آیا این دستاوردها در نهایت به بهبود خدمات عمومی یا سیاست‌گذاری منجر شده؟ مثال بزنید.
- این فرایندها چه تأثیری بر یادگیری سازمانی یا توانایی‌های آینده سازمان داشته‌اند؟

در نهایت، با طرح پرسش‌های تعدیل‌کننده دربارهٔ بستر نهادی ایران، از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد توضیح دهند:

- کدام ویژگی‌های خاص محیط اداری و نهادی ایران (مثلاً بوروکراسی، قوانین یا فرهنگ سازمانی) بیشترین اثر را بر موفقیت یا شکست نوآوری باز داشته‌اند؟
 - اگر بخواهید یک تغییر نهادی یا قانونی برای تسهیل نوآوری باز پیشنهاد کنید، آن چه خواهد بود؟
- در گام دوم، متن مصاحبه‌ها کدگذاری شد که حاصل آن استخراج ۸۲۷ کد تفسیری بود. جدول ۲ بخشی از مصاحبهٔ اول و نحوهٔ کدگذاری مفاهیم را ارائه می‌دهد.

جدول ۲. نمونه‌هایی از مصاحبهٔ اول و نحوهٔ کدگذاری

سؤال	شرح پاسخ	کد توصیفی (عین متن)	کد تفسیری (مفهوم فرعی)
۱	از نگاه من، قوانین وقتی تسهیلگر می‌شوند که شفاف و منعطف باشند و اجازه دهند مدیران در سطوح مختلف اختیار تصمیم‌گیری داشته باشند. اما واقعیت این است که در ایران اغلب قوانین دولتی پیچیده، مبهم و محافظه‌کارانه‌اند و مدیران از ترس نظارت بیرونی، کمتر جرئت تجربه کردن دارند. این باعث می‌شود نوآوری باز بیشتر در سطح شعار بماند. اگر چارچوب‌های قانونی به جای تأکید بر کنترل و تنبیه، بر یادگیری و آزمون و خطا بنا شوند، فضای سازمان‌ها برای تعامل با بیرون و ورود ایده‌های نو بسیار بازتر خواهد شد.	«قوانین وقتی تسهیلگر می‌شوند که شفاف و منعطف باشند»	شفافیت و انعطاف قانونی
		«قوانین دولتی پیچیده، مبهم و محافظه‌کارانه‌اند»	ابهام و محافظه‌کاری قوانین
		«مدیران از ترس نظارت بیرونی، کمتر جرئت تجربه کردن دارند»	ترس مدیریتی از نظارت
		«اگر چارچوب‌های قانونی... بر یادگیری و آزمون و خطا بنا شوند، فضای سازمان‌ها برای تعامل با بیرون و ورود ایده‌های نو بسیار بازتر خواهد شد»	ضرورت قانون حمایتی از یادگیری
۲	تجربه‌ام نشان می‌دهد نبود نظام روشن مالکیت فکری در ایران یکی از موانع اصلی نوآوری باز است. سازمان‌ها نمی‌دانند اگر داده یا ایده‌ای را به اشتراک بگذارند، چه کسی مالک آن خواهد بود و چطور از حقوق‌شان محافظت می‌شود. همین ابهام باعث بی‌اعتمادی می‌شود و بسیاری ترجیح می‌دهند در لاک خود بمانند. از سوی دیگر، وقتی چارچوب‌های حقوقی دقیق و شفاف وجود داشته، مثل برخی قراردادهای مشترک دانشگاه و صنعت، سطح همکاری بسیار بالاتر رفته است. به نظر من حل این خلأ قانونی پیش شرط هرگونه همکاری واقعی است.	«نبود نظام روشن مالکیت فکری... یکی از موانع اصلی نوآوری باز است»	خلأ حقوقی مالکیت فکری
		«سازمان‌ها نمی‌دانند اگر داده یا ایده‌ای را به اشتراک بگذارند، چه کسی مالک آن خواهد بود»	ابهام مالکیت داده
		«همین ابهام باعث بی‌اعتمادی می‌شود»	بی‌اعتمادی ناشی از ابهام
		«وقتی چارچوب‌های حقوقی دقیق و شفاف وجود داشته ... سطح همکاری بسیار بالاتر رفته است»	نقش مثبت قوانین شفاف

در گام سوم، این کدها با نظر خبرگان تجمیع و پالایش شدند. این پالایش به تولید ۱۱۶ مضمون فرعی انجامید و در نهایت، این مضامین فرعی در قالب ۱۳ مضمون اصلی سازمان‌دهی شدند. این مضامین تصویری جامع از موانع، ظرفیت‌ها و

مسیرهای پیوند منابع انسانی و نوآوری باز در بخش عمومی ایران ارائه می کنند. در جدول ۳، مضامین اصلی و فرعی استخراج شده از داده ها ارائه شده است.

جدول ۳. مضامین اصلی و فرعی مستخرج به روش تحلیل مضمون

ردیف	مضمون اصلی	مضامین فرعی (کدهای تجمیعی)
۱	حکمرانی و بوروکراسی	تمرکزگرایی و بوروکراسی بازدارنده، فرایندهای طولانی، قوانین کنترل محور، ابهام و تناقض مقررات، فرهنگ محافظه کار، حمایت رسمی شرط نوآوری، الزام قانونی محرک تغییر، شفافیت قانونی، تمرکززدایی، توزیع منابع محلی، اختیار محلی
۲	حاکمیت داده و مالکیت فکری	نگرانی از محرمانگی داده، محدودیت های قانونی داده، ضعف کیفیت و زیرساخت داده، فقدان نظام مالکیت فکری، ابهام در سطح دسترسی، چارچوب حقوقی شفاف، ضرورت سیاست گذاری داده محور، تضمین اعتماد دوطرفه، تسهیل قراردادهای پژوهشی
۳	میانجیگری و اعتماد (واسطه ها)	نقش میانجی ها، ظرفیت سازمان های مردم نهاد، همکاری دانشگاه ها، پل ارتباطی در نوآوری، نمونه های اعتمادسازی واسطه ها، تضاد منافع و ضرورت مدیریت، ضعف نهادی جایگاه واسطه ها، نبود هم زبانی، ایجاد زبان مشترک
۴	بلوغ نوآوری و فرهنگ سازمانی	بلوغ نوآوری در سطح ابتدایی/متوسط، مرحله گذار، فاصله شعار و عمل، نوآوری مقطعی و پراکنده، فرهنگ سلسله مراتبی، مقاومت مدیریتی/نسلی، ترس مدیریتی، نیاز به سرمایه گذاری فرهنگی و فنی، فرصت نسل جوان
۵	نقش و جایگاه منابع انسانی	منابع انسانی تسهیلگر و واسطه، تضمین کننده شفافیت و قانون، چارچوب گذاری حقوقی، منابع انسانی تحلیلی و داده محور، منابع انسانی عدالت محور، پشتیبانی اداری، مانع بودن منابع انسانی سنتی، لزوم استراتژیک سازی منابع انسانی
۶	توانمندسازی، آموزش و مشوق ها	آموزش مهارت نرم و سخت، ارتقای سواد داده ای، عدالت و شفافیت آموزشی، توانمندسازی کارکنان، مشوق های غیرمالی، پاداش آموزشی، پیوند مهارت و انگیزش، افزایش مشارکت از طریق آموزش
۷	امنیت روانی و مشارکت	امنیت روانی ناکامل، فضاهای غیررسمی بستر ایده، وابستگی امنیت به سبک رهبری، حمایت مدیران، ترس از قضاوت/تمسخر، ساختار سلسله مراتبی مانع بیان ایده، سکوت گروه های حاشیه ای، جسارت نسل جوان، نیاز به حمایت ساختاری
۸	مدیریت دانش و زیرساخت های تسهیم دانش	کمبود مشوق ها برای سیستم های مدیریت دانش، بی اعتمادی در اشتراک دانش، مالکیت فردی دانش، ترس از تضعیف جایگاه، نگرانی امنیتی، ضعف مستندسازی، ضعف زیرساخت فناوریانه، ضعف کیفیت داده
۹	فرایند نوآوری باز	نیازسنجی واقعی، شفافیت اولیه، مشارکت بالا در آغاز، تمرکز تصمیم گیری مانع مشارکت میانی، کاهش شفافیت میانی، مشارکت تیمی در توسعه، مقاومت فرهنگی/مدیریتی، محدودیت زیرساخت فنی، آموزش و آگاهی بخشی، همکاری ها مقطعی، همکاری رسمی و غیررسمی، حس مالکیت جمعی
۱۰	پیامدها و نتایج	دیجیتال سازی تدریجی فرایندها، افزایش بهره وری، کاهش فساد، سرعت بخشی خدمات، رضایت کارکنان و ارباب رجوع، سیاست گذاری عادلانه تر، داده محوری در سیاست، بهبود خدمات عمومی، تغییر نگرش سازمانی، یادگیرندگی سازمانی، تقویت انگیزه پژوهشی، کاهش محدودیت های اجرا
۱۱	بستر ایران (محدودیت ها و فرصت ها)	ساختار نهادی ناکارآمد، فشارهای سیاسی و مالی، کمبود منابع، تمرکزگرایی اداری، فرهنگ سنتی و محافظه کار، مانع نگرشی، فرصت ناشی از تغییر نسل، ظرفیت نیروی جوان
۱۲	عدالت، تنوع و شمول	یکنواخت گرایی قانونی، فرصت برابر تسهیلگر، سیاست فرصت برابر، نیاز به قانون فرصت برابر، ضعف داده های عدالت/تنوع، ضرورت واسطه ها و سازمان های مردم نهاد، منابع انسانی عدالت محور، آموزش تعارض فرهنگی، انگیزش گروه های کمتر دیده شده، چالش امنیت روانی اقلیت ها، صدابخشی به گروه های خاموش، خلاقیت ناشی از تنوع، بهبود خدمات جنسیت محور، اثرگذاری بر سیاست ملی
۱۳	نوآوری داده محور (منابع انسانی تحلیلی)	تصمیم گیری داده محور، الگوریتم ترک شغل، تحلیل داده برای سیاست گذاری، تغییر پارادایم تصمیم گیری، صرفه جویی مالی، تقویت اعتماد عمومی، ارتقای سواد داده ای، تغییر نگرش فناوریانه

بحث

همان‌طور که جدول ۳ نشان می‌دهد، یافته‌ها در قالب ۱۳ مضمون اصلی سازمان‌دهی شدند که هر یک ابعاد متفاوتی از شرایط نوآوری باز در بخش عمومی ایران را توضیح می‌دهند. در ادامه، هر یک از این مضامین به تفکیک معرفی و تحلیل می‌شوند. سپس در یک بینش کلی این مضامین در چهار ستون به‌عنوان پایه‌های مشارکت منابع انسانی در نوآوری باز بخش عمومی در جهت خلق ارزش عمومی ارائه خواهد شد.

تبیین مضامین

۱. حکمرانی و بوروکراسی

یافته‌های تحلیل مضمون نشان می‌دهند که ساختار حکمرانی و بوروکراسی دولتی در ایران، یکی از موانع بنیادی در مسیر نوآوری باز است. مصاحبه‌شوندگان به تمرکزگرایی تصمیم‌گیری، رویه‌های طولانی اداری، قوانین کنترل‌محور و مقرراتی که گاهی ناواضح یا متناقض‌اند اشاره کرده‌اند که همه این‌ها فرایند نوآوری را کند یا ناکارآمد می‌سازد. از سوی دیگر، مجموعه‌ای از عوامل تسهیلگر مانند الزام قانونی، حمایت رسمی، تمرکززدایی و اختیارات محلی، می‌تواند تعادل ایجاد کند و امکان تحول را در ساختار حکمرانی فراهم آورد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های پیشین هم‌راستا است. برای نمونه، در مطالعه نظام‌مند چینار، تروت و سیمز^۱ (۲۰۱۹)، درباره «موانع نوآوری در بخش عمومی» نشان داده شد که بوروکراسی سازمانی و مقررات سخت‌گیرانه، از موانع رایج شمرده می‌شوند و در مراحل مختلف فرایند نوآوری، اثر منفی بر جای می‌گذارند. همچنین، در پژوهش عمیق‌تر مو و ونگ (۲۰۲۲) روشن شد که موانع حقوقی و بوروکراتیک همراه با فرهنگ محافظه‌کارانه سازمانی، از مهم‌ترین عوامل بازدارنده پذیرش نوآوری باز در بخش عمومی هستند.

۲. حاکمیت داده و مالکیت فکری

مصاحبه‌ها نشان داد که نگرانی از محرمانگی، محدودیت‌های قانونی داده، ضعف کیفیت و زیرساخت داده، نبود نظام روشن مالکیت فکری و ابهام در سطح دسترسی، مهم‌ترین موانع همکاری بیرونی و نوآوری داده‌محور هستند؛ در مقابل، چارچوب حقوقی شفاف، سیاست‌گذاری داده‌محور، تضمین اعتماد دوطرفه و تسهیل قراردادهای پژوهشی، از عوامل کلیدی تسهیل‌کننده‌اند. این الگو با شواهد بین‌المللی هم‌خوان است؛ موانع محرمانگی و الزامات قانونی، به‌طور مکرر به‌عنوان مانع اشتراک‌گذاری داده گزارش شده‌اند و راه‌کارهای مبتنی بر چارچوب‌های حاکمیت داده برای اعتمادپذیری سامانه‌ها توصیه می‌شود، مانند تعریف نقش‌ها، استانداردها و سازوکارهای نظارت و اتکا به توافقات قراردادی برای اشتراک داده امن و هدفمند؛ همچنین پروژه‌های داده باز نشان می‌دهند که کیفیت و استانداردسازی داده و شفافیت مالکیت و دسترسی، پیش شرط همکاری مؤثر است و سازوکارهای نهادی مانند میانجی‌های داده می‌توانند اعتماد بین کنشگران را تقویت کند.

به‌علاوه، در همکاری‌های پژوهشی و دانشگاهی، طراحی رژیم‌های مالکیت فکری و مجوزدهی شفاف، بر احتمال بهره‌برداری از نتایج و تداوم مشارکت اثر می‌گذارد. به‌طور خلاصه، روشن‌سازی حقوق دسترسی و مالکیت، حاکمیت داده مبتنی بر استاندارد و قرارداد و ابزارهای تضمین اعتماد، بسته سیاستی مورد نیاز برای حرکت از نگرانی‌های حفاظتی به سمت

ارزش آفرینی داده محور است و با زمینه ایران نیز سازگاری دارد (جنسن، بروس، استوز، باربوسا و جانوسفکی^۱، ۲۰۲۰؛ آلتز و گونزالز^۲، ۲۰۱۸؛ روجیر، دیتین، بیکر، گروفر و میجر^۳، ۲۰۲۰؛ کورسینو، سانتی و سمبولی^۴، ۲۰۲۳).

۳. میانجیگری و اعتماد

بر اساس یافته‌ها، واسطه‌ها، شامل دانشگاه‌ها، سازمان‌های مردم نهاد و نهادهای میانی، با ایفا کردن نقش پل ارتباطی میان بازیگران ناهمگون، شکاف‌های شناختی و سازمانی را کاهش می‌دهند، زبان مشترک می‌سازند و بستر اعتماد و همکاری را فراهم می‌کنند. ادبیات نوآوری این کارکردها را به شکل‌های «میانجیگری نوآوری» و «شبکه‌سازی» تبیین کرده است؛ واسطه‌ها تقاضا را صورت‌بندی، بازیگران مناسب را جور و قواعد تعامل را تنظیم می‌کنند؛ در عین حال با مخاطراتی مانند تضاد منافع و ضعف جایگاه نهادی روبه‌رو هستند که نیاز به طراحی سازوکارهای حاکمیتی و شفافیت نقش‌ها را برجسته می‌کند. ایجاد «ابزارها و اشیای مرزی» و به کارگیری افراد «مرزگستر» برای ترجمه مفاهیم میان عرصه‌های تخصصی، از راهبردهای شناخته شده برای رفع نبود هم‌زبانی و تقویت اعتماد است. هم‌سو با این تحلیل، الگوهای سه‌گانه تعامل دانشگاه، صنعت و دولت نیز نقش دانشگاه‌ها را به عنوان میانجی‌های کلیدی در هم‌آفرینی و انتقال دانش برجسته می‌کنند. به‌طور خلاصه، برای کارایی واسطه‌گری، باید هم‌زمان بر حرفه‌ای‌سازی نقش واسطه، مدیریت تضاد منافع، تعریف استانداردهای تعامل و تقویت ظرفیت ترجمه و زبان مشترک تمرکز شود (هوولز^۵، ۲۰۰۶؛ کلرکس و لیوویس^۶، ۲۰۰۹؛ استار و گریسمر^۷، ۱۹۸۹؛ توشمن و اسکندال^۸، ۱۹۸۱؛ اترکویتز و لیدسدورف^۹، ۲۰۰۰).

۴. بلوغ نوآوری و فرهنگ سازمانی

مشخص شد که وضعیت بسیاری از سازمان‌های عمومی در ایران با «بلوغ نوآوری» ضعیف تا متوسط و یک مرحله گذار همراه است؛ ادبیات تخصصی نیز تأکید می‌کند که برای حرکت از این وضعیت، ارتقای ظرفیت‌های سازمانی و کارکنان و هم‌سوسازی هنجارهای فرهنگی با منطق هم‌آفرینی و نوآوری ضروری است؛ به بیان دقیق‌تر، بلوغ برای هم‌آفرینی زمانی رخ می‌دهد که شایستگی‌های سازمانی و نیروی انسانی در کنار پشتیبانی نهادی تقویت شوند و شکاف‌های فرهنگی - ساختاری کاهش یابد (جوکیچ، پلوچینوتا، هریزکا و وربک^{۱۰}، ۲۰۲۲).

به‌طور مشخص، شواهد بین‌المللی نشان می‌دهد که فرهنگ سلسله‌مراتبی و کنترل‌محور با نوآوری رابطه منفی دارد و در مقابل، فرهنگ‌های ادوکراسی و یادگیرنده محرک نوآوری‌اند؛ این الگو در محیط‌های دولتی، به شکل مقاومت مدیریتی، ریسک‌گریزی و کندی تصمیم‌گیری بازتاب می‌یابد (نانجارو والنسیا، جیمنز جیمنز و سانز واله^{۱۱}، ۲۰۱۶؛ پروین، عمران و ارشد^{۱۲}، ۲۰۲۳؛ سینار و همکاران، ۲۰۱۹).

1. Janssen, Brous, Estevez, Barbosa & Janowski
2. Alter & Gonzalez
3. Ruijter, D tienne, Baker, Groff & Meijer
4. Corsino, Santi & Semboli
5. Howells
6. Klerkx & Leeuwis
7. Star & Griesemer
8. Tushman & Scanlan
9. Etzkowitz & Leydesdorff
10. Juki , Pluchinotta, Hr ica & Vrbe 
11. Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle
12. Parveen, Imran & Arshad

همچنین، در بسیاری از ابتکارهای بخش عمومی شکاف میان «گفتمان نوآوری» و «عمل» مشاهده می‌شود؛ این «ناهم‌خوانی» در فرایندهای تحول دیجیتال و نوآوری‌های خدماتی به وقفه در خلق ارزش و ارزیابی منجر می‌شود و خود نیاز به مداخلات فرهنگی و سرمایه‌گذاری فنی را برجسته می‌کند (ایشیک^۱، ۲۰۲۵). از سوی دیگر، مرورهای جدید در حوزه نوآوری باز در بخش عمومی نشان می‌دهد که مرزهای قدرت و هویت به‌ندرت گشوده می‌شوند و همکاری‌ها، بیشتر به تولید ایده محدود می‌ماند؛ این امر نشانه‌ای از بلوغ محدود و ضرورت سرمایه‌گذاری فرهنگی و نهادی برای عبور از نوآوری‌های مقطعی و پراکنده است (فایجنشو و همکاران، ۲۰۲۴).

در نهایت، ترکیب نسلی متنوع می‌تواند یک فرصت باشد؛ پژوهش‌های تازه در اداره عمومی نشان می‌دهد که تنوع سنی تیم‌ها، وقتی از قطبی‌سازی نسلی پرهیز و ادغام میان‌نسلی مدیریت شود، پذیرش تغییرات و سازگاری سازمانی را تقویت می‌کند؛ این یافته به بهره‌گیری هدفمند از ظرفیت نسل جوان و انتقال دانش بین‌نسلی اشاره دارد (واینن، ورلیندن، پیترز، کلینزن و ورهوست^۲، ۲۰۲۵).

۵. نقش و جایگاه منابع انسانی

یافته‌ها نشان می‌دهد که نقش منابع انسانی، از یک‌سو تسهیلگر و واسط برای همکاری‌های درون و برون سازمانی و شفافیت فرایندها است و از سوی دیگر، اگر در سطح سنتی و صرفاً اداری باقی بماند، می‌تواند مانع نوآوری باشد. ادبیات علمی نشان می‌دهد که بسته‌های سیاستی منابع انسانی و به‌ویژه رویکردهای مشارکتی و یادگیرنده، رفتارهای نوآورانه را تقویت می‌کند و فاصله میان ایده تا اجرا را کاهش می‌دهد؛ مطالعات طولی و فراتحلیل‌ها این ارتباط را از طریق سازوکارهای رفتاری و سرمایه‌دانشی توضیح داده‌اند. در بخش عمومی نیز، به‌کارگیری مدیریت منابع انسانی الکترونیک می‌تواند کارایی، شفافیت و ارزش راهبردی منابع انسانی را افزایش دهد و به هم‌سوسازی حقوقی و اداری تعاملات کمک کند. علاوه‌براین، منابع انسانی تحلیل‌گرا و داده‌محور با اتکا به منابع انسانی تحلیلی، ظرفیت تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را افزایش می‌دهد و بستر عدالت ادراک شده و اعتماد سازمانی را برای مشارکت و بیان ایده فراهم می‌سازد. در مقابل، تداوم نقش اداری و کنترل‌گرا در منابع انسانی، هم در ادبیات و هم در تجربه میدانی، به‌عنوان مانعی برای نوآوری شناخته می‌شود و بر همین اساس، استراتژیک‌سازی منابع انسانی و گذار به نقش شریک راهبردی ضرورت دارد (شپیتون و همکاران، ۲۰۰۶؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۱۲؛ لارسن و فوس^۳، ۲۰۱۴؛ هاندا و ایتو^۴، ۲۰۱۸؛ بونداروک، روئل و ون‌در‌هایدن^۵، ۲۰۱۸؛ مارلر و فیشر^۶، ۲۰۱۳؛ ون‌دن‌هوول و بونداروک^۷، ۲۰۱۷؛ کولکوئیت^۸، ۲۰۰۱؛ اولریش و دولبون^۹، ۲۰۱۷).

1. Işık

2. Wynen, Verlinden, Pieters, Kleizen & Verhoest

3. Laursen & Foss

4. Haneda & Ito

5. Bondarouk, Ruël & van der Heijden

6. Marler & Fisher

7. Van den Heuvel & Bondarouk

8. Colquitt

9. Ulrich & Dulebohn

۶. توانمندسازی، آموزش و مشوق‌ها

طبق جدول ۳، سرمایه‌گذاری هدفمند بر آموزش مهارت‌های نرم و سخت، به همراه ارتقای سواد داده‌ای، به‌طور نظام‌مند مؤلفه‌های توانمندسازی را در چارچوب AMO تقویت می‌کند؛ یعنی توانایی از طریق آموزش، انگیزش از طریق مشوق‌ها و فرصت مشارکت از طریق طراحی فرایندهای شفاف. شواهد متا تحلیلی و تجربی نشان می‌دهد که بسته‌های منابع انسانی، آموزش، بهبود نوآوری و عملکرد را از طریق سازوکارهای رفتاری و دانشی ارتقا می‌دهند و تکمیل سرمایه‌گذاری آموزشی در کنار تحقیق و توسعه، بر نوآوری اثر هم‌افزا دارد. در بخش عمومی نیز ارتقای سواد داده‌ای کارکنان، یک صلاحیت سازمانی کلیدی برای بهبود عملکرد و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد است. به‌طور خلاصه، آموزش مهارت‌های نرم، سخت و داده‌محور، بستر مشارکت اثربخش در نوآوری را فراهم می‌کند (جیانگ و همکاران، ۲۰۱۲؛ گونزالز، میلز تویا و پازو، ۲۰۱۶؛ گراوان، کاربری و راک، ۲۰۲۱؛ اونگنا، دده‌هایر و برکر، ۲۰۲۳).

در مورد مشوق‌ها، پژوهش‌های مروری نشان می‌دهد که انگیزش درونی، پیش‌بینی‌کننده قوی عملکرد و خلاقیت است و مشوق‌های بیرونی، اگر به‌صورت شناختی و خلاقانه طراحی شوند، نه تنها آن را تضعیف نمی‌کنند، بلکه می‌توانند از طریق شفاف‌سازی معیار خلاقیت و بازخوردی مثبت، خلاقیت را افزایش دهند. به‌طور خاص، مشوق‌های خلاقانه، بازشناسی اجتماعی و بازخورد باکیفیت، با هم باعث تقویت خلاقیت و عملکرد می‌شوند. بر این اساس، در طراحی مشوق‌های غیرمالی مرتبط با آموزش، تأکید بر بازشناسی، اختیار عمل و ارزیابی منصفانه توصیه می‌شود (سرسولی، نیکلین و فورد، ۲۰۱۴؛ برایسون و خزانچی، ۲۰۱۲؛ استاجکویچ و لوتانز، ۲۰۰۳).

عدالت و شفافیت آموزشی نیز شرط مشارکت پایدار است. ادبیات عدالت سازمانی نشان می‌دهد که ادراک عدالت، از جمله در دسترسی و فرایندهای مربوط به توسعه و آموزش با رفتارهای نوآورانه و اعتماد سازمانی هم‌بستگی مثبت دارد؛ بنابراین، اعلام معیارهای روشن برای انتخاب فراگیران، فرصت‌های برابر و بازخورد محترمانه، پیوندی مستقیم با انگیزش یادگیری و مشارکت ایده‌محور دارد (کولکوئیت، ۲۰۰۱).

سرانجام، حلقه اتصال آموزش به مشارکت اثربخش، «توانمندسازی روان شناختی» است. متا تحلیل‌ها نشان داده‌اند که رویه‌های توانمندساز مانند آموزش، حمایت اجتماعی و مشارکت، احساس معناداری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری را تقویت می‌کنند و از این طریق صدای سازمانی، رفتارهای پیشگیرانه و نوآورانه را افزایش می‌دهند. بنابراین، طراحی برنامه‌های آموزشی باید به‌صراحت با هدف ارتقای توانمندسازی و مشارکت همکارانه در نوآوری تنظیم شود (سیبرت، وانگ و کورترایت، ۲۰۰۱).

1. González, Miles-Touya & Pazó
2. Garavan, Carbery & Rock
3. Ongena, Dedehayir & Berkers
4. Cerasoli, Nicklin & Ford
5. Byron & Khazanchi
6. Stajkovic & Luthans
7. Seibert, Wang & Courtright

۷. امنیت روانی و مشارکت

ادبیات نشان می‌دهد که امنیت روانی، یعنی ادراک نبود تنبیه اجتماعی یا سازمانی در نتیجه بیان ایده یا طرح پرسش، پیش‌نیاز یادگیری تیمی، بیان صدا و آزمایش گزینه‌های نو است؛ پژوهش بنیادین ادموندسون این سازه را معرفی و رابطه آن با یادگیری رفتاری در تیم‌ها را اثبات می‌کند. همچنین مرورهای نظام‌مند و متاتحلیلی، اثرهای مثبت امنیت روانی بر عملکرد وظیفه‌ای و رفتارهای شهروندی را تأیید کرده‌اند. در محیط‌های دولتی و حرفه‌ای، شیوه رهبری شامل پذیرا بودن و مشارکت دادن، با امنیت روانی بالاتر و تلاش‌های بهبود مرتبط شده است؛ همچنین روابط کاری با کیفیت، از طریق تقویت امنیت روانی، یادگیری از خطاها را ممکن می‌سازد. در مقابل، فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی و اقلیم‌های سکوت سازمانی با ترس از قضاوت، خودسانسوری و کاهش مشارکت ایده همراه می‌شوند. شواهد کیفی درباره فضاهای غیررسمی نیز نشان می‌دهد تعاملات غیررسمی می‌توانند بستر شکل‌گیری اعتماد و تبادل ایده باشند، مشروط به طراحی فضایی و هنجاری مناسب. بنابراین، راهبردهای سیاستی برای تقویت مشارکت ایده‌محور، باید بر رهبری فراگیر، روابط کاری با کیفیت، طراحی فضاهای حامی تعامل غیررسمی و کاستن از عوامل مولد سکوت تأکید کنند (ادموندسون^۱، ۱۹۹۹؛ فریزر، فین‌اشمیت، کلینگر، پزشکان و وراچوا^۲، ۲۰۱۷؛ نیومن و دانهو و ایوا^۳، ۲۰۱۷؛ نمبارد و ادموندسون^۴، ۲۰۰۶؛ کارملی و گیتل^۵، ۲۰۰۹؛ موریسون و میلیکن^۶، ۲۰۰۰؛ فایارد و ویک^۷، ۲۰۰۷؛ ابراهیمی کیاسری، الوانی و معمارزاده، ۱۴۰۲).

۸. مدیریت دانش و زیرساخت سیستم‌های تسهیم دانش

یافته‌ها نشان می‌دهد که موانع رفتاری و انگیزشی، ستون فقرات مسئله تسهیم دانش هستند؛ نبود مشوق‌های معتبر، بی‌اعتمادی، مالکیت فردی دانش و ترس از تضعیف جایگاه، نیت و رفتار اشتراک دانش را کاهش می‌دهد. پژوهش‌های بنیادی در «مجله سیستم‌های اطلاعات مدیریت» نشان داده‌اند که نیت اشتراک، بیش از پاداش‌های بیرونی، به نیروهای اجتماعی و ادراک هزینه‌ها وابسته است؛ به‌طور مشخص، «هزینه کدگذاری و مستندسازی» و «از دست دادن قدرت ناشی از دانش» مشارکت در مخازن دانش را کم می‌کند؛ در کنار آن، پنهان‌سازی دانش به‌عنوان رفتاری آگاهانه و متمایز از عدم اشتراک، در واکنش به درخواست همکار رخ می‌دهد و با نگرانی‌های حیثیتی و منزلتی پیوند دارد (بوک، زیمود، کیم و لی^۸، ۲۰۰۵؛ کانکانهالی، تان و وی^۹، ۲۰۰۵؛ کونلی، زیگ، وبستر و تروگاکوس^{۱۰}، ۲۰۱۲؛ واسکو و فرج^{۱۱}، ۲۰۰۵).

در سطح فناوری و زیرساخت، کیفیت سامانه و کیفیت دانش، پیش شرط موفقیت سیستم‌های تسهیم دانش است. مدل موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش نشان می‌دهد که «کیفیت سامانه» و «کیفیت دانش» مفید بودن ادراک شده و رضایت را شکل می‌دهند و به استفاده و بازاستفاده از دانش منجر می‌شوند؛ چارچوب AIMQ ابعاد سنجش‌پذیر «کیفیت اطلاعات» را

1. Edmondson

2. Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vracheva

3. Newman, Donohue & Eva

4. Nembhard & Edmondson

5. Carmeli & Gittel

6. Morrison & Milliken

7. Fayard & Weeks

8. Bock, Zmud, Kim & Lee

9. Kankanhalli, Tan & Wei

10. Connelly, Zweig, Webster & Trougakos

11. Wasko & Faraj

برای بهبود داده‌های ورودی صورت‌بندی می‌کند؛ افزون‌براین، دیدگاه قابلیت‌ها تأکید می‌کند که زیرساخت دانش، ترکیبی از فناوری، ساختار و فرهنگ است و ضعف هر یک، از جمله مستندسازی ناکافی، چرخه خلق و تسهیم دانش را مختل می‌کند (گلد، مالهورترا و سگارز^۱، ۲۰۰۱؛ کولکارنی، راویندران و فریز^۲، ۲۰۰۷؛ لی، استرانگ، کان و وانگ^۳، ۲۰۰۲).

در بافت بخش عمومی، قیود نهادی مانند سلسله‌مراتب و هماهنگی جانبی محدود، همراه با ملاحظات محرمانگی، اشتراک دانش بین واحدی را دشوار می‌کند؛ شواهد نشان می‌دهد که «اعتماد» و «سازوکارهای هماهنگی جانبی» محرک‌های اصلی اشتراک‌اند و پشتیبانی فناوری اطلاعات ظرفیت اشتراک را تقویت می‌کنند؛ در مقابل، محیط‌های خصمانه نسبت به اشتراک، بازی‌های قدرت و ترس از سرزنش را تشدید می‌کند و به سکوت دانشی می‌انجامد (هاسند و میخائیلووا^۴، ۲۰۰۲؛ کیم و لی^۵، ۲۰۰۶؛ ویلم و بولنز^۶، ۲۰۰۷).

۹. فرایند نوآوری باز

براساس یافته‌ها، فرایند نوآوری باز در بخش عمومی در یک توالی مرحله‌ای پیش می‌رود، از نیازسنجی و مسئله یابی آغاز می‌شود، با جذب ایده‌های برون سازمانی، داوری و انتخاب، توسعه و بومی‌سازی و در نهایت استقرار و ارزیابی ادامه می‌یابد. پژوهش‌های مرجع در دولت نشان می‌دهد که طراحی‌های مبتنی بر چالش و هم‌آفرینی، سازوکارهای عملی برای اجرای این مراحل فراهم می‌کنند و به شرط حکمرانی شفاف و نقش آفرینی ذی‌نفعان، شکاف میان ایده و اجرا کاهش می‌یابد. مرورهای میدانی و نظری نیز تأکید می‌کنند که روشن‌سازی نقش‌ها، قواعد مشارکت و منطق تصمیم‌گیری، پیش نیاز عبور از نوآوری‌های مقطعی به جریان‌های پایدار است (بوگرز و همکاران^۷، ۲۰۱۷؛ راندهاوا، ویلدن و هوبرگر^۸، ۲۰۱۶؛ مرگل، ۲۰۱۵؛ مرگل و دسوزا^۹، ۲۰۱۳).

در آغاز فرایند، شفافیت اطلاعاتی معمولاً مشارکت بالایی را برمی‌انگیزد و در مدل بلوغ دولت باز، گذار منطقی از شفافیت به مشارکت و سپس همکاری ترسیم شده است؛ با این حال، در بسیاری از پروژه‌ها، افت مشارکت در میانه راه مشاهده می‌شود، جایی که تمرکز تصمیم‌گیری و کاهش شفافیت مراحل انتخاب و توسعه، مشارکت معنادار را محدود می‌کند. شواهد نظام‌مند از هم‌آفرینی شهروندان نشان می‌دهد که دخالت ذی‌نفعان، اغلب به مراحل مقدماتی ایده‌پردازی محدود می‌ماند و در توسعه و پیاده‌سازی، موانع نهادی و فرهنگی ظاهر می‌شود؛ مطالعات میدانی در آزمایشگاه‌های زنده^{۱۰} بخش عمومی نیز سازوکارهای بازدارنده و شکاف میان ارزش آفرینی و ارزیابی را گزارش کرده‌اند. برای مواجهه با این ریسک، آموزش و آگاهی‌بخشی در طول چرخه و طراحی شاخص‌های شفاف برای گذار میان مراحل توصیه می‌شود (ایشیک، ۲۰۲۵؛ رویر و همکاران، ۲۰۲۰؛ وربرگ، بکرز و تومرز^{۱۱}، ۲۰۱۵).

1. Gold, Malhotra & Segars
2. Kulkarni, Ravindran & Freeze
3. Lee, Strong, Kahn & Wang
4. Michailova
5. Kim & Lee
6. Willem & Buelens
7. Bogers et al.
8. Randhawa, Wilden & Hohberger
9. Mergel & Desouza
10. Living Labs
11. Voorberg, Bekkers & Tummers

در مرحله توسعه، مشارکت تیمی و سازوکارهای همکاری رسمی و غیررسمی اهمیت می‌یابد؛ ادبیات نوآوری همکارانه در بخش عمومی، نشان می‌دهد که ایجاد حس مالکیت جمعی، تقویت نقش شبکه‌های میان سازمانی و طراحی عرصه‌های آزمایش در مقیاس واقعی مانند آزمایشگاه‌های زنده، کیفیت ترجمه ایده به پیاده‌سازی را بهبود می‌دهد. در کنار این، محدودیت‌های زیرساخت فنی و ظرفیت‌های سازمانی باید با تیم‌های چابک دیجیتال و برنامه‌های مهارت افزایی جبران شود تا چرخه‌های تکرار و بازخوردی کوتاه، استمرار یابد (برندسن و هونینگ^۱، ۲۰۱۵؛ مرگل، ۲۰۱۹؛ تورفینگ^۲، ۲۰۱۶).

۱۰. پیامدها و نتایج

پیامدها و نتایج نوآوری باز در بخش عمومی، به زنجیره‌ای از آثار عملی منتهی می‌شود: دیجیتال‌سازی تدریجی فرایندها، ارتقای بهره‌وری و سرعت خدمات، بهبود کیفیت و رضایت کارکنان و ارباب‌رجوع، داده‌محوری در چرخه سیاست و در نتیجه سیاست‌گذاری عادلانه‌تر؛ هم‌زمان، تغییر نگرش و یادگیرندگی سازمانی و تقویت انگیزه پژوهشی در درون دولت شکل می‌گیرد، اما محدودیت‌های اجرا مانند ظرفیت ارزیابی ایده‌ها، سازوکارهای مشارکت و قیود نهادی می‌تواند بخشی از منافع را کاهش دهد. یافته‌های ادبیات نشان می‌دهد نوآوری باز وقتی به طراحی و حل مسئله در مقیاس خدمات و فرایندها پیوند می‌خورد، ارزش عمومی و بهبود عملکرد ایجاد می‌کند، هرچند اغلب برای مسائل کوچک‌تر به کار رفته و با چالش ظرفیت مواجه است (پدرسن^۳، ۲۰۲۰؛ مرگل و دسوزا^۴، ۲۰۱۳). مرورهای نظام‌مند نوآوری بخش عمومی هم‌سو با این تصویر، بر پیامدهای کارایی، کیفیت خدمت و رضایت ذی‌نفعان تأکید می‌کنند (دیوریس، بکر و تامرز^۵، ۲۰۱۶). علاوه بر این، داده‌محوری می‌تواند طراحی و اجرای سیاست‌ها را فراگیرتر و منصفانه‌تر کند و بهره‌وری و عملکرد دولت را بهبود دهد، به شرط استقرار حکمرانی داده و ظرفیت‌های تحلیلی. در نهایت، کاهش فساد عمدتاً از مسیر شفافیت و داده‌های باز امکان‌پذیر است؛ اما اثر آن به بستر رسانه‌ای و آزادی اینترنت مشروط است.

۱۱. بستر ایران: محدودیت‌ها و فرصت‌ها

در تفسیر بستر نهادی ایران، شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که تداخل سیاست و بوروکراسی، تمرکزگرایی اداری و فشارهای سیاسی و مالی، میدان کنش نوآوری را محدود می‌کند و با الگوی «بازبوروکراتیزه شدن» و سیاسی شدن خدمت عمومی هم پوشانی دارد، نتیجه این وضعیت تصمیم‌گیری کوتاه افق، تضعیف اتکا به شواهد و گسست میان خبرگان و تصمیم‌سازان است؛ این الگو در مطالعات موردی ایران و نیز پژوهش‌های فارسی درباره نسبت سیاست و بوروکراسی تأیید شده است (فرازمند^۶، ۱۹۹۹؛ هنرمندی چوکامی و کناررودی، ۱۴۰۳).

هم‌زمان، ادبیات بخش سلامت به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین حوزه‌های حکمرانی عمومی در ایران، از چالش‌های ساختاری مانند پراکندگی نهادی، ضعف اطلاعات و شفافیت، تعارض منافع و کمبود یکپارچگی حکمرانی گزارش می‌دهد که پیامد آن

-
1. Brandsen & Honingh
 2. Torfing
 3. Pedersen
 4. Desouza
 5. De Vries, Bekkers & Tummers
 6. Farazmand

اتلاف منابع و کاهش اثربخشی سیاست‌ها است؛ این شواهد با مرورهای نظام‌مند و مطالعه‌های کیفی گسترده پشتیبانی شده‌اند (ابوالحلاج و همکاران^۱، ۲۰۲۴؛ دشمنگیر، بازیار، مجدزاده و تاکیان^۲، ۲۰۱۹).

در برابر این محدودیت‌ها، برخی مسیرهای اصلاحی در ادبیات نشان داده می‌شود؛ تمرکززدایی معنادار، تقویت پاسخ‌گویی و شفافیت و مشارکت عمومی می‌توانند بخشی از اصطکاک نهادی را کاهش دهند، تجربه‌های ایران در اصلاحات بیمارستانی و نیز پژوهش‌های شهری اخیر بر نقش کلیدی کارایی اداری، عدالت در تخصیص منابع و عدم تمرکز تأکید دارند (ابراهیمی کیاسری و همکاران، ۱۴۰۲؛ حسین‌پور، کالانتري و قلعه تیموری^۳، ۲۰۲۱).

از سوی دیگر، فرصت‌های جمعیتی و سرمایه انسانی نیز برجسته است؛ با وجود نگرانی از شتاب سالمندی، پژوهش‌های جمعیت‌شناختی پیشنهاد می‌کنند که بهره‌گیری بهتر از سرمایه آموزشی نسل‌های جوان‌تر و افزایش مشارکت نیروی کار زنان، می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد و بخشی از تنگناهای مالی بخش عمومی را تعدیل کند، این یافته‌ها برای طراحی سیاست‌های منابع انسانی در بخش عمومی اهمیت مستقیم دارند (جیتل باستن، گولیموتو، باتیرا و لوتز^۴، ۲۰۲۴).

این ترسیم دوگانه از محدودیت‌ها و فرصت‌ها، چارچوبی فراهم می‌کند تا یافته‌های میدانی پژوهش حاضر، از جمله مضامین مرتبط با تمرکزگرایی، فشارهای سیاسی و مالی و ظرفیت نسل جوان، در متن نهادی ایران تبیین شود و در ادامه، جدول مضامین اصلی و فرعی با اتکا به این زمینه خواناتر شود.

۱۲. عدالت، تنوع و شمول

یافته‌ها نشان می‌دهد که عدالت، تنوع و شمول وقتی به صورت سیاست‌های صریح فرصت برابر و مدیریت تنوع همراه با «اقلیم شمول» اجرا می‌شوند، هم پیامدهای انگیزشی و رفتاری کارکنان را بهبود می‌دهند و هم باعث می‌شوند که ظرفیت نوآوری خدمات عمومی افزایش یابد. در بخش عمومی، تنوع نیروی کار با نوآوری خدماتی رابطه مثبت دارد، البته این اثر به بستر اداری و شیوه‌های مدیریت تنوع وابسته است. همچنین ادبیات «بوروکراسی نماینده» نشان می‌دهد که ترکیب جمعیتی کارگزاران می‌تواند بر برون‌دادها و سیاست‌های عمومی اثر بگذارد و به بهبود برابری توزیعی منجر شود. این شواهد، ضرورت تبدیل رویکردهای یک‌نواخت‌گرا به سیاست‌های فرصت برابر و ضد تبعیض را تقویت می‌کند (چینگولانی^۵، ۲۰۲۴؛ دینگ، لو و میر^۶، ۲۰۲۳؛ ریکوچی، ون رایزین و لاونای^۷، ۲۰۱۶).

برای بالفعل‌سازی مزیت خلاقیت ناشی از تنوع، «اقلیم شمول» و «ایمنی روانی» نقش کلیدی دارند. در تیم‌های متنوع، اگر اعضا تمرین «دیدگاه‌پذیری» داشته باشند، خلاقیت بیشتر و تعارض‌های زیان‌آور کمتر می‌شود. رهبران فراگیر با گفتار و کنش‌های دعوتگر، امنیت بیان و مشارکت گروه‌های کمتر شنیده‌شده را افزایش می‌دهند و نسبت میان تنوع جنسیتی و تعارض را معکوس می‌کنند. این نتایج، اهمیت تقویت مهارت‌های رهبری فراگیر و مداخلات سازمانی برای ایجاد فضاهای بیان ایده را نشان می‌دهد (هوور، وان کینپنبرگ، وان خینکل و بارکما^۸، ۲۰۱۲؛ نهمارد و ادموندسون، ۲۰۰۶؛ نیشی^۹، ۲۰۱۳).

1. Aboulhallaj et al.
2. Doshmangir, Bazyar, Majdzadeh & Takian
3. Hosseinpour, Kalantari & Ghalehtimouri
4. Gietel-Basten, Guilimoto, Batyra & Lutz
5. Cingolani
6. Ding, Lu & Meier
7. Riccucci, Van Ryzin & Lavena
8. Hoever, van Knippenberg, van Ginkel & Barkema
9. Nishii

بر این بستر، منابع انسانی باید عدالت‌محور و داده‌محور عمل کند. شواهد نشان می‌دهد مدیریت تنوع وقتی با «شمول» همراه شود، با رضایت شغلی و عملکرد بالاتر همبسته است و اقلیم‌های تنوع و شمول با پیامدهای مثبت سازمانی و مشتریان پیوند دارند. آموزش‌های تنوع و تعارض فرهنگی نیز، اگر به صورت برنامه‌های چندوجهی و پایدار طراحی شوند، تغییرات شناختی و رفتاری معناداری ایجاد می‌کنند. بنابراین، منابع انسانی می‌تواند از طریق طراحی سیاست‌های فرصت برابر، آموزش‌های مبتنی بر شواهد و سنجش منظم اقلیم شمول، انگیزش مشارکت گروه‌های کمتر دیده‌شده را افزایش دهد (بزرگووا، اسپل، پری و جن^۱، ۲۰۱۶؛ هولمز و همکاران^۲، ۲۰۲۱؛ مک‌کی، ایوری و موریس^۳، ۲۰۰۸؛ پیتس^۴، ۲۰۰۹؛ سابهاروال^۵، ۲۰۱۴).

در سطح حکمرانی و اجرای پروژه‌های نوآوری باز، میانجی‌ها مانند دانشگاه‌ها و سازمان‌های مردم نهاد می‌توانند به «صدابخشی» گروه‌های خاموش و ترمیم اعتماد کمک کنند و زبان مشترکی میان دولت و ذی‌نفعان بسازند. این نقش میانجیگری، مشارکت معنادارتر کاربران و بهره‌برداران را امکان‌پذیر می‌کند و برای طراحی خدمات حساس به جنسیت و گروه‌های کمتر دیده‌شده مفید است. هم‌زمان، مطالعات داخلی نیز بر لزوم بومی‌سازی مدیریت تنوع در سازمان‌های دولتی ایران و شناسایی اقدامات و پیامدهای آن تأکید کرده‌اند (عبدلی، رحمانی و معمارزاده طهران، ۱۴۰۲؛ فلدروس^۶، براندسن^۷ و هونینگ^۸، ۲۰۱۴).

۱۳. نوآوری داده‌محور (منابع انسانی تحلیلی)

یافته‌ها نشان می‌دهد که نوآوری داده‌محور در حوزه منابع انسانی، کارکردی دوگانه دارد: از یک سو با پشتیبانی از تصمیم‌گیری داده‌محور در گزینش، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی به تغییر پارادایم تصمیم‌گیری کمک می‌کند و زمینه صرفه‌جویی مالی و تخصیص کاراتر منابع را فراهم می‌آورد و از سوی دیگر، به الزاماتی چون شفافیت، تبیین اخلاقی و ارتقای سواد داده‌ای نیازمند است تا اعتماد عمومی تقویت شود. مرورهای نظام‌مند و مقاله‌های مرجع تأکید می‌کنند که منابع انسانی تحلیلی هنگامی ارزش‌آفرین می‌شود که زنجیره مسئله تا تصمیم بر بنیاد شواهد، قابلیت‌های تحلیلی و تعامل نزدیک با مدیریت خطی طراحی شود (انگریو، چارلوود، کرک‌پاتریک، لارنس و استوارت^۹، ۲۰۱۶؛ هوسلید^{۱۰}، ۲۰۱۸؛ وان‌دن هوول و بونداروک، ۲۰۱۷).

در زیرمجموعه «الگوریتم ترک شغل»، ادبیات اخیر نشان می‌دهد که استفاده از روش‌های یادگیری ماشینی برای پیش‌بینی ریزش کارکنان، هم از نظر دقت پیش‌بینی و هم از نظر تبیین عوامل مؤثر، به بلوغ بیشتری رسیده است؛ مطالعات جدید در نشریه «Expert Systems with Applications» با تکیه بر داده‌های بنگاهی واقعی، هم پیش‌بینی و هم توضیح جهت اثرگذاری متغیرها را گزارش می‌کنند و مرورهای نظام‌مند دهه اخیر، تنوع روش‌ها و شرایط به کارگیری آن‌ها را مستند کرده‌اند. با این حال، پژوهش‌های اخلاق فناوری هشدار می‌دهند که اتکای ساده‌انگارانه به الگوریتم‌ها می‌تواند به سوگیری، کاهش شفافیت و آسیب به تمامیت فردی کارکنان بینجامد؛ بنابراین استفاده از روش‌های تبیینی و طراحی مشارکتی ضروری است (گیرمیندل، اشتريش، کریست و لایشت دیوبالد^{۱۱}، ۲۰۲۲؛ لایشت دیوبالد و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۹).

1. Bezrukova, Spell, Perry & Jehn

2. Holmes et al.

3. McKay, Avery & Morris

4. Pitts

5. Sabharwal

6. Fledderus

7. Brandsen

8. Honingh

9. Angrave, Charlwood, Kirkpatrick, Lawrence & Stuart

10. Huselid

11. Giermindl, Strich, Christ & Leicht-Deobald

12. Leicht-Deobald et al.

در سطح سیاست گذاری منابع انسانی، شواهد تأکید می کنند که برای تحقق صرفه جویی مالی و بهبود عدالت ادراکی، منابع انسانی باید از تحلیل های موردی فراتر رود و ظرفیت های پایدار تحلیلی، چارچوب های داده محور و سواد داده ای در بدنه سازمان ایجاد کند؛ این گذار علاوه بر بهبود کارایی، می تواند ذهنیت فناورانه را در مدیریت منابع انسانی تغییر دهد، مشروط به اینکه نهادهای سازی تحلیل ها با حاکمیت داده شفاف و تعامل با ذی نفعان همراه باشد (هوسلید، ۲۰۱۸؛ اوگنا^۱، ۲۰۲۳).

مدل نهایی پژوهش

چارچوب سیزده گانه را می توان در چهار دسته هم پیوند تبیین کرد: نخست، «شرایط زمینه ای» شامل حکمرانی و بوروکراسی، بستر ایران و عدالت، تنوع و شمول است؛ مرورهای نظام مند نشان می دهد که در بخش عمومی، کیفیت حکمرانی، قواعد بازی و سازوکارهای مشارکتی پیش شرط هر الگوی نوآوری هستند و با ایجاد شفافیت، پاسخ گویی و هم تصمیمی، ظرفیت عبور از مرزهای سازمانی را می سازند، هم سو با ادبیات نوآوری دولتی و حکمرانی مشارکتی، تمایز این پژوهش در پیوند هم زمان عدالت و شمول با قابلیت نوآوری است، نه فقط با پیامدهای رضایت شغلی (دی وریس و همکاران، ۲۰۱۶؛ انسل و گش^۲، ۲۰۰۸).



شکل ۲. مدل چهارستونی پژوهش

دوم، «توانمندسازهای درونی» شامل بلوغ نوآوری و فرهنگ سازمانی، نقش منابع انسانی، آموزش و مشوق ها و امنیت روانی و مشارکت است؛ یافته ها با ادبیات امنیت روانی و یادگیری تیمی هم سو است؛ اما تمایز این پژوهش تأکید بر نقش منابع انسانی به مثابه شریک حکمرانی و مرزبان دانش در بخش عمومی ایران است، نه فقط تسهیلگر یادگیری در سطح تیم (ادموندسون و لی^۳، ۲۰۱۴؛ ادموندسون، ۲۰۲۳؛ مرگل، ۲۰۱۵).

1. Ongena
2. Ansell & Gash
3. Edmondson & Lei

سوم، «زیرساخت و سازوکار دانشی» شامل حاکمیت داده و مالکیت فکری، مدیریت دانش و زیرساخت‌های تسهیم دانش و نوآوری داده‌محور است؛ این محور با ادبیات نوآوری باز در دولت هم‌سو است که بر قواعد داده، استانداردسازی و نقش فناوری تأکید دارد و با ادبیات تحلیل منابع انسانی تکمیل می‌شود که گذار به تصمیم‌گیری داده‌محور را توصیه می‌کند؛ تمایز این پژوهش، ادغام حاکمیت داده با مردم‌تحلیلی منابع انسانی به‌عنوان شرط لازم برای جریان‌یابی دانش است.

چهارم، «فرایند ارزش‌آفرینی» شامل فرایند نوآوری باز، میانجیگری و اعتماد، است؛ هم‌سو با تبیین‌های نوین، نوآوری باز را به‌مثابه جریان‌های مدیریت‌شده دانش تعریف می‌کند و نقش میانجی‌ها را در کاهش ریسک همکاری تأکید می‌کند؛ تمایز این پژوهش، نشان دادن ظرفیت جذب و قابلیت‌های پویا در دل فرایند و اتصال آن‌ها به بسته مکمل AMO و HPWS است تا از مرحله مسئله‌یابی تا بومی‌سازی به خلق ارزش عمومی پایدار بینجامد (چسبرو و بوگرز^۱، ۲۰۱۴؛ مو و وانگ، ۲۰۲۲؛ کوهن و لوینتال، ۱۹۹۰؛ تیس و همکاران، ۱۹۹۷؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۱۲؛ لارسن و فوس، ۲۰۰۳).

این دسته نشان می‌دهد که استقرار هم‌زمان سازوکارهای نوآوری باز و نقش‌آفرینی راهبردی منابع انسانی چگونه به ارزش عمومی تبدیل می‌شود. نخست، دیجیتال‌سازی تدریجی فرایندها با تکیه بر استانداردسازی داده و بازطراحی جریان کار، بهره‌وری را افزایش داده و کیفیت خدمات را بهبود می‌دهد؛ این هم‌سو با ادبیات دولت دیجیتال است که پیوند فناوری اطلاعات با ارزش‌های عمومی مانند کارآمدی، پاسخ‌گویی و مشارکت را مستند کرده است، در عین حال بر ضرورت بازآرایی نهادی برای پرهیز از اتکای صرف به ابزار تأکید می‌کند، تمایز این پژوهش تأکید بر پیوند میان این دگرگونی‌ها و بسته‌های مدیریت منابع انسانی راهبردی است، نه فقط تحول فناوریانه (بنیستر و کانلی^۲، ۲۰۱۴؛ توویزیمانا و اندرسون^۳، ۲۰۱۹؛ دانلیوی، مارگتس، باستو و تینکلر^۴، ۲۰۰۶).

دوم، شفافیت داده و سازوکارهای مشارکتی، امکان نظارت اجتماعی و پاسخ‌گویی را افزایش می‌دهد و می‌تواند به کاهش فساد و سرعت‌بخشی خدمات بینجامد، هرچند شفافیت شرط لازم است نه کافی و باید با ظرفیت‌های نهادی تقویت شود؛ این با یافته‌های حکمرانی باز و شفافیت هم‌سو است و تمایز مطالعه حاضر تبیین نقش منابع انسانی به‌عنوان تنظیمگر قواعد داده و میانجی ذی‌نفعان در این گذار است (باور و گرایمز^۵، ۲۰۱۴؛ مرگل، ۲۰۱۵).

سوم، داده‌محوری در سیاست‌گذاری از طریق مردم‌تحلیلی و داشبوردهای تصمیم، به بهبود کیفیت خط‌مشی، یادگیرندگی سازمانی و تغییر نگرش مدیران از کنترل‌محوری به یادگیری‌محوری کمک می‌کند؛ این ادبیات بر نقش چرخه‌های بازخورد مبتنی بر داده و بازترکیب دانش تأکید دارد و با یافته‌های ما درباره تقویت انگیزه پژوهشی کارکنان و کاهش محدودیت‌های اجرا هم‌سویی دارد، تمایز ما ادغام این منطق با ظرفیت جذب و معماری مکمل مدیریت منابع انسانی است تا انتقال دانش بیرونی به اجرا ممکن شود (یانسن و هلیبگ^۶، ۲۰۱۸؛ متئوس، یانسن و ماهشواری^۷، ۲۰۲۰؛ مرگل، ۲۰۱۵).

-
1. Chesbrough & Bogers
 2. Bannister & Connolly
 3. Twizeyimana & Andersson
 4. Dunleavy, Margetts, Bastow & Tinkler
 5. Bauhr & Grimes
 6. Janssen & Helbig
 7. Matheus, Janssen & Maheshwari

نتیجه گیری

تحلیل مضمون ۱۶ مصاحبه با خبرگان که به استخراج ۸۲۷ کد اولیه، ۱۱۶ مضمون فرعی و ۱۳ مضمون اصلی انجامید، نشان داد که پیوند منابع انسانی و نوآوری باز در بخش عمومی ایران، در قالب چارچوبی چهارلایه فهم پذیر است: شرایط زمینه‌ای، توانمندسازهای درونی، زیرساخت و سازوکارهای دانشی و فرایند ارزش آفرینی. بر اساس روایت مشارکت کنندگان، هر جا این لایه‌ها هم‌راستا بوده‌اند، نوآوری باز از مرحله مسئله‌یابی تا بومی‌سازی و استقرار با اصطکاک کمتری پیش رفته و در مقابل، ضعف در شرایط زمینه‌ای (به‌ویژه بوروکراسی و فقدان امنیت روانی) به‌عنوان پرتکرارترین موانع در داده‌ها ظاهر شده است. از جنبه نظری، این چارچوب مضمونی با تلفیق ادبیات منابع انسانی استراتژیک و نوآوری باز در بستر بخش عمومی ایران، تصویری یکپارچه از نقش منابع انسانی در خلق ارزش عمومی ارائه می‌دهد؛ تصویری که در آن (چنانکه خبرگان بارها تأکید کردند) منابع انسانی از کارکرد صرف اداری فراتر می‌رود و در مرزهای میان‌سازمانی نقش تسهیلگر همکاری و تنظیمگر قواعد داده و مالکیت فکری را برعهده می‌گیرد.

از جنبه کاربردی، یافته‌ها دلالت بر آن دارند که اصلاح فرایندهای بوروکراتیک با محوریت منابع انسانی، تقویت زیرساخت‌های داده و اشتراک دانش، نهادینه‌سازی امنیت روانی و اقلیم شمول و حرکت به سمت تصمیم‌گیری داده‌محور، می‌تواند بستر مناسب‌تری برای نوآوری باز فراهم آورد. طبق ادراک مشارکت کنندگان، چنین اقداماتی با بهبود کیفیت خدمات، یادگیری سازمانی و اعتماد عمومی همراه خواهد بود؛ هرچند تأیید این پیامدها نیازمند مطالعات پیمایشی مستقل است. این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز مواجه است: اتکای صرف به مصاحبه با خبرگان، تعمیم‌پذیری نتایج را محدود می‌کند و ماهیت کیفی تحقیق امکان آزمون روابط میان مضامین را فراهم نمی‌سازد. از این رو، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با روش‌های کمی و مدل‌سازی معادلات ساختاری، روابط میان لایه‌های چارچوب مضمونی را بیازمایند و مطالعات مقایسه‌ای میان سازمان‌های دولتی و عمومی غیردولتی، یا مطالعه تطبیقی با سایر کشورها، دامنه اعتبار یافته‌ها را روشن‌تر کنند.

پیشنهادهای

۱. بازمهندسی حکمرانی و بوروکراسی با محوریت منابع انسانی

یافته‌ها نشان دادند تمرکزگرایی، رویه‌های طولانی و فرهنگ محافظه‌کار از موانع اصلی نوآوری باز در بخش عمومی هستند؛ بنابراین، اصلاحات بوروکراتیک باید از سطح ساختارهای کلان به سطح کارکردی منابع انسانی انتقال یابد. در عمل، واحدهای منابع انسانی می‌توانند با ایجاد «میزهای نوآوری مشارکتی» درون دستگاه‌های دولتی، زمینه گفت‌وگوی میان کارمندان، پژوهشگران و ذی‌نفعان بیرونی را فراهم کنند. این میزها باید به سامانه‌های دیجیتال اشتراک ایده و بازخورد سریع مجهز باشند تا مشارکت کارکنان به‌صورت مستمر و شفاف جریان یابد.

همچنین پیشنهاد می‌شود که در چارچوب بازمهندسی فرایندهای تصمیم‌گیری، نقش نمایندگان منابع انسانی در شوراهای سیاست‌گذاری رسمی تقویت شود تا به‌عنوان «واسط میان سطوح سیاستی و میدانی» عمل کنند. این مداخله از یک‌سو فرایندهای فرسایشی را کوتاه‌تر و از سوی دیگر اعتماد و حس مالکیت کارکنان نسبت به تغییرات را افزایش می‌دهد.

به این ترتیب، بوروکراسی از یک «سیستم کنترل‌محور» به یک بستر تسهیلگر یادگیری و هم‌آفرینی تبدیل می‌شود که در آن منابع انسانی نه مجری صرف، بلکه عامل تغییر و بهبود نوآوری باز هستند.

۲. تقویت ظرفیت جذب و زیرساخت‌های اشتراک دانش

یافته‌ها نشان دادند که ضعف زیرساخت داده، نبود استانداردهای یکپارچه و ناکارآمدی سامانه‌های KSS از موانع اصلی جریان‌یافتن دانش در بخش عمومی ایران است. در این شرایط، نوآوری باز بدون پشتوانه دانشی پایدار باقی می‌ماند. از این رو، پیشنهاد می‌شود که اصلاحات با محوریت ظرفیت جذب منابع انسانی و توانایی سازمان برای دریافت، بومی‌سازی و بهره‌برداری از ایده‌های بیرونی دنبال شود. در گام نخست، واحدهای منابع انسانی باید آموزش‌های داده‌محور و سواد دیجیتال تحلیلی را برای کارکنان طراحی کنند تا توان درک و استفاده از داده‌ها در تصمیم‌گیری تقویت شود. هم‌زمان، لازم است مشوق‌هایی برای مستندسازی تجربه‌ها و درس‌آموخته‌ها پیش‌بینی شود؛ برای مثال، امتیازدهی در ارزیابی عملکرد یا ارتقای شغلی بر اساس میزان مشارکت در سامانه‌های دانش.

در سطح زیرساختی، توسعه پایگاه‌های اشتراک دانش میان‌دستگاهی با قابلیت جست‌وجو، تفسیر و بازاستفاده داده‌ها ضروری است تا انتقال تجربه از پروژه‌های موفق یا شکست‌خورده تسهیل شود. این سیاست، با ایجاد مسیرهای رسمی تبادل داده میان دانشگاه، صنعت و دولت، موجب هم‌افزایی و یادگیری متقابل خواهد شد. در نهایت، تقویت ظرفیت جذب و KSS می‌تواند بخش عمومی را از مصرف‌کننده دانش به تولیدکننده و توزیع‌کننده نوآوری بدل کند.

۳. نهادینه‌سازی امنیت روانی و اقلیم شمول در سازمان‌های عمومی

پیشنهاد می‌شود که واحدهای منابع انسانی با طراحی برنامه‌های آموزش رهبری فراگیر برای مدیران، آنان را از رفتارهای تقویت‌کننده امنیت روانی آگاه کنند. همچنین لازم است کانال‌های امن و بی‌نام برای ابراز ایده‌ها و بازخوردها ایجاد شود تا کارکنان بدون ترس از پیامد، در نوآوری مشارکت کنند. اجرای پایش‌های دوره‌ای شاخص‌های امنیت روانی و تنوع (مانند میزان مشارکت گروه‌های کمتر شنیده‌شده یا احساس تعلق سازمانی) می‌تواند مسیر بهبود مستمر را روشن سازد. این رویکرد با بالفعل‌سازی ظرفیت خلاقیت ناشی از تنوع نیروی انسانی، زیرساخت فرهنگی لازم برای نهادینه‌سازی نوآوری باز در بخش عمومی را فراهم می‌کند.

۴. گذار به تصمیم‌گیری داده‌محور از طریق منابع انسانی تحلیلی

پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی پروژه‌های تحلیلی کم‌ریسک و ارزش‌محور را به‌صورت تدریجی آغاز کنند، مانند تحلیل الگوهای کاهش تعلق سازمانی، پیش‌بینی نیازهای آموزشی یا شناسایی عوامل فرسودگی شغلی. این رویکرد، ضمن کاهش مقاومت نهادی، زمینه ارتقای سواد داده‌ای در میان مدیران خطی را فراهم می‌کند. به‌موازات آن، لازم است منشور اخلاق تحلیل منابع انسانی تدوین و نهادینه شود تا اصولی چون شفافیت، حداقل‌گرایی داده، رضایت آگاهانه و حق بازنگری نتایج تحلیلی تضمین شود. چنین سیاستی نه تنها موجب اعتماد کارکنان و شهروندان می‌شود، بلکه تصمیم‌های منابع انسانی را عادلانه‌تر، پاسخ‌گوتر و کارآمدتر می‌سازد و هم‌راستایی آن‌ها با ارزش‌های بخش عمومی را تقویت می‌کند.

منابع

آغاز، عسل؛ شیخ، علیرضا و امیرخانی، طیبه (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، یک کاوش در وزارتخانه‌های ایران. فصلنامه مطالعات مدیریت، ۱۰(۳)، ۶۶۷-۶۹۵.

- ابراهیمی کیاسری، حمیدرضا؛ الوانی، سید مهدی؛ معمارزاده تهران، غلامرضا (۱۴۰۲). ارزیابی ترکیبی از عوامل مؤثر بر مشارکت شهروندان در خطمشی‌های نظام آموزشی و پرورشی ایران. *مدیریت دولتی*، ۱۵(۲)، ۲۳۰-۲۵۷.
- ابراهیمی کیاسری، حمیدرضا؛ الوانی، سید مهدی؛ معمارزاده تهران، غلامرضا (۱۴۰۲). طراحی الگوی مشارکت شهروندان در خطمشی‌های نظام آموزشی و پرورشی ایران با رویکرد چندروشی، *مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی*، ۱۳(۴۶)، ۴۶-۹۳.
- رستمی، فاطمه؛ نجفی رستاقی، حیدر و درویشوند، عطیه (۱۴۰۳). مطالعه تطبیقی تجربیات جهانی نوآوری باز در بخش دولتی و ارائه راه کارهایی برای نظام مدیریت دولتی و حکمرانی ایران. *مطالعات مدیریت خدمات عمومی*، ۲(۴)، ۱۸۱-۲۱۶.
- زراعت کار، سمیه؛ رجبی فرجاد، حاجیه و نقاش‌زاده، ساقی (۱۳۹۹). شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و تأثیر آن بر بهره‌وری. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۲(۴)، ۱۹۷-۲۲۴.
- زمانیان، محمدرضا و باقری، کوروش (۱۴۰۰). بررسی تأثیر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر اعتماد سازمانی در اداره امور مالیاتی استان همدان. *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۵(۵۶)، ۲۰-۳۰.
- عبدلی، شیرین؛ رحمانی، حامد و معمارزاده طهران، غلامرضا (۱۴۰۲). ارائه مدل مدیریت منابع انسانی تنوع محور در سازمان‌های دولتی ایران. *مدیریت تبلیغات و فروش*، ۴(۳)، ۴۵۳-۴۷۳.
- هنرمندی چوکامی، ایدا و کنارودی، محمدحسین (۱۴۰۳). سیاست و بوروکراسی در اداره امور عمومی ایران. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۵(۲)، ۶۳-۸۶.

References

- Abdoli, S., Rahmani, H., & Memarzadeh Tehran, G. (2023). Designing a diversity-oriented human resource management model to utilize talented young elites for Iranian governmental organizations. *Strategic Studies of Sport and Youth*, 22(60), 551-572. (in Persian)
- Aboulhallaj, M., Mousavi, S. M., Jafari, M., Vosoogh-Moghaddam, A., Bahariniya, S., Ghasemyani, S. & Tabatabaei Far, S. S. (2024). Challenges and executive requirements of advanced health system governance based on general health policies in Iran: Qualitative research. *BMC Health Services Research*, 24, 1517. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11887-z>
- Aghaz, A., Sheikh, A. & Amirkhani, T. (2017). Human resource management in the public sector: An investigation into the Iranian ministries. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(3), 667-695. <https://doi.org/10.22059/ijms.2017.219684.672354> IJMS(in Persian)
- Alter, G. C. & Gonzalez, R. (2018). Responsible practices for data sharing. *Data Science Journal*, 17(1), 52. <https://doi.org/10.5334/dsj-2018-052>
- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M. & Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 1-11. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12090>
- Ansell, C. & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Bannister, F. & Connolly, R. (2014). ICT, public values and transformative government. *Government Information Quarterly*, 31(1), 119-128.

- Bauhr, M. & Grimes, M. (2014). Indignation or resignation: The implications of transparency for societal accountability. *Governance*, 27(2), 291–320.
- Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J. L. & Jehn, K. A. (2016). A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. *Psychological Bulletin*, 142(11), 1227–1274.
- Blumberg, M. & Pringle, C. D. (1982). The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, 7, 560–569. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285240>
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G. & Lee, J.-N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87–111. <https://doi.org/10.2307/25148669>
- Bogers, M., Zobel, A.-K., Afuah, A., Almirall, E., Brunswicker, S., Dahlander, L., ... Ter Wal, A. L. J. (2017). The open innovation research landscape: Established perspectives and emerging themes across different levels of analysis. *Industry and Innovation*, 24(1), 8–40. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1240068>
- Bondarouk, T., Ruël, H. & van der Heijden, B. (2009). E-HRM effectiveness in a public sector organization: A multi-stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 578–590. <https://doi.org/10.1080/09585190802707359>
- Brandsen, T. & Honingh, M. (2015). Distinguishing different types of coproduction: A conceptual analysis based on the classical definitions. *Public Administration Review*, 76(3), 427–435. <https://doi.org/10.1111/puar.12465>
- Byron, K. & Khazanchi, S. (2012). Rewards and creative performance: A meta-analytic test of theoretically derived hypotheses. *Psychological Bulletin*, 138(4), 809–830. <https://doi.org/10.1037/a0027652>
- Carmeli, A. & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709–729. <https://doi.org/10.1002/job.565>
- Carovano, G. (2023). Regulating data intermediaries: The impact of the EU Data Governance Act. *Computer Law & Security Review*, 49, 105850. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2023.105850>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Chesbrough, H. & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. In H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke & J. West (Eds.), *New frontiers in open innovation* (pp. 3–28). Oxford University Press.
- Çinar, E., Trott, P. & Simms, C. (2019). A systematic review of barriers to public sector innovation process. *Public Management Review*, 21(1), 1–27. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1473477>
- Cingolani, L. & Salazar-Morales, D. (2024). The role of public workforce diversity and the administrative ecosystem in advancing digital public service innovation. *Public Management Review*, 26(10), 2966–2991.

- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://www..org/stable/2393553>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J. & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88. <https://doi.org/10.1002/job.737>
- Corsino, M., Santi, F. & Semboli, S. (2023). University engagement in open innovation and intellectual property rights: Evidence from academic patents and licensing. *Economia Politica*, 50, 1043–1075. <https://doi.org/10.1007/s40812-023-00280-2> IDEAS/RePEc
- de Lima, J. A., Gama, K. & Correia-Neto, J. S. (2024). *The use of the open innovation paradigm in the public sector: A systematic review of published studies*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2404.01552>
- De Vries, H., Bekkers, V. & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>
- Ding, F., Lu, J. & Meier, K. J. (2023). *How does diversity affect public organizational performance? A meta-analysis*. Public Administration.
- Doshmangir, L., Bazyar, M., Majdzadeh, R. & Takian, A. (2019). So near, so far: Four decades of health policy reforms in Iran, achievements and challenges. *Archives of Iranian Medicine*, 22(10), 592–605. PMID: 31679362 PubMed
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2006). New public management is dead, long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494.
- Ebrahimikiasari, H., Alvani, S. M. & Memarzadeh, G. (2023). Designing Public Participation Model in Iranian Educational Policies by Multi-Method Orientation. *Strategic Studies of public policy*, 13(46), 66–93. <https://doi.org/10.22034/sspp.2023.562459.3291> (in Persian)
- Ebrahimi Kiasari, H., Alvani, S. M. & Memarzadeh Tehran, G. (2023). Combinational Assessment of the Factors Affecting Public Participation in Iranian Educational Policies. *Journal of Public Administration*, 15(2), 230–257. <https://doi.org/10.22059/jipa.2023.351493.3247> (in Persian)
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 1–24.
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43.

- Engelsberger, A., Halvorsen, B., Cavanagh, J. & Bartram, T. (2021). Human resources management and open innovation: The role of open innovation mindset. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 194–215. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12281>
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and Mode 2 to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- Farazmand, A. (1999). Administrative reform in modern Iran: An historical analysis. *International Journal of Public Administration*, 22(12), 1961–2003. <https://doi.org/10.1080/01900699908525410> tandfonline.com
- Fayard, A.-L. & Weeks, J. (2007). Photocopiers and water-coolers: The affordances of informal interaction. *Organization Studies*, 28(5), 605–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606068310>
- Figenschou, T., Fjellidal-Soelberg, J. & Bøhmer, A. N. (2024). Open innovation in the public sector: A literature review on organizational boundaries and actors. *Technovation*, 131, 102940. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102940> Eindhoven Tech Research Portal
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Garavan, T., Carbery, R. & Rock, A. (2021). Training and organisational performance: A meta-analysis of temporal, institutional and organisational context moderators. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 1077–1112. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12284>
- Giermindl, L. M., Strich, F., Christ, O. & Leicht-Deobald, U. (2022). The dark sides of people analytics: Reviewing the perils for organisations and employees. *Information Systems Management*, 39(4), 316–332. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927213>
- Gietel-Basten, S., Guilmoto, C. Z., Batyra, E. & Lutz, W. (2024). Reframing policy responses to population aging in Iran. *Genus*, 80, 17. <https://doi.org/10.1186/s41118-023-00210-z> link.springer.com
- Gold, A. H., Malhotra, A. & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- González, X., Miles-Touya, D. & Pazó, C. (2016). R&D, worker training and innovation: Firm-level evidence. *Industry and Innovation*, 23(8), 694–712. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1206463> IDEAS/RePEc
- Haneda, S. & Ito, K. (2018). Organizational and human resource management and innovation: Which management practices are linked to product and/or process innovation? *Research Policy*, 47(1), 194–208. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.10.008>
- Honarmandi Chokami, A. & Kenaroodi, M. H. (2024). Politics and Bureaucracy in Iran's Public Affairs Administration. *Public Administration Perspective*, 15(2), 63–86. <https://doi.org/10.48308/jpap.2024.232482.1323> (in Persian)
- Hoefer, I. J., van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P. & Barkema, H. (2012). Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied*

- Psychology*, 97(5), 982–996. <https://doi.org/10.1037/a0029159> Erasmus University Rotterdam
- Hartley, J., Sørensen, E. & Torfing, J. (2013). Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821–830. <https://doi.org/10.1111/puar.12136>
- Holmes IV, O., Jiang, K., Avery, D., McKay, P., Oh, I.-S., McInnis, S., ... & Shin, K. (2021). A meta-analysis integrating 25 years of diversity climate research. *Journal of Management*, 47(6), 1357–1384.
- Hosseinpour, Kalantari & Ghalehtemouri, K. J. (2025). Exploring urban future: enhancing good urban governance through scenario planning in Urmia city, Iran. *City and Built Environment*, 3(1), 18. <https://doi.org/10.1007/s44213-025-00056-5>
- Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy*, 35(5), 715–728. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.03.005>
- Huselid, M. A. (2018). The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management*, 57(3), 679–684. <https://doi.org/10.1002/hrm.21916>
- Husted, K. & Michailova, S. (2002). Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility. *Organizational Dynamics*, 31(1), 60–73. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00072-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00072-4)
- Isik, L. (2025). Innovation interrupted: The gap between value creation and evaluation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 42(3), 102035. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102035> +1
- Janssen, M. & Helbig, N. (2018). Innovating and changing the policy-cycle: Policy-makers be prepared. *Government Information Quarterly*, 35(4, Supplement), S99–S105.
- Janssen, M., Brous, P., Estevez, E., Barbosa, L. S. & Janowski, T. (2020). Data governance: Organizing data for trustworthy artificial intelligence. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101493. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101493>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://www.org/stable/23414255>
- Jo, J., Chadwick, C., & Han, J. H. (2024). How the human resource (HR) function adds strategic value: A relational perspective of the HR function. *Human Resource Management*, 63(1), 5–23. <https://doi.org/10.1002/hrm.22184>
- Jukić, T., Pluchinotta, I., Hržica, R. & Vrbek, S. (2022). Organizational maturity for co-creation: Towards a multi-attribute decision support model for public organizations. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101623. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101623> +1
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y. & Wei, K.-K. (2005). Contributing knowledge to electronic repositories: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113–143. <https://www.org/stable/25148670>
- Kankanhalli, A., Zuiderwijk, A. & Tayi, G. K. (2017). Open innovation in the public sector: A research agenda. *Government Information Quarterly*, 34(1), 84–89. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.12.002> TU Delft Research Portal

- Kim, S. & Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. *Public Administration Review*, 66(3), 370–385. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00595.x>
- Klerkx, L. & Leeuwis, C. (2009). Establishment and embedding of innovation brokers at different innovation system levels: Insights from the Dutch agricultural sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(6), 849–860. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2008.10.001>
- Knies, E., Borst, R. T., Leisink, P. & Farndale, E. (2022). The distinctiveness of public sector HRM: A four-wave trend analysis. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 799–825. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12440>
- Kulkarni, U. R., Ravindran, S. & Freeze, R. (2007). A knowledge management success model: Theoretical development and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 309–347. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222230311>
- Laursen, K. & Foss, N. J. (2014). Human resource management practices and innovation. SMG *Working Paper No. 5/2012*. Copenhagen Business School.
- Lee, Y. W., Strong, D. M., Kahn, B. K. & Wang, R. Y. (2002). AIMQ: A methodology for information quality assessment. *Information & Management*, 40(2), 133–146. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(02\)00043-5](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(02)00043-5)
- Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Schafheitle, S., Wildhaber, I. & Kasper, G. (2019). The challenges of algorithm-based HR decision-making for personal integrity. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 377–392. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04204-w> link.springer.com
- Marler, J. H. & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18–36. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.002>
- Matheus, R., Janssen, M. & Maheshwari, D. (2020). Data-driven dashboards for transparent and accountable public governance. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101–409.
- McKay, P. F., Avery, D. R. & Morris, M. A. (2008). Mean racial–ethnic differences in employee sales performance: Moderating effects of diversity climate. *Personnel Psychology*, 61(2), 349–374.
- Mergel, I. (2015). Opening government: Designing open innovation processes to collaborate with external problem solvers. *Social Science Computer Review*, 33(5), 599–612. <https://doi.org/10.1177/0894439314560851> +1
- Mergel, I. & Desouza, K. C. (2013). Implementing open innovation in the public sector: The case of Challenge.gov. *Public Administration Review*, 73(6), 882–890. <https://doi.org/10.1111/puar.12141>
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697> journals.aom.org
- Mu, R. & Wang, H. (2022). A systematic literature review of open innovation in the public sector: Comparing barriers and governance strategies of digital and non-digital open innovation.

- Public Management Review*, 24(4), 489–511. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1838787>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009> SciELO+1
- Nembhard, I. M. & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(1), 52–68. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823> journals.aom.org
- O'Reilly, C. A., III & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2013.0025>
- OECD. (2019). *A data-driven public sector: Enabling the strategic use of data for productive, inclusive and trustworthy governance*. <https://doi.org/10.1787/1c183670-en>
- Ongena, G. (2023). Data literacy for improving governmental performance: A competence-based approach and multidimensional operationalization. *Government Analytics*, 3(1), 100050. <https://doi.org/10.1016/j.ganj.2022.100050> .com
- Ongena, G., Dedehayir, O. & Berkers, E. (2023). Data literacy for improving governmental performance: A competence-based approach and multidimensional operationalization. *Government Information Quarterly*, 40(3), 101857. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101857>
- Parveen, S., Imran, M. & Arshad, M. A. (2023). Reconnoitering the nexus between organizational culture and open innovation. *SAGE Open*, 13(4), 1–14. <https://doi.org/10.1177/21582440231200319>
- Pedersen, K. (2020). What can open innovation be used for and how does it create value in public organizations? *Government Information Quarterly*, 37(2), 101459. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101459>
- Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. federal agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328–338.
- Randhawa, K., Wilden, R. & Hohberger, J. (2016). A bibliometric review of open innovation: Setting a research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 33(6), 750–772. <https://doi.org/10.1111/jpim.12312>
- Rostami, F., Najafi Rastaghi, H. & Darvishvand, A. (2024). A Comparative Study of Global Experiences of Open Innovation in the Public Sector and Offering Recommendations for the Iranian Public Management and Governance System. *Studies in Public Service Administration*, 2(4), 181–216. <https://doi.org/10.22054/spsa.2025.83965.1055> (in Persian)

- Riccucci, N. M., Van Ryzin, G. G. & Lavena, C. F. (2016). Representative bureaucracy and the willingness to comply. *Public Administration Review*, 76(3), 387–398.
- Ruijter, E., D  tienne, F., Baker, M., Groff, J. & Meijer, A. (2020). Open government data as an innovation process: Lessons from a living lab experiment. *Information Polity*, 25(3), 237–256. <https://doi.org/10.3233/IP-190045> Taylor & Francis Online
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197–217. journals.sagepub.com
- Siemens, E., Roth, A. V. & Balasubramanian, S. (2007). How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model. *Journal of Operations Management*, 26(3), 426–445. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.09.001>
- Seibert, S. E., Wang, G. & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Shipton, H., West, M., Dawson, J., Birdi, K. & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3–27. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00002.x>
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56(1), 155–194. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00147.x>
- Star, S. L. & Griesemer, J. R. (1989). Institutional ecology, translations and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley’s Museum of Vertebrate Zoology, 1907–39. *Social Studies of Science*, 19(3), 387–420. <https://doi.org/10.1177/030631289019003001>
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z) +1
- Torring, J. (2016). *Collaborative innovation in the public sector*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Tushman, M. L. & Scanlan, T. J. (1981). Boundary spanning individuals, their role in information transfer and their antecedents. *Academy of Management Journal*, 24(2), 289–305. <https://doi.org/10.2307/255842>
- Twizeyimana, J. D. & Andersson, A. (2019). The public value of e-government: A literature review. *Government Information Quarterly*, 36(2), 167–178.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press. <https://books.google.com/books?id=qTxz6I7tNSEC>
- Ulrich, D. & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What is next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Van den Heuvel, S. & Bondarouk, T. (2017). The rise, and fall, of HR analytics? A study into the future application, value, structure, and system support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 127–148. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0022>

- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M. & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>
- Vorre Hansen, A., Mergel, I. & Røhne Madsen, M. (2021). Living labs for public sector innovation: An integrative literature review. *Administrative Sciences*, 11(2), 41. <https://doi.org/10.3390/admsci11020041> DNB
- Wasko, M. M. & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, 29(1), 35–57. <https://doi.org/10.2307/25148667>
- Willem, A. & Buelens, M. (2007). Knowledge sharing in public sector organizations: The effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(4), 581–606. <https://doi.org/10.1093/jopart/mul021>
- Wynen, J., Verlinden, S., Pieters, D., Kleizen, B. & Verhoest, K. (2026). Embracing change through team diversity: the impact of age diversity on civil servants' perceptions of organizational change. *Review of Public Personnel Administration*, 46(2), 271-296. <https://doi.org/10.1177/0734371X241308222>
- Zamanian, M. R. & Bagheri, K. (2021). Barresi-ye taasire edrake karkonan az edalate sazmani bar etemade sazmani... [Investigating the impact of employees' perception of organizational justice on organizational trust in Hamedan Province Tax Administration]. *Ruykardhaye Pazhooheshi-ye Novin dar Modiriat va Hesabdari*, 5(56), 20–30. (in Persian)
- Zeraatkar, S., Rajabi Farjad, H. & Naghashzadeh, S. (2021). Exploration of the Challenges of Human Resource Management in the Public Sector and Their Effects on Productivity. *Journal of Research in Human Resources Management*, 12(4), 197-224. (in Persian)