

# Government as a Platform Approach Requirements

Khadijeh Yousefzadeh Baghbani<sup>1</sup>, Saeed Zarandi<sup>2\*</sup>,  
Alireza Koushki Jahromi<sup>3</sup>

1. Ph.D in Public Administration, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). E-Mail: [Saeed\\_zarandi@atu.ac.ir](mailto:Saeed_zarandi@atu.ac.ir)
3. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

## Extended Abstract

### Abstract

Information technology development has revolutionized how governments interact with citizens, and in developed countries, the government uses creative methods to provide platform-based public services. The idea of government as a platform, as a relatively new concept, has received more and more attention from governments. Since adopting realistic strategies in new approach requires the awareness of the necessary infrastructure, this research aims to design a model of government as a platform approach requirements.

This research is based on a qualitative method with a thematic analysis approach, and data is collected by interviewing experts and managers of executive organizations. 16 experts conducted a semi-structured interview through purposive sampling, and three criteria of acceptability, verifiability, and reliability were used to evaluate the quality of the research. Based on the results of this research, the requirements of government as a platform approach include macro architecture, executive arm, data and information, and soft aspects. Realizing management's goals with a new method requires attention to all its requirements.

### Introduction

Despite the government's efforts to adopt technological improvements, providing government services fails to satisfy users. How to better deliver public services to citizens and how to design the appropriate services for

their needs are the problems facing governments in the digital age. The idea of government as a platform has been noticed more and more by governments. In Iran, due to recent developments, measures have been taken to draft laws, executive structure, and definition of main plans and projects. Although it has appeared relatively well regarding rules and organizational frameworks, it could be better in the e-participation index. In practice, Iran needs to realize the government as a platform, and creating the necessary infrastructure requires further study and investigation in this area.

Therefore, in this research, we want to identify requirements of government as a platform approach. The questions of this research are:

- What are the requirements of government as a platform approach?
- In the government as a platform approach, what should the government do?

### **Materials and Methods**

The current research is classified as qualitative research. Interpretive research and the research approach are inductive because sub-topics are extracted from concepts, and main topics are extracted from sub-topics. In the inductive method, the coding process takes place without considering the predefined framework. The tool of this research is the interview. Interviews are a set of questions based on objectives. The interviews used in this research are semi-structured, and follow-up questions are used to clarify ambiguous answers. In this study, 16 interviews were conducted. Also, no new concept was extracted from the eleventh interview onwards.

### **Discussion and Results**

After identifying the essential points of the interview, 110 concepts were obtained. After categorizing the concepts, 16 sub-themes and four main themes were obtained. Four main themes were identified government as a platform approach requirements with analysis and examination of sub-themes. Macro architecture, the executive arm, data and Information, and the soft dimension are the government as a platform's requirements.

The current research was conducted to identify government as a platform approach requirements. In response to the first research question, the model of the government as a platform includes macro architecture, executive arm, data and Information, and the soft dimension.

Macro-architecture is a comprehensive approach in the field of macro-planning and policy-making, and according to the results of this research, its components include macro-planning, service architecture, process architecture, structure architecture, amending the rules and regulations, expanding cooperation, and a transformative attitude.

Government as a platform requires planning at the national level, a new architecture in services, processes, and structures with an interagency perspective. According to this research, providing the requirements of the government as a platform in terms of services, progress, structure, rules, and regulations all require a change of attitude towards goals and strategies, roadmap, planning, actions, people, data, and information.

Furthermore, without the powerful executive arm, the government as a platform remains in the planning stage and will not be implemented. Determining the executive custodian and defining responsibilities is the first step in strengthening the executive arm.

Since the concept of government as a platform is defined based on the use of information to improve services, citizens' information is a valuable asset for government, and the production of standard and open data requires an inter-organizational approach to data.

The importance of soft aspects in the success of government as a platform approach has been ignored, and in the rush to keep up with the evolution of information technology, the human centrality in all these changes and transformations has been forgotten. Personality traits, knowledge, and experience of people can act as obstacles or drivers. Paying attention to individual attitudes, individual values, organizational views, acceptance or resistance to change, knowledge and expertise, teamwork spirit, and behavioral characteristics of people are necessary for the success of government as a platform approach.

### **Conclusion**

In the first step, government as a platform approach requires adopting a transformational and realistic approach in macro architecture and developing a road map and operational plans with specialists and experts. In the next step, efforts should be made to strengthen the executive arm in the short term by determining the competent executive custodian, its duties, and powers in the law. In the midterm, attention should be paid to providing the necessary infrastructure and empowerment. In the third step, to remove obstacles in the exchange of data and information and to change the attitude of the leaders and managers of the organization towards data ownership, the issue of data governance should be prioritized by the government and deal with data as a national property.

The most essential element affecting the government as a platform's approach success is to pay attention to the human dimension. In the path of transformation, not only should it be addressed, but special attention should be paid to it in all stages, from planning to implementation. Personal and

behavioral characteristics of people, attitudes and beliefs, organizational culture, expertise, and capabilities of people are the main engines of the transformation approach, the success of which depends on its performance.

**Keywords:** government as a platform, macro architecture, executive arm, data and Information, and the soft aspects.

---

**Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Yousefzadeh Baghbani, Kh., Zarandi, S., Koushki Jahromi, A. (2025) Government as a Platform Approach Requirements. *Public Management Researches*, 18 (68), 205-234. (In In Persian)

**DOI:** 10.22111/JMR.2024.47308.6113

**Received:** 29 Nov. 2023

**Revised in revised form:** 27 Feb. 2024

**Accepted:** 19 Oct. 2024

**Published online:** 22 June 2025

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---



## ارائه الگوی تبیین الزامات دولت به مثابه سکو

### خدیجه یوسف‌زاده باغبانی<sup>۱</sup> - سعید زرنندی<sup>۲\*</sup> - علیرضا کوشکی جهرمی<sup>۳</sup>

۱. دانش‌آموخته رشته مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۲. نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. [Saeed\\_zarandi@atu.ac.ir](mailto:Saeed_zarandi@atu.ac.ir)
۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

#### چکیده

پیشرفت فناوری اطلاعات شیوه تعامل دولت‌ها با شهروندان را متحول ساخته و در کشورهای توسعه یافته دولت برای ارائه خدمات عمومی مبتنی بر سکو، روش‌های خلاقانه بکار می‌گیرد. ایده دولت به مثابه سکو به عنوان مفهومی نسبتاً جدید بیش از پیش مورد توجه دولت‌ها قرار گرفته است. از آنجایی که اتخاذ راهبردهای واقع‌بینانه در رویکرد جدید مستلزم شناخت زیرساخت‌های مورد نیاز است، هدف این پژوهش شناسایی الزامات دولت به مثابه سکو است. پژوهش حاضر اکتشافی با راهبرد کیفی است که با روش تحلیل مضمون (تم) اجرا شده است. داده و اطلاعات مورد نیاز با انجام مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان و مدیران دستگاه‌های اجرایی که با نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند، جمع‌آوری و برای ارزیابی کیفی پژوهش از سه معیار اعتبار، انتقال‌پذیری و قابلیت اعتماد استفاده شد. از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی ۱۶ مضمون فرعی و ۴ مضمون اصلی شناسایی گردید. براساس نتایج حاصل از این پژوهش الزامات دولت به مثابه سکو شامل معماری کلان، بازوی اجرایی، داده و اطلاعات و جنبه‌های نرم است و تحقق اهداف آن مستلزم توجه به همه الزامات آن است.

**واژه‌های کلیدی:** دولت به مثابه سکو، معماری کلان، بازوی اجرایی، داده و اطلاعات، جنبه‌های نرم.

مقاله مستخرج از رساله دکتری خانم خدیجه یوسف‌زاده باغبانی است.

استناد: یوسف‌زاده باغبانی، خدیجه؛ زرنندی، سعید؛ کوشکی جهرمی، علیرضا. (۱۴۰۴). ارائه الگوی تبیین الزامات دولت به مثابه

سکو. پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۸(۶۸)، ۲۳۴-۲۰۵. DOI: 10.22111/JMR.2024. 47308.6113



تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۰۸ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۱۲/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۲۸ تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۴/۰۱

نوع مقاله: علمی پژوهشی ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان حق مؤلف © نویسندگان

## مقدمه

شهروندان با مقایسه کیفیت خدمات بخش دولتی و بخش خصوصی، چابکی، جسارت و انعطاف‌پذیری بخش خصوصی را تجربه کرده و این سوال را مطرح می‌کنند که آیا دریافت خدمات عمومی می‌تواند به آسانی سفارش خرید از آمازون یا دیجی کالا باشد؟ دولت‌ها دریافته‌اند که با استفاده از تکنولوژی می‌توان کارها را بهتر انجام داد و از تکنولوژی برای حل بهتر مشکلات جمعی در یک شهر، کشور و حتی در سطح بین‌المللی استفاده کرد. البته در این مسیر دولت‌ها با مشکلات پیچیده‌ای همچون راهبری اثربخش مأموریت‌ها در ارائه خدمات عمومی مواجهند که روندهای جمعیتی، فناوری‌های دیجیتال، تأمین انتظارات شهروندان و کمبود منابع مالی این مشکلات را پیچیده‌تر می‌کند (LeMasson, 2017).

در حالی که بسیاری از کشورها، به خصوص کشورهای در حال توسعه به دلیل پیچیدگی، بزرگ، پرهزینه و زمان‌بر بودن پروژه‌های فناوری اطلاعات با عدم موفقیت در دولت الکترونیک مواجه شده‌اند (Mukhopadhyay & Bouwman, 2019). دولت‌هایی که به دنبال راه‌حلی برای کاهش هزینه و ارائه خدمات بیشتر و بهتر به شهروندان هستند دریافته‌اند که این مهم مستلزم تغییر تفکر دولت به نحوه ارائه خدمات دولتی است (Di Maio, 2010) و نگاه سیلویی به دولت عامل عدم موفقیت دولت‌ها خواهد بود. دولت سیلویی یعنی سازمان‌ها در فرایند نوسازی و مکانیزه‌شدن، نسبت به خرید و پیاده‌سازی فناوری اقدام نموده‌اند؛ اما علی‌رغم یکسان بودن الزامات و عملیات اجرایی سازمان‌ها با هم این اقدامات به صورت موازی صورت گرفته است. در واقع تلاش برای مدرن کردن دولت به جای ایجاد دولت دیجیتال، منجر به ایجاد چندین دولت دیجیتال درون دولت شده که هر یک نقص‌هایی دارند و هزینه بسیار به دولت تحمیل کرده‌اند به طوری که حتی یکپارچه‌سازی و کارکردن آنها با هم میسر نیست و یا بسیار مشکل است (Pope, 2019).

علیرغم تلاش دولت‌ها برای تطبیق با پیشرفت‌های دنیای فناوری، ارائه خدمات دولتی رضایت کاربران را فراهم نمی‌کند زیرا ارائه خدمات در بخش دولتی با سیستم‌های فعلی به صورت تکه تکه در سطح سازمان‌ها و اداراتی است که با یکدیگر تعامل ندارند. چگونگی ارائه بهتر خدمات عمومی به شهروندان و نحوه طراحی خدمات منطبق بر نیازهای ایشان، مشکل

پیش‌روی دولت‌ها در عصر دیجیتال است (Singla, 2018:1) در چنین شرایطی ایده دولت مبتنی بر سکو بیش از پیش مورد توجه دولت‌ها قرار گرفته است (Dwivedi et al., 2022). تیم اوراییلی در سال ۲۰۱۰ به موفقیت شرکت‌های ویکی‌پدیا، گوگل و آمازون به‌عنوان شرکت‌های مبتنی بر سکو در بهبود خدمات خود از طریق بازخورد رفتار و داده‌های مشتریان اشاره کرد و برای نخستین بار ایده دولت به‌مثابه سکو را مطرح کرد که به‌وسیله آن می‌توان تا ظرفیتی ایجاد کرد که مردم در اکوسیستمی مشارکتی نوآوری کنند (Brown et al., 2020).

تفکر سکویی پیشنهاد می‌کند که برای ارائه خدمات عمومی مختلف در سطح دولت از امکانات فنی و انسانی مشترک استفاده شود تا رفاه عمومی بدون نیاز به هزینه زیاد ارتقا یابد. تبدیل دولت به سکو نیازمند طراحی سیستمی است که نوآوری از درون و بیرون دولت را میسر کند و نتایج و خروجی‌ها از پیش تعیین شده نباشد، بلکه در تعامل مردم و دولت تعیین ایجاد شود (Margetts & Naumann, 2017).

براساس تجارب کشورهای پیشرو از جمله استونی، بریتانیا، هند و آلمان موفقیت در دولت به مثابه سکو شرایطی دارد و فرایند هوشمندسازی دولت متکی به انجام کار مشارکتی است که همه جنبه‌های سازمان‌های بخش دولتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Downe et al., 2023).

در ایران نیز متأثر از تحولات اخیر، به لحاظ تدوین قوانین، ساختار اجرایی و تعریف طرح و پروژه‌های کلیدی اقداماتی صورت گرفته است از جمله تصویب برنامه جامع توسعه تجارت الکترونیکی، سند راهبردی نظام جامع فناوری اطلاعات، قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات و قانون مدیریت داده‌ها و اطلاعات ملی. در حال حاضر وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، شورای عالی فضای مجازی و مرکز ملی فضای مجازی، شورای عالی اداری، شورای عالی و شورای اجرایی فناوری اطلاعات، کارگروه تعامل‌پذیری دولت الکترونیکی، کمیسیون توسعه دولت الکترونیک و کمیسیون تنظیم مقررات ارتباطات، نهادهای حاکمیتی هستند که در سیاست‌گذاری و توسعه دولت هوشمند نقش دارند.

طبق گزارش دبیرخانه شورای اجرایی فناوری وضعیت بلوغ الکترونیکی دستگاه‌های اجرایی کشور شرایط مناسبی ندارد. طبق گزارش سازمان ملل متحد (۲۰۲۲) ایران در گروه

کشورهای با درآمد پایین‌تر از درآمد میانه از نظر شاخص توسعه دولت الکترونیکی (EGDI) در میان ۱۹۳ کشور نسبت به دور قبل دو پله افت داشته است. اگرچه از نظر قوانین و چارچوب‌های سازمانی نسبتاً خوب ظاهر شده اما از نظر شاخص مشارکت الکترونیکی بسیار عقب هست. بنابراین در میدان عمل تا تحقق دولت به مثابه سکو فاصله بسیار است و ایجاد زیرساخت‌های لازم مستلزم مطالعه بیشتر در این حوزه می‌باشد. هدف از این پژوهش شناسایی الزامات دولت به مثابه سکو بوده و سوالات این پژوهش عبارتند از:

- الزامات دولت به مثابه سکو چیست؟
- راهبردهای ایجاد دولت به مثابه سکو چیست؟

### چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

اورایی (۲۰۱۱) با اشاره به تجربه موفق سکوهای رایانه‌ای برای نخستین بار ایده دولت سکو را مطرح کرد و در پاسخ به این سوال که اگر دولت یک سکو باشد، چگونه می‌توان از پیشرفت فناوری برای تبدیل آن به سکو بهتر استفاده کرد، به درس‌هایی که دولت می‌تواند از موفقیت سکوهای رایانه‌ای بگیرد اشاره می‌کند، اینکه استانداردهای باز جرقه نوآوری و رشد هستند، باید یک سیستم ساده ساخت و اجازه داد تا تکامل یابد، مشارکت محور طراحی کرد، باید از «هکرها» آموخت، با داده‌کاوی از مشارکت ضمنی استفاده کرد و در نهایت باید موانع آزمایش را کاهش داد.

اورایی ساخت سیستم بزرگراه بین ایالتی در ایالات متحده را یادآور می‌شود که دولت شبکه‌ای از جاده‌ها را می‌سازد و شهرها را به هم متصل می‌کند، اما کارخانه‌ها، مزارع و مشاغل که از شبکه جاده‌ای استفاده می‌کنند را اداره نمی‌کند. دولت به عنوان یک سکوی ارائه‌دهنده، قابلیت‌هایی ایجاد می‌کند که فرصت‌های سرمایه‌گذاری بخش خصوصی را فراهم می‌آورد. واضح است که تفکر دولت به مثابه سکو یک جایگزین واقعی برای انتخاب بین واگذاری همه چیز به دولت و بخش خصوصی است. ارائه دهنده سکو بودن به این معنی است که دولت زیرساخت‌های ضروری و برنامه‌های اصلی را ایجاد می‌کند که بیانگر قدرت سکو است و توسعه‌دهندگان بیرونی از دولت ایده می‌گیرند (O'Reilly, 2011:14).

تفکر دولت به مثابه سکو، دولت را قادر می‌سازد تا دانش و زیرساخت فناوری اطلاعات خود را در دسترس مردمی قرار دهد که هزینه توسعه را پرداخت کرده‌اند (Linders, 2012:447). دولت به مثابه سکو از دیدگاه اوراییلی استفاده از تکنولوژی برای حل بهتر مشکلات جمعی در یک شهر و کشور است که بخش خصوصی را برای ساختن برنامه‌های کاربردی که دولت تشخیص نداده یا منابع لازم برای توسعه آن را نداشته و مستلزم داده باز است، ترغیب می‌کند. برکن زیرساخت مشترک مرکزی در دولت به مثابه سکو را شامل سیستم‌ها، تکنولوژی‌ها و فرایندهای دیجیتال به اشتراک گذاشته شده تعریف می‌کند که خدمات دولتی کاربر محور مبتنی بر آن ارائه می‌شود (Bracken, 2015). اما ویلیامز، گراوسن و برانهیل دولت به مثابه سکو را مجموعه سازمان یافته می‌داند که از اصول به اشتراک گذاری منابع فناوری اطلاعات توسط دولت تشکیل شده و برای ارائه خدمات با ارزشی بالاتر، داده را از طریق رابط‌های برنامه‌نویسی کاربردی در دسترس شخص ثالث قرار می‌دهد (Williams, Gravesen., & Brownhill, 2015). میلارد دولت به مثابه سکو را سکوی خدماتی با منبع باز و در بستر ابر تعریف می‌کند که داده‌ها، خدمات و امکانات توانمندساز دولتی مبتنی بر افزایش بهره‌وری و اثر بخشی را فراهم می‌سازد (Millard, 2017:13). دلیب<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) دولت به مثابه سکو را دولتی تعریف می‌کند که درهای خود را به لحاظ داده، خط مشی و کارکرد باز می‌کند و به بخش خصوصی اجازه می‌دهد تا برنامه‌های کاربردی بسازد و کارکردهای حکومت را کارا و اثربخش کند.

ریپون دولت به مثابه سکو را متشکل از تعدادی سکوی کوچکتر و به هم متصل تعریف می‌کند که با هم یک اکوسیستم نوآوری باز را تشکیل می‌دهند و در آن هم بخش عمومی و هم بخش خصوصی می‌توانند به خلق راه‌حل‌های خلاقانه برای ارائه خدمات عمومی به روشی بهتر بپردازند (Reponen, 2017). بارنز دولت به مثابه سکو را بکارگیری مدل‌های داده محور و تعاملی از حکمرانی، از طریق در دسترس قرار دادن امکانات دولت برای شهروندان تعریف می‌کند که امکان مشارکت شهروندان با کارگزاران دولتی را فراهم می‌سازد (Barns, 2018). دوپونت معتقد است چشم‌انداز دولت به مثابه سکو، ایجاد زیرساختی چابک، غیرمتمرکز و باز است که به تیم‌های کوچک امکان امتحان کردن ایده‌های جدید و روش‌های متنوع را می‌-

<sup>۱</sup>. Delib

دهد (Dupont, 2018). پوپ دولت به مثابه سکو را دولتی باز تعریف کرده که حول اجزای به اشتراک گذاشته شده، API ها، استانداردها و مجموعه داده‌های رسمی سازمان‌دهی شده است (Pope, 2019).

مدل دولت به مثابه سکو در انگلستان به جای تمرکز بر نوآوری‌های دیجیتال مبتنی بر منابع بیرونی، به نوآوری دیجیتال مبتنی بر منابع دولتی توجه نموده است. در مدل اولیه اوراییلی که در سال ۲۰۱۰ ارائه داد، دولت به مثابه سکوی باز بود برای ارائه داده و API ها که برای افراد خارج از دولت، امکان نوآوری و توسعه راه‌حلی برای مشکلات اجتماعی فراهم می‌کرد، اما در انگلستان، به عنوان مدلی از دولت تفسیر شد که در آن یک اداره مرکزی متولی توسعه سکوهای اشتراکی است. سکوهایی که فراهم‌کنندگان تجاری بیرونی، می‌توانستند در آن به نوآوری بپردازند، اما استفاده‌کننده‌های اولیه و اصلی این سکوها، خود ادارات دولتی ارائه‌کننده خدمات هستند (Clark, 2018:13).

پژوهشگران توأم با توسعه مفهومی و ارائه مدل‌های مختلف در این حوزه به عوامل موفقیت این رویکرد، موانع و چالش‌های پیش روی دولت‌ها و الزامات بکارگیری این مفهوم توجه داشته‌اند. سئو و میونگ کیفیت داده‌های باز و نگرش نسبت به مشارکت و درک سودمندی فناوری اطلاعات هوشمند را به عنوان عوامل مؤثر بر پذیرش دولت به مثابه سکو در کره جنوبی شناسایی نمودند. ایشان معتقدند دولت‌ها باید علاوه بر مدیریت داده‌های باز داخلی، داده‌های باز جدیدی استخراج کنند که بتواند برای نوآوری ارزش افزوده ایجاد کند. آنها نیاز به ایجاد یک محیط همکاری آسان با سایر ذینفعان، به ویژه شرکای غیردولتی دارند و دولت باید کارکنان را تشویق کند تا فعالانه فناوری اطلاعات هوشمند را در مشاغل خود استفاده کنند (Seo & Myeong, 2021).

مارگتس و نومان مدل دولت سکوی در استونی را نمونه موفق معرفی نموده و ضمن مقایسه آن با انگلستان ویژگی‌های باز بودن، سادگی، مشارکت، الگوبرداری، نقش رهبری پایدار را به عنوان هسته اصلی طراحی و موفقیت مدل دولت سکوی شناسایی کردند (Margetts, Naumann, 2020).

مارک فنوریک و همکارانش ایجاد فرهنگ سکو باز و در دسترس، تسهیل، ایجاد، نگهداری و مصرف محتوای معنادار، ایجاد محیط سازمانی باز، مسطح، فراگیر و بهره‌مندی از

همه استعداد‌های ذینفعان و داشتن استراتژی‌های ارتباطی باز در سازمان را به عنوان الزامات دولت به مثابه سکو می‌دانند (Fenwick et al., 2019).

کوردلا و پالتی با اشاره به امکان تفاوت ارزش‌های تولید شده توسط خدمات مختلف، حفظ تعادل بین ارزش‌های تولید شده توسط خدمات عمومی مختلف را لازمه موفقیت دولت به مثابه سکو در ایتالیا می‌دانند (Cordella, Paletti, 2019).

میلارد تصور از دولت به مثابه سکو را مستقیماً ناشی از رویکرد حکومت باز می‌داند که برای موفقیت دولت به مثابه سکو حداقل چهار نوع تغییر نقش و رابطه برای دولت مورد نیاز است. نخست نقش تسهیلگر و هماهنگ‌کننده، دوم نقش ارائه دهنده ابزار، راهنما و مشوق برای هم آفرینی، سوم مدیر دارایی‌های جمعی و چهارم ضامن ارزش عمومی در بلند مدت. پترو و همکارانش دولت به مثابه سکو را ایده‌ی تغییر اداره عمومی با استفاده از فناوریهای جدید معرفی می‌کند و چشم اندازی از وضعیت آینده ارائه می‌دهند که در آن دولت کوچک‌تر، اتخاذ تصمیمات سریع‌تر است و هیچ سازمان دولتی به‌عنوان واسطه بین مردم و داده‌های آنها وجود ندارد (شکل ۱) (M. Petrov, 2018).

ونترز و همکارانش مشکلات فناوری متنوع، ادغام با سیستم‌های یکپارچه عمودی موجود در بسیاری از ادارات دولتی، محدودیت‌های قانونی، مرزها و مسئولیت‌های قراردادی، عدم شفافیت در مورد جزئیات خدمات و همسویی سازمانی و چند جانبه در بین دولت را به عنوان چالش پیش‌روی موفقیت رویکرد دولت به مثابه سکو در بریتانیا می‌دانند (Venters et al., 2017). بیگستاد و دسیلوا با مطالعه پروژه التین نروژ به عنوان سکو ملی موفق، اتصال منابع اساسی دولت از طریق سکو دولتی، اعتماد متقابل، قانون‌گذاری و شفافیت را عامل اصلی موفقیت رویکرد دولت به مثابه سکو معرفی می‌کنند (Bygstad, D'Silva, 2015). جانسن و استیو توسعه و ایجاد راهکارهای مشارکتی دولت‌ها را عامل پذیرش نقش تنظیم‌گری دولت به مثابه سکو می‌دانند. دولت در نقش تنظیم‌گر مذاکره می‌کند، تعهد می‌دهد، قرارداد می‌بندد و از ابزارهای دیگری استفاده می‌کند تا اطمینان حاصل کند که سایر بازیگران نقش خود را به درستی ایفا می‌کنند (Janssen, Estevez, 2013).



شکل شماره ۱: دولت به مثابه پلتفرم (M.Petrov, 2018)

یخچالی و همکارانش با مرور نظام‌مند بر ادبیات موضوع، ضمن واکاوی ویژگیهای دولت به مثابه سکو، چارچوب مفهومی ارائه کرده‌اند. این پژوهش ویژگی‌های دولت به مثابه سکو را در سه بخش ذاتی، فنی و اجرایی به تفکیک لایه‌های مختلف دولت به مثابه اکوسیستم نوآوری، به مثابه سکوی داده و سکوی فناوری ارائه کرده است. (شکل ۲) (Yakhchali et al., 2020).



## جدول شماره ۱: خلاصه پیشینه پژوهش

متغیر اصلی	ابعاد	مفهوم	الزامات از منظر پیشینه تحقیق
دولت به مثابه سکو	تنظیم‌گری	رویکرد دولت	ایجاد نوآوری پایین به بالا- رفع شکاف بین ظرفیتهای و نیازهای مناطق مختلف- صرف منابع مالی- رهبری پایدار - حل مشکلات فناوری متنوع- شفافیت در مورد جزئیات خدمات- شفافیت لازم. (اوگنی استرین، ۲۰۲۲- مارگتز و نومن، ۲۰۲۱- و نترز، ۲۰۱۷- بندیک بیسگارد، ۲۰۱۸)
		قوانین و مقررات	تنظیم‌گری دولت- قانون گذاری- تطبیق قوانین و مقررات- رفع محدودیت‌های قانونی، مرزها و مسئولیت‌های قراردادی- خط مشی گذاری- نقش تنظیم‌گری دولت در شکل دادن به رفتارها- تعیین الزامات برای ارزیابی برنامه‌ها- تجویز روش‌ها و رویه‌ها برای مدیران، توسعه دهندگان برنامه و سایرین. (کوردلا، ۲۰۱۹- و نترز، ۲۰۱۷- بندیک بیسگارد، ۲۰۱۸- دانشفرد، ۲۰۲۰- مارین جانسن، ۲۰۱۳)
سازمانی	فرایندها	ایجاد محیط باز	ایجاد اکوسیستم و محیط باز با چارچوب، خطوط راهنما، منابع و حمایت‌های مشخص توسط دولت (یخچالی و همکاران، ۲۰۲۰)
		فرهنگ سازی	فرهنگ سازی- فرهنگ داده کاوی- تلاش فرهنگی دولت برای مقابله با اینرسی سازمانی- حمایت سیاسی. (مارک تامسون، ۲۰۲۱- مارگتز و نومن، ۲۰۲۱)
سازمانی	ساختار سازمانی	ساختار سازمانی	تمرکز زدایی- سازگاری- دوری از دولت سیلویی- کیفیت سیستم- اطمینان از ساختار- مسطح و فراگیر کردن عملیات داخلی سازمانها. (اوگنی استرین و یوگش دیودی، ۲۰۲۲- مارک تامسون، ۲۰۲۱- مارک فنویک، ۲۰۱۹)
		فرایندها	بررسی دقیق طراحی فراسازمان یا اکوسیستم، مکانیسم‌های هماهنگی، مکانیسم‌های ارزش آفرینی مشترک، مکانیسم‌های تخصیص ارزش- وابستگی متقابل بین سکوها و اکوسیستم‌ها- ترتیبات تشویقی دولت- شناسایی تدریجی الگوی خدمات- امکان بازچینی دولت مانند لگو- فراهم کردن امکان استفاده از شناسه های الکترونیک مختلف- توسعه زیر ساخت فناوری اطلاعات- یادگیری- ایجاد اپلیکیشن های خدماتی- بازخورگیری- گزارش دهی. (ساندپ موخوپادیا، ۲۰۱۹- کوردلا، ۲۰۱۹- مارک تامسون، ۲۰۲۱- یخچالی و همکاران، ۲۰۲۰- بندیک بیسگارد، ۲۰۱۵- اوگنی استرین، ۲۰۲۲- دانشفرد، ۲۰۲۰)
		قابلیت‌های سازمانی	قابلیت همکاری سازمانی- ایجاد محیط سازمانی باز، مسطح، فراگیر و بهره مند از همه استعدادها (ذینفعان). (بندیک بیسگارد، ۲۰۱۵- هیونگ جو سو، ۲۰۲۰)
		ارتباط سازمانی	ارتباط باز سازمانی- همسویی سازمانی. (مارک فنویک، ۲۰۱۹- و نترز و همکاران، ۲۰۱۷)

متغیر اصلی	ابعاد	مفهوم	الزامات از منظر پیشینه تحقیق
دولت به مثابه سکو	داده و اطلاعات	فرایندهای سازمانی	فرایندهای باز و بهره مند از همکاری و مشارکت. (مارک فنویک، ۲۰۱۹)
		تولید داده	دولت تولید کننده فعال داده- استخراج داده‌های باز جدید توسط دولت. (بخچالی و همکاران، ۲۰۲۰ - هیونگ جو سو، ۲۰۲۰)
		تبادل داده	ارائه داده‌های باز از سوی دولت- به اشتراک‌گذاری داده‌ها- انتشار اطلاعات حکومت- همکاری الکترونیک و تبادل داده- منابع مشترک با اتصال منابع مختلف دولت. (مارک تامسون، ۲۰۲۱- دانشفرد، ۲۰۲۰- بندیک بیسگارد، ۲۰۱۵- بندیک بیسگارد، ۲۰۱۸)
		قابلیت تبادل داده	تعریف خدمات و ابزارها مبتنی بر ابر- الگوبرداری- قابلیت همکاری معنایی (ابرداده مشترک استاندارد فنی باز). (مارک تامسون، ۲۰۲۱- مارگتز و نومن، ۲۰۲۱- بندیک بیسگارد، ۲۰۱۵)
	همکاری و مشارکت	محیط همکاری	ایجاد محیط همکاری آسان با سایر ذینفعان- امنیت درک شده. (هیونگ جو سو، ۲۰۲۰- یوگش دیودی، ۲۰۲۲)
		جذب همکار	جلب همکاری همه بازیگران- جذب همکاری بازیگران بیشتر- جذب شرکای بیشتر. (بخچالی و همکاران، ۲۰۲۰- بندیک بیسگارد، ۲۰۱۵)
		نگرش به همکاری	اعتماد متقابل- جدی گرفتن مشارکت عمومی در فناوری ساخته شده توسط دولت. (بندیک بیسگارد، ۲۰۱۸- مارک تامسون، ۲۰۲۱)
		همکاری	همکاری بخش دولتی با صنعت و تجارت - پشتیبانی از همکاری بین سازمانی دولتی- مشارکت- مشارکت باز. (بندیک بیسگارد، ۲۰۱۵- ونترز و همکاران، ۲۰۱۷- مارگتز و نومن، ۲۰۲۱)

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر اکتشافی با راهبرد کیفی است که با روش تحلیل مضمون اجرا شده است. تحلیل مضمون وقتی انجام می‌شود که پژوهش‌گر الگوهای معنایی را مد نظر قرار می‌دهد. مضمون‌ها دارای اطلاعات مهمی هستند و می‌توانند الگوی مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان دهند. تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای داده‌های کیفی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. تحلیل مضمون شش مرحله دارد: آشنایی با داده، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم‌ها، بازنگری تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و در نهایت ارائه گزارش (Brown and Clark, 2006).

روش گردآوری داده و اطلاعات این پژوهش مطالعه کتابخانه‌ای شامل مطالعه کتاب‌ها، مقالات، پایان‌نامه‌ها، پایگاه‌های اطلاعاتی اینترنتی، طرح‌های پژوهشی با ابزار فیش‌نویسی و داده‌های کیفی با ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته است. جامعه آماری پژوهش شامل گروه مدیران و صاحب‌نظران علمی به شرح زیر هستند:

گروه اول؛ مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور که عضو کارگروه تعامل‌پذیری دولت الکترونیک هستند یا قبلاً با آن همکاری داشتند.

گروه دوم؛ اساتید دانشگاه و پژوهشگران متخصص در حوزه دولت به‌مثابه سکو که با کارگروه تعامل‌پذیری دولت الکترونیک همکاری دارند یا قبلاً با آن همکاری داشتند.

در این پژوهش با شانزده نفر از جامعه آماری مصاحبه شد. از مصاحبه یازدهم به بعد اطلاعات جدیدی به دست نیامد و اشباع نظری حاصل شد اما برای حصول اطمینان، فرایند مصاحبه تا نفر شانزدهم ادامه یافت.

برای انجام مصاحبه، در ابتدای جلسه توضیحاتی در خصوص دولت به‌مثابه سکو و اهداف تحقیق به مصاحبه‌شونده ارائه و سپس مصاحبه با چارچوب مصاحبه عمیق آغاز شد. پرسش‌های مربوط به موضوع اصلی و سؤالات اصلی و فرعی تحقیق به اقتضای روند گفتگو و با توجه به موقعیت مشارکت‌کننده در ارتباط با موضوع پژوهش مطرح و بر حسب پاسخ مصاحبه‌شونده، پرسش‌های دیگری مطرح شد، چنانچه محقق در طی فرایند مصاحبه به پرسش‌های جدید برخورد می‌کرد به آنها نیز می‌پرداخت و این روند تا پایان مصاحبه ادامه یافت.

با توجه به لزوم یکسان‌سازی داده‌های کیفی به‌صورت متن، محقق در طی برگزاری جلسات مصاحبه اقدام به ضبط مصاحبه‌ها کرد و سپس صوت‌ها به‌صورت متن پیاده‌سازی شد. متون حاصل از مطالب ضبط شده را به‌دقت بررسی و بر اساس چهار معیار شناخته شده یعنی کنترل‌پذیری برای فرد پیاده‌کننده متن، قابل‌فهم بودن، قابل‌یادگیری بودن و تفسیرپذیری برای محقق مورد بررسی دقیق قرارداد.

برای تحلیل داده‌های کیفی، متن حاصل از فایل صوتی پیاده‌سازی شده، با استفاده از نرم‌افزار maxqda نسخه ۲۰۲۰ کدگذاری شد و سپس فرایند تحلیل داده‌ها طبق الگوی براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد.

به منظور اطمینان از اعتبار پژوهش، متن مصاحبه و کدهای استخراج شده به برخی از مصاحبه‌شوندگان ارائه شد و ایشان در مورد صحت آن اظهار نظر کردند و چنانچه مواردی برای پژوهشگر دارای ابهام بود، از طریق تماس با مصاحبه‌شونده شفاف‌سازی شد. برای بررسی انتقال‌پذیری، پژوهشگر ضمن توصیف نحوه انتخاب مشارکت‌کنندگان و ویژگی‌های ایشان کلیه مراحل پژوهش را مستند و مکتوب نموده است. به منظور بررسی قابلیت اعتماد پژوهش از پایایی بازآزمون استفاده شد. به همین منظور دو مصاحبه از میان مصاحبه‌ها به طور نمونه انتخاب شدند و هر یک در فاصله زمانی دو هفته‌ای دوبار کدگذاری شدند. کدهایی که در دو کدگذاری با هم مشابه بودند با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص و درصد توافق با فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

جدول شماره ۲: پایایی پژوهش

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافق	تعداد عدم توافق	پایایی بازآزمون
۱	۴	۱۸	۸	۳	٪۸۹
۲	۱۱	۱۹	۹	۲	٪۹۵
	کل	۳۷	۱۷	۵	٪۹۲

پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام شده ۹۲ درصد محاسبه شد که بالاتر از ۶۰ درصد بوده و قابلیت اعتماد کدگذاری مورد تأیید است.

### یافته‌های پژوهش

با انجام کدگذاری باز مصاحبه‌ها ۱۱۰ کد اولیه شناسایی شد که بخشی از کدگذاری اولیه مصاحبه اول در جدول ۳ نمایش داده شده است.

جدول شماره ۳: بخشی از کدگذاری اولیه

ردیف	عبارات اصلی	کد گذاری باز (اولیه)
A1	معمولاً مدیران از تغییر ساختار و فرایندها استقبال نمی‌کنند ولی اگر دید کلان به سمت لزوم تحول در مدیریت برود و ضرورت آن روشن شود و افراد توجیه شوند این کار راحت‌تر انجام می‌شود.	مدیریت تحول مدار
A2	متولی اجرایی به ساختاری نیاز دارد تا بتواند بر نحوه اجرای سازمان‌ها نظارت کند.	ایجاد ساختار اجرایی لازم
A3	غالباً وزارخانه‌ها پیچیدگیهای خود را دارند و با این بوروکراسی اداری اطلاعات گرفتن از آنها کار ساده‌ای نیست.	ساختار پیچیده
A4	در حال حاضر در اجرا همه دستگاه‌های اجرایی منطبق بر مقررات وضع شده‌اند عمل می‌کنند.	انطباق با قوانین و مقررات
A5	قانونگذار باید صراحت داشته باشد تا اجرای قانون به تفسیر نیاز نداشته باشد ولی برخی قوانین در دستگاه‌های اجرایی تفسیر می‌شود چون صراحت ندارد.	صراحت قانون
A6	باید اجرای دولت پلتفرم از مجلس شروع شود تا در انتهای برنامه پنج ساله از دولت الکترونیک به دولت پلتفرم برسید.	اهمیت قانون گذاری
B11	هنوز در دستگاه‌های اجرایی با داده‌های ناقص و غیر قابل استناد مواجهیم. در حالی که برای یکپارچه سازی خدمات باید پایگاه اطلاعات کامل و قابل استناد ایجاد کنیم.	وجود نقص و اشکال در داده‌ها
B12	حکمرانی داده و مالکیت داده در کشور بلا تکلیف است.	نبود حکمرانی داده
B13	عدم آشنایی مدیران با دولت پلتفرم و اهمیت همکاری در تبادل داده باعث شده مشکلاتی در تبادل و به اشتراک گذاری داده و اطلاعات داشته باشیم.	عدم آشنایی مدیران با اهمیت تبادل داده
B14	تبادل اطلاعات و اصلاح فرایندهای اجرایی سازمان‌ها می‌تواند به کاهش درآمد سازمانی منجر شود و این موضوع مانعی برای همکاری با سایر سازمان‌ها است.	تضاد منافع سازمانی
B15	در اجرا به افراد متخصص توانمند نیاز داریم. نقص اجرایی با افراد متخصص رفع می‌شود. اجرا مثل برنامه ریزی با مشاوره قابل انجام نیست.	افراد متخصص توانمند
B16	موفقیت در این رویکرد بیشتر از فناوری به افراد و کیفیت آنها بستگی دارد. زیرا مشکلات ما بیشتر فرد محور است، ارزشها و باورهای فرد در این موضوع خیلی مهم است.	کیفیت افراد

به منظور کدگذاری انتخابی کدهای اولیه براساس مقوله‌های در برگزیده‌ی آنها که انتزاعی‌تر هستند در قالب ۱۶ مضمون فرعی طبقه‌بندی شدند. در ادامه بخشی از کدگذاری انتخابی مربوط به مضمون اصلی اول در جدول ۴ نمایش داده شده است:

جدول شماره ۴: بخشی از کدگذاری انتخابی مضمون اصلی اول

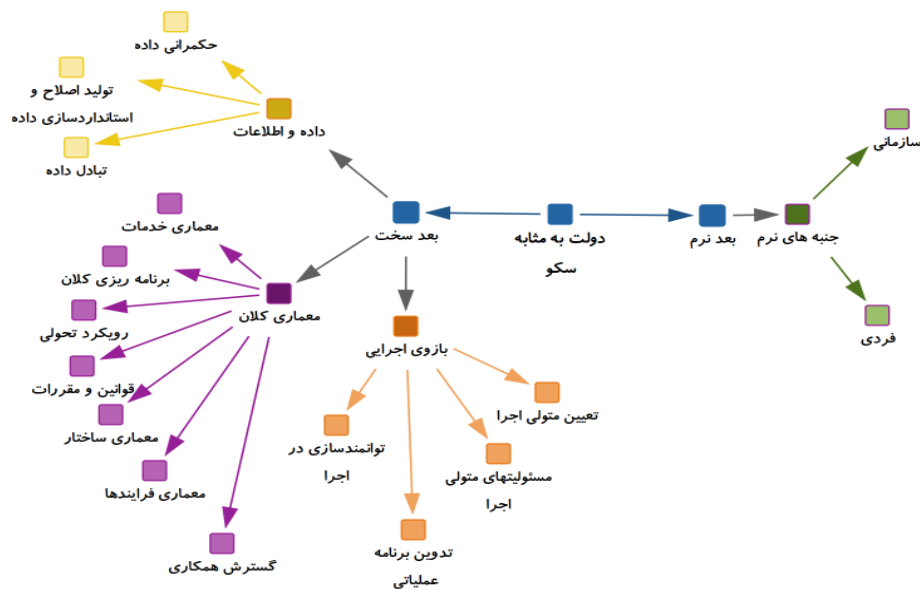
مضمون فرعی	کدهای اولیه
برنامه‌ریزی کلان	A8-A9-B5-B7-C3-C4-C6-D2-D3-D4-D7-E1-E4-G5-G6-H11
معماری خدمات	A7-B2-C5-C8-F2-F3-H5-H6-H7-I5-J3-J4
معماری فرایندها	A10-A11-B1-B3-C2-D5-E2-E3-H2-
معماری ساختار	A2-A3-B8-B9-D7-D8-E5-E7-I2-I3-H1-H3-H4-J5-J6-K2-
قوانین و مقررات	A4-A5-A6-B4-B6-C9-C10-C11-D1-F5-F6-G12-G13-G14-
گسترش همکاری	A13-C7-D1-F1-G2-G3-H6-H7-

در واقع از طبقه‌بندی از تحلیل و بررسی مضمون‌های فرعی، چهار مضمون اصلی معماری کلان، بازوی اجرایی، داده و اطلاعات و جنبه‌های نرم به عنوان الزامات دولت به مثابه سکو شناسایی شدند.

جدول شماره ۵: مضامین اصلی و مضامین فرعی

مضمون اصلی (ابعاد)	مضمون فرعی (مؤلفه‌ها)	کدهای اولیه
معماری کلان (بعد سخت)	برنامه‌ریزی کلان	تدوین راهبرد تحول دولت- تدوین نقشه راه عملگرا مبتنی بر راهبرد- تدوین برنامه عملیاتی مبتنی بر نقشه راه- اختصاص بودجه مناسب به طرح تحول- همسو کردن برنامه‌های دستگاه‌ها با طرح تحول- هم راستا کردن اهداف و استراتژی سازمان با اهداف و استراتژی ملی- نگاه ملی در تدوین اهداف، استراتژی و برنامه‌های سازمان‌ها
	معماری خدمات	اصلاح خدمات قابل ارائه به شهروندان- نگرش بین دستگاهی در بازتعریف عملگرایانه خدمات- حذف خدمات غیر ضروری- ایجاد خدمات ضروری و لازم- شفافیت در مورد جزئیات خدمات
	معماری فرایندها	اصلاح فرایندهای سازمانی- نگرش بین دستگاهی در بازتعریف عملگرایانه فرایندها- همکاری بین سازمانی در فرایندهای کلان حکومت- ارجحیت منافع ملی بر منافع سازمانی در فرایندها
	معماری ساختار	اصلاح و بازتعریف ساختارها- کاهش پیچیدگی ساختار سازمانی- تغییر ساختارهای سخت به منعطف- کاهش لایه‌های دولت- اصلاح بروکراسی سنگین دولت- ایجاد دفتر مدیریت طرح تحول
	قوانین و مقررات	اصلاح قوانین و مقررات- رعایت اصل صراحت قانون- رعایت اصل شفافیت قانون- تطبیق قوانین و مقررات با طرح تحول دولت- رفع محدودیت‌ها
	گسترش همکاری	ایجاد محیط سازمانی باز- تعریف فرایندهای باز مبتنی بر همکاری- توسعه ظرفیت همکاری
	رویکرد تحولی	رویکرد تحول دولت در تمام اجزای دولت- رویکرد تحولی بین دستگاهی به دولت سکو- رویکرد ملی به داده‌ها و نه بخشی و سازمانی- ایجاد نوآوری پایین به بالا

مضمون اصلی (ابعاد)	مضمون فرعی (مؤلفه‌ها)	کدهای اولیه
بازوی اجرایی (بعد سخت)	تعیین متولی اجرا	تعیین دستگاه متولی اجرای طرح-الزام همکاری کلیه دستگاههای اجرایی با متولی اجرا
	تعیین مسئولیت- های اجرا	فراهم کردن اختیارات لازم به متولی- فراهم کردن قدرت نظارتی به متولی- کمک به دستگاههای اجرایی در اجرای برنامه ها در صورت لزوم- تعیین الزامات برای اجرای برنامه ها- ارائه رویه‌های جدید به مدیران
	تدوین برنامه عملیاتی	تدوین برنامه عملیاتی منطبق بر نقشه راه- تعهد متولی اجرایی به اجرای برنامه عملیاتی
	توانمندسازی در اجرا	توجه و تقویت بازوی اجرایی- استفاده از تجربه کشورهای موفق-بکارگیری افراد توانمند- توجه به قابلیت‌های فردی افراد-حل مشکلات اجرایی اولیه- توانمندسازی بازوی اجرایی در لایه بین دستگاهی
داده و اطلاعات (بعد سخت)	تولید، اصلاح و استانداردسازی داده	تدوین استانداردهای تولید داده‌های ملی- فراهم نمودن پیش نیازهای فناوری اطلاعات دستگاه‌های اجرایی- بروز رسانی اطلاعات بر اساس استانداردهای تعریف شده-بهینه‌سازی کیفیت داده‌ها از طریق گردش اطلاعات- گسترش فرهنگ داده کاوی- حل مشکلات فناوری متنوع
	تبادل داده و اطلاعات	نگرش بین دستگاهی به طراحی داده- ایجاد منابع داده مشترک با اتصال منابع مختلف داده-به اشتراک‌گذاری داده ها
	حکمرانی داده	تعیین دستگاه اجرایی متولی تبادل اطلاعات- فراهم کردن زیر ساخت‌های فنی- نگرش مالکیت فرادستگاهی بر اطلاعات-نگاه ملی به اطلاعات و تعامل در تبادل داده- عدم استفاده از داده و اطلاعات برای اقتدار سازمانی-رعایت امنیت داده در تبادل داده
جنبه های نرم (بعد نرم)	اصلاح نگرش افراد و فرهنگ سازمانی	توجیه تمام لایه‌های اجرایی برای تغییر- پذیرش تغییر- تلاش فرهنگی دولت برای مقابله با تمرکز سازمانی- فرهنگ‌سازی- فرهنگ‌سازی تعامل پذیری- اصلاح نگرش اطلاعات در خدمت قدرت- حاکم بودن تفکر همکاری بین دستگاهی- هم‌راستا کردن ارزشهای فردی با ارزش‌های سازمانی
	توجه به قابلیت افراد	جذب افراد توانمند در بازوی اجرایی- توانمندی در انجام کار تیمی-توان تغییر در نگرش و پذیرش تغییر- برخورداری از دانش و تجربه لازم-چیرگی بر تعصبات سازمانی و همراهی با طرح تحول- آگاهی و شناخت کامل طرح تحول و برنامه‌های آن-بکارگیری متخصصان فناوری اطلاعات- کار تیمی متخصصان فناوری و سایرین



شکل شماره ۴: الگوی الزامات دولت به مثابه سکو (یافته پژوهش)

### بحث و نتیجه گیری

الزامات دولت به مثابه سکو در بعد سخت سازمان شامل معماری کلان، بازوی اجرایی، داده و اطلاعات و در بعد جنبه های نرم شامل جنبه های نرم فردی و سازمانی است. در بعد سخت تعیین متولی اجرایی و مسئولیت های آن و در بعد نرم توجه به جنبه های نرم سازمانی و فردی از نوآوریهای این پژوهش است.

### معماری کلان

معماری کلان، رویکردی جامع در برنامه ریزی و سیاست گذاری کلان است و طبق نتایج این پژوهش مؤلفه های آن عبارتند از: برنامه ریزی کلان، معماری خدمات، معماری فرایندها، معماری ساختار، اصلاح قوانین و مقررات، گسترش همکاری و رویکرد تحولی. دولت به مثابه سکو مستلزم برنامه ریزی در سطح ملی، معماری جدید در حوزه خدمات، فرایند و ساختار با نگاهی بین دستگاهی است. برنامه ریزی شامل تدوین راهبرد تحول در سه سطح کلان، بین سازمانی و درون سازمانی بوده و خروجی آن نقشه راه و برنامه عملیاتی خواهد بود. مقصود از اتخاذ رویکرد بین سازمانی در برنامه ریزی، همراستایی اهداف و برنامه های سازمانها با اهداف و برنامه های کلان ملی و فراهم آوردن موجبات همکاری بین سازمانی است که نظر

دیودی (۲۰۲۲) و هیونگ (۲۰۲۰) مبنی بر لزوم ایجاد محیط همکاری آسان با سایر ذینفعان در رویکرد دولت سکو را تأیید می‌کند.

براساس نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش، برخی خدمات به صورت موازی و با همپوشانی چند سازمان ارائه می‌شود، ضرورت ارائه برخی خدمات از بین رفته و نیاز به خدمات جدید احساس می‌شود که در حال حاضر ارائه نمی‌شوند. بنابراین یکپارچه‌سازی خدمات از طریق بازنگری و بهینه‌سازی خدمات با رویکرد بین‌سازمانی و استفاده از ظرفیت اشتراکی بخشی از معماری کلان است که مؤید نتایج پژوهش فوجیستو (۲۰۱۵) مبنی بر طراحی خدمات باز مبتنی بر زیرساخت‌ها و مدل‌های اشتراکی دولت است.

از آنجایی که هرگونه تغییر در خدمت بر فرایند ارائه آن نیز تأثیرگذار است بازنگری، اصلاح و بهینه‌سازی فرایندها از الزامات معماری کلان است. اجرای طرح تحول مبتنی بر نقشه راه از طریق برنامه عملیاتی با نگاه بین‌دستگاهی که تغییر در اهداف و استراتژی‌های سازمانی به ملی را در پی دارد جز با اصلاح و بازنگری در فرایندها محقق نخواهد شد. این یافته‌ها نتایج پژوهش فنویک (۲۰۱۹) و براون و میلارد (۲۰۱۷) که بازبودن فرایندها و انعطاف‌پذیری و قابلیت تغییر فرایندها را از الزامات دولت سکو بر شمرده‌اند مورد تأیید قرار می‌دهد. همچنین ساختارهای پیچیده و متمرکز پاسخگویی را با چالش مواجه ساخته پروسه‌ی انجام کار را طولانی و حتی گاهی متوقف می‌سازد. لذا چابک‌سازی، خدمت محور و بهینه‌سازی ساختار، بخشی از معماری کلان است. همانگونه که براون (۲۰۱۷) و گرینوی (۲۰۱۵) بر بهره‌مندی از ساختار خدمت محور و ساختار بلوکی که هر بلوک کار مشخصی انجام داده و براحتی می‌توان آنها را بهم متصل و یا در صورت بروز مشکل آنها را اصلاح کرد، تأکید کرده‌اند.

طبق نتایج این پژوهش تعدد قوانین، برخی تعارضات موجود، عدم شفافیت، عدم صراحت، قابل تفسیر بودن قانون و فقدان ضمانت اجرایی لازم چالش‌هایی است که رهبران سازمانی با آن مواجهند، لذا اصلاح قوانین و مقررات ضرورتی در معماری کلان در طرح دولت سکو است. این یافته‌ها پژوهش فوجیستو، ریپونن و کوپلند مبنی بر لزوم طراحی قوانین و استانداردهایی برای مدیریت ارتباطات بین بخش‌های مختلف سکو توسط دولت و ضرورت وضع قوانینی به عنوان استاندارد برای بکارگیری بهترین نوآوری‌های موجود را تأیید می‌کند.

طبق یافته‌های این پژوهش ساختار پیچیده و بروکراسی سنگین، نگاه بخشی و سازمانی به جای نگاه کلان، ترجیح اهداف سازمانی بر اهداف کلان، احساس مالکیت سازمان‌ها بر داده و

اطلاعات و فرهنگ سازمانی چالش‌های همکاری بین دستگاهی در ایران است. همسو کردن اهداف و استراتژی‌های سازمان با اهداف ملی، رفتار با داده و اطلاعات به عنوان سرمایه ملی، ایجاد ساختار منعطف و چابک، فرهنگ‌سازی همکاری بین سازمانی، تغییر در مدیریت سنتی و آگاهی بخشی به مدیران، راهکارهای گسترش همکاری در رویکرد دولت به مثابه سکو به شمار می‌روند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش گیل گارسیا، همنن و ماراویلا (۲۰۱۹) مبتنی بر لزوم مشارکت باز، شبکه همکاری، مدل همکاری منعطف در دولت به مثابه سکو همسو بوده و نتایج پژوهش پوپ و موخوپادیای (۲۰۱۹)، دوپوینت (۲۰۱۸)، بیسونو (۲۰۱۷) مبنی بر لزوم همکاری جمعی را تأیید می‌کند، اما پژوهش‌های پیشین فرهنگ همکاری و نقش آگاهی بخشی مدیران را نادیده گرفته‌اند.

فراهم نمودن الزامات دولت به مثابه سکو به لحاظ خدمات، فرایند، ساختار، قوانین و مقررات و غیره همگی مستلزم اتخاذ رویکرد تحولی و تغییر نگرش نسبت به اهداف و استراتژی‌ها، نقشه راه، برنامه‌ریزی، اقدامات، افراد، داده و اطلاعات است و تدوین طرح تحول از الزامات معماری کلان دولت سکو است. همانگونه که پژوهش‌های موخوپادیای (۲۰۱۹)، پوپ (۲۰۱۹) و بارتلت (۲۰۱۸) با اشاره به بازسازماندهی دولت از طریق بازطراحی دولت حول اجزای مشترک بر لزوم تغییر در دولت سلسله مراتبی به شبکه‌ای و طراحی سکویی به جای سیلویی تأکید کرده‌اند.

### بازوی اجرایی

با وجود معماری کلان، تدوین طرح تحول، نقشه راه و برنامه عملیاتی واقع‌گرایانه و دقیق، چنانچه بازوی اجرایی توانمندی وجود نداشته باشد، ایجاد دولت سکو در مرحله طرح و برنامه مانده و عملیاتی نمی‌شود و حتی وضع قوانین و مقررات راهگشا نخواهد بود. همانگونه که مارگتز و نائومن (۲۰۱۷) در تحلیل تطبیقی دولت سکو در استونی و بریتانیا دریافتند دولت سکو صرفاً حول فناوری اطلاعات نمی‌چرخد و در مقام اجرا اصلاحات سازمانی، اصلاح فرایندها، اراده سیاسی، انطباق چارچوب قانونی، نگرش سیاستگذاران و ظرفیت همکاری از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. لازمه‌ی رویکرد دولت سکو نگرش بین دستگاهی و معماری کلان است که مستلزم همکاری همه دستگاه‌های اجرایی است اما موضوع تعیین متولی اجرایی و تعریف مسئولیت‌ها به عنوان نخستین گام در تقویت بازوی اجرایی در پژوهش‌های پیشین مغفول مانده است.

طبق نظر مشارکت‌کنندگان این پژوهش تعیین متولی اجرا مانع از اتخاذ تصمیمات فرد محور شده و اجرای مصوبات در ساختار سازمانی و فرایندهای پیچیده به فراموشی سپرده نمی‌شود. همچنین ایجاد هماهنگی‌های لازم بین دستگاهی، بر اساس نهادهای بالادستی و سیاست‌گذاری کلان از مسئولیت‌های متولی اجرایی است که مستلزم تفویض اختیارات لازم و قدرت نظارتی به متولی اجرایی است و بنا به ضرورت می‌تواند از تغییرات مدیریتی و جایگزینی مدیران سنتی با مدیران نواندیش و خلاق بهره‌بردار. تدوین برنامه عملیاتی در چارچوب طرح تحول و نقشه راه و تعهد به اجرای برنامه عملیاتی و توانمندسازی اجرایی همه‌ی دستگاه‌های اجرایی مسئولیت‌های متولی اجرایی بوده می‌تواند نسبت به ایجاد ساختار جدید اقدام نماید. بخش اجرایی به هماهنگی بین سازمان‌هایی با بلوغ مختلف در فناوری اطلاعات نیاز دارد و فراهم نمودن پیش‌نیازهای فناوری اطلاعات دستگاه‌های اجرایی بر عهده متولی اجرایی است. توانمندسازی بخش اجرایی منوط به بکارگیری متخصصان فناوری اطلاعات در کنار سایر تخصص‌های لازم، استفاده از تجربیات کشورهای موفق، بهره‌گیری از دانش مدیریت تغییر و قائل بودن به کار تیمی است.

#### داده و اطلاعات

مفهوم دولت به مثابه سکو مبتنی بر بکارگیری اطلاعات برای بهبود خدمات تعریف شده است و اطلاعات شهروندان مانند دارایی ارزشمند در اختیار دولت بوده و تولید داده باز استاندارد و تبادل اطلاعات مستلزم اتخاذ نگرشی ملی و فرابخشی به داده است. با چنین رویکردی تفکر مالکیت سازمان بر داده و داده در خدمت اقتدار سازمانی برای ایفای نقش تنظیم‌گری از بین می‌رود و همکاری بین سازمانی در تبادل داده و اطلاعات تسهیل می‌گردد. دستگاه‌های اجرایی از بلوغ مختلفی در فناوری اطلاعات برخوردارند و هماهنگی آنها در بخش اجرایی ضروریست لذا بازوی اجرایی موظف است پیش‌نیازهای لازم در این خصوص را فراهم کند که در حال حاضر کارگروه تعامل‌پذیری ذیل شورای اجرایی فناوری اطلاعات مسئولیت هماهنگی‌های بین دستگاهی برای تبادل داده و اطلاعات را برعهده دارد. این نتایج مؤید تعریف ریپونن (۲۰۱۷) و مک‌براید (۲۰۱۷) از دولت به مثابه سکو به عنوان یک اکوسیستم نوآوری خدمات دولتی مجهز شده به فناوری و روشی برای در اختیار قرار دادن داده و اطلاعات دیجیتال در دسترس شهروندان برای کمک به بهبود تصمیم‌گیری و افزایش رفاه است که مفهوم دولت سکو مبتنی بر مفاهیم تولید داده باز، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، استفاده از داده

مشترک، تعامل‌پذیری داده و زیر ساخت، امکان دستیابی بخش‌های دولت به داده و داده کاوی برای بهبود خدمات می‌دانند.

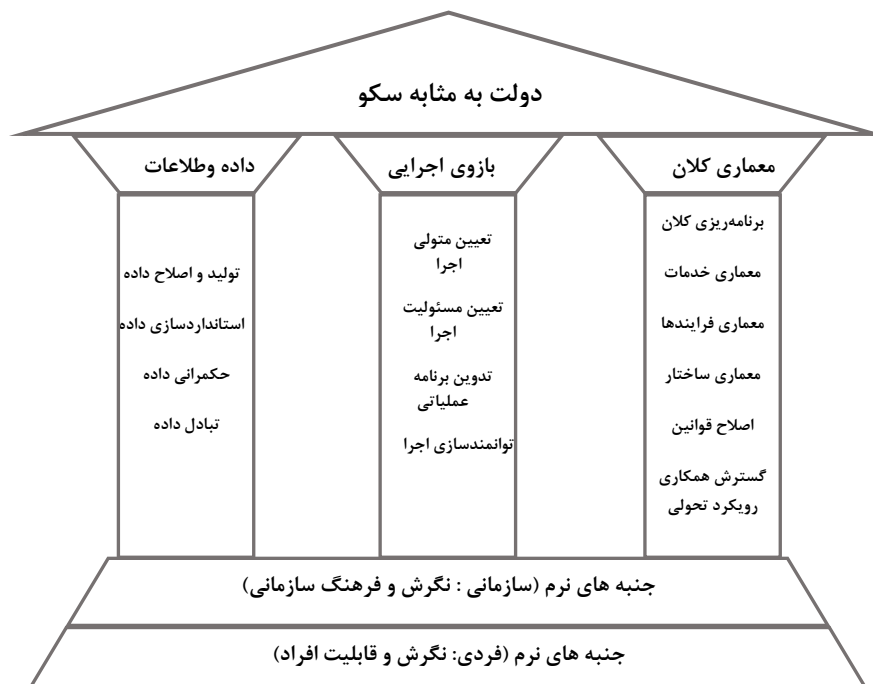
### جنبه‌های نرم

گرچه برخی پژوهشگران در تعریف همکاری به جلب استعداد، انگیزه، تخصص و مشارکت شهروندان و هوش جمعی اشاره کرده‌اند اما اهمیت جنبه‌های نرم در موفقیت دولت به مثابه سکو را نادیده گرفته‌اند. بررسی ادبیات موضوع حاکی از آن است که در شتاب برای همگام شدن با تحول فناوری اطلاعات، محوریت انسان در تمام این تغییر و تحولات به فراموشی سپرده شده است. این پژوهش به جنبه نرم به عنوان یکی از الزامات اساسی دولت به مثابه سکو پرداخته و موفقیت آن را با اهداف، ارزشها، نگرش، توانمندی و قابلیت‌های افراد درگیر عین می‌داند. تحول مستلزم پذیرفتن تغییر است، البته تغییر همواره برای انسان دشوار بوده و کمتر کسی از تغییر استقبال می‌کند، از این روست که دایر کردن سیستم برای نخستین بار ساده‌تر از اصلاح سیستم موجود است. همسو کردن اهداف و ارزش‌های سازمانی با اهداف ملی در عمل کار پیچیده‌ای است و گاهی رهبران سازمانی علیرغم آگاهی از لزوم تغییر اهداف، به دلیل فرهنگ سازمانی حاکم، تعصب سازمانی و یا ترس از قضاوت شدن توسط سازمان، از تغییر اجتناب می‌کنند. فرهنگ سازمانی که قائل به مالکیت سازمان بر داده و اطلاعات است و از آن برای اقتدار سازمان بهره می‌برد یا برای اعمال تنظیم‌گری سازمان بر زیرمجموعه استفاده می‌کند، تعامل بین سازمانی را با چالش مواجه می‌کند. در چنین فرهنگ سازمانی ترس از تبادل داده و اجتناب از همکاری و تعامل می‌تواند به طفره رفتن مدیران از مسئولیت تصمیم‌گیری و تلاش برای کم کردن مسئولیت ناشی از آن بینجامد. چنین افرادی برای عدم همکاری به بهانه‌های مختلف از جمله تفسیر قوانین یا امنیت داده و محرمانه بودن آن متوسل می‌شوند. طبق یافته‌های این پژوهش ویژگی‌های شخصیتی، دانش و تجربه افراد نیز بر موفقیت طرح تحول مؤثر بوده و می‌تواند به عنوان مانع یا پیشران عمل کند. به همین دلیل قائل به فرد بودن تصمیمات در صورتی که فرد فاقد دانش و توان لازم باشد، شکست در تحقق اهداف و عدم اجرای برنامه‌ها را در پی خواهد داشت. توجه به نگرش فردی، ارزش‌های فردی، نگاه بخشی و سازمانی، پذیرش یا مقاومت در برابر تغییر، دانش و تخصص لازم، روحیه کار تیمی و بسیاری از ویژگی‌های رفتاری افراد لازمه‌ی اجرای موفق هر طرح و برنامه‌ای است؛ اما از آنجایی که دولت به مثابه سکو مبتنی بر نگاه بین دستگاهی و تحول است، از اهمیت بیشتری برخوردار است.

همانگونه که در شکل (۴) نمایش داده شده است، داده و اطلاعات، معماری کلان و بازوی اجرایی ستون‌های و جنبه‌های نرم فردی و سازمانی زیربنای استقرار دولت به مثابه سکو می‌باشند.

در پاسخ به سوال دوم پژوهش، راهبردهای ایجاد دولت به مثابه سکو در قالب چهار نوع تغییر نقش و رابطه برای دولت قابل ارائه است.

- نخست نقش تسهیل‌گر و هماهنگ‌کننده دولت از طریق معماری کلان طرح تحول، اصلاح قوانین و مقررات، اصلاحات ساختار، فرایند و خدمت و تقویت بازوی اجرایی.
- دوم نقش ارائه دهنده ابزار، راهنما و مشوق از طریق تعیین متولی و مسئولیت آن، آگاهی بخشی و فرهنگ‌سازی و تلاش برای تغییر نگرش افراد در بعد نرم.
- سوم مدیر دارایی جمعی از طریق شناسایی و بکارگیری منابع از جمله ساختار، دانش و تخصص افراد، داده‌ها، زیرساخت‌ها و هماهنگ‌کننده و واسط به اشتراک‌گذاری دارایی‌ها.
- چهارم ضامن ارزش عمومی از طریق تدوین استانداردها و چارچوب قانونی و ایفای نقش در حکمرانی داده.



شکل شماره ۴: الزامات دولت به مثابه سکو (یافته‌های پژوهش)

دولت به مثابه سکو در گام نخست مستلزم اتخاذ رویکرد تحولی و واقع‌گرایانه در معماری کلان طرح تحول و تدوین نقشه راه و برنامه عملیاتی با بهره‌مندی از متخصصین و خبرگان است. همسو کردن دستگاه‌های اجرایی با طرح تحول، ایجاد نگاه ملی و بین‌دستگاهی در کلیه دستگاه‌های اجرایی دولت، اختصاص بودجه مناسب، ایجاد محیط سازمانی باز مبتنی بر همکاری در دستگاه‌های اجرایی و تسهیل تبادل داده و اطلاعات از مهمترین اقدامات لازم در این خصوص است.

در گام بعدی باید برای تقویت بازوی اجرایی در کوتاه مدت نسبت به تعیین متولی اجرایی توانمند و تعیین مسئولیت‌ها و اختیارات آن به موجب قانون اقدام شود و در میان مدت متولی باید نسبت به فراهم نمودن زیرساخت لازم و توانمندسازی همه‌ی دستگاه‌های اجرایی اهتمام ورزد. حل مشکلات فناوری دستگاه‌های اجرایی و ایجاد منابع داده مشترک از جمله اقدامات زیرساختی متولی اجرایی است.

در گام سوم به منظور رفع موانع موجود در تبادل داده و اطلاعات و تغییر نگرش رهبران و مدیران سازمانی نسبت به مالکیت داده، باید مسئله حکمرانی داده در اولویت دولت قرار گرفته و با داده به مثابه دارایی ملی رفتار شود. بنابراین دولت باید نسبت به گسترش نگاه ملی در سازمان‌ها، فرهنگ‌سازی، آگاهی‌بخشی و اصلاح نگرش مدیران و کارکنان دولت اهتمام ورزد. البته تحقق این مهم مستلزم تدوین استانداردها و چارچوب قانونی در راستای تأمین امنیت و حفظ حریم خصوصی کاربران و تدوین استانداردهای هوشمندسازی فرایندها، خدمات و به اشتراک‌گذاری داده‌ها می‌باشد.

اساسی‌ترین عنصر موثر بر موفقیت رویکرد دولت سکو توجه به بعد نرم است که نه تنها در تمام مسیر تحول نباید از آن غفلت کرد بلکه باید در همه مراحل از برنامه‌ریزی تا اجرا نسبت به آن اهتمام ویژه داشت. ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری افراد، نگرش و باورها، فرهنگ سازمانی، تخصص و توانمندی افراد به مثابه موتور اصلی رویکرد تحول است که موفقیت در آن منوط به کارکرد صحیح آن است.

### حمایت و قدردانی

مقاله از حمایت مالی و معنوی سازمانی برخوردار نبوده است.

## منابع فارسی

- ابوالمعالی، فاطمه السادات؛ دانشفرد، کرم‌اله؛ پورعزت، علی اصغر. (۱۳۹۹). الگویی برای شناسایی پیشرانهای کاربست مدل حکومت باز در دستگاه‌های اجرایی ایران (مورد مطالعه: وزارت کشور). مدیریت دولتی، ۱۲(۱)، ۱۴۲-۱۷۱.
- اقدسی، محمد؛ هادی زاده، مجید. (۱۳۸۳). چارچوبی برای پیاده سازی دولت الکترونیک. مجله تحول اداری، دوره هفتم، شماره ۴۳ و ۴۴.
- دانایی فرد، حسن. (۱۳۸۴). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت. تهران: صفار.
- فراستخواه، مقصود. (۱۳۹۵). روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی با تأکید بر نظریه برپایه. تهران: نشر آگاه.
- فیضی، کامران؛ مقدسی، علیرضا. (۱۳۸۴). دولت الکترونیک؛ بازآفرینی دولت در عصر اطلاعات. چاپ اول. تهران: ترمه.
- قاسمی، حمید و همکاران. (۱۴۰۰). مرجع پژوهش. تهران: اندیشه آرا.
- یخچالی، مهدی؛ طهماسبی، رضا؛ لطیفی، میثم؛ فرجی ملائی، امین. (۱۳۹۹). واکاوی ویژگی‌های دولت به مثابه سکو با استفاده از مرور نظام‌مند و فراترکیب. مدیریت دولتی، ۱۲(۲)، ۲۰۴-۲۳۷.

## References

- Aboalmaali, F.S., Daneshfard, K., & Pourezzat, A.A. (2020). A Pattern to Recognition of Triggering Element of Open Government Implementation in Iran's Public Organizations (Case Study: Ministry of Interior). *Journal of Public Administration*, 12(1), 145-174(in Persian)
- Aqdasi, M., Hadizadeh, R., Latifi, M., Faraji, A., (2020). A framework for implementing e-government. *Journal of Administrative transformation*, 7(43,44). (In Persian)
- Barns, S. (2018). Smart cities and urban data platforms: Designing interfaces for smart governance. *City, Culture and Society*, 12(2018), 5-12.
- Bracken, M. (2015). *Government as a Platform: the next phase of digital transformation*.
- Breugh, J., Rackwitz, M., Hammerschmid, G., Nömmik, S., Bello, B., Boon, J., Van Doninck, D., Downe, J., & Randma-Liiv, T. (2023) Deconstructing complexity: A comparative study of government collaboration in national digital platforms and smart city networks in Europe.
- Brown, A., Fishenden, J., Thompson, M., & Venters, W. (2017). Appraising the impact and role of platform models and Government as a Platform (GaaP) in UK Government public service reform: Towards a Platform Assessment Framework (PAF). *Government Information Quarterly*, 34(2), 167-182.

- 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*.
- Bygstad, B., & D'Silva, F. (2018). The sovereign digital platform—a strategic option for societal development. In *Platformization Workshop*.
- Clarke, A. (2018). The evolving role of non-state actors in digital era government. Available at SSRN 3268084.
- Copeland, E. (2016). *Government as a Platform - technology, data or business model?*
- Cordella, A., & Paletti, A. (2019). Government as a platform, orchestration, and public value creation: The Italian case. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101409.
- Danai Fard, H. (2005). Qualitative research methodology in management. Tehran, press Safar. (In Persian)
- Danai Fard, H. (2008). Quantitative research methodology in management: comprehensive approach. Tehran, press Safar. (In Persian)
- Delib, J. (2017). *Government as a Platform: Digital democracy, News, Thinking, Tricks*. Available: <http://blog.delib.net/government-as-a-platform/>.
- Dupont, J. (2018). *The Smart State, Redesigning government in the era of intelligent services* (978-1-910812-47-1).
- Farasat Khah, M. (2015). Qualitative research method in social sciences with emphasis on grounded theory. Tehran, press Aghaz. (In Persian)
- Feizi, K., Moghdisi, A., (2005). Electronic government; Reinventing the government in the information age. First edition. Tehran, press Termeh. (In Persian)
- 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.
- Ghasemi, H., et al. (2021). A Comprehensive Guide To Research. Nineteenth edition. Tehran, Press Andisheara. (In Persian)
- Janssen, M., & Estevez, E. (2013). Lean government and platform-based governance—Doing more with less. *Government Information Quarterly*, 30, S1-S8.
- Linders, D. (2012). From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. *Government information quarterly*, 29(4), 446-454.
- Margetts, H., & Naumann, A. (2017). Government as a platform: What can Estonia show the world. *Research paper, University of Oxford*.
- 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.
- Mukhopadhyay, S., & Bouwman, H. (2019). Orchestration and governance in digital platform ecosystems: a literature review and trends. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 21(4), 329-351.
- O'Reilly, T. (2011). Government as a Platform. *Innovations: technology, governance, globalization*, 6(1), 13-40.
- Pope, R. (2019). *Government as a Platform Playbook: A practitioner's guide to digital platforms in government*. Ash Center for Democratic Governance and Innovation.
- Reponen, S. (2017). Government as a Platform: Enabling Participation in A *Government Service Innovation Ecosystem*. Aalto University, Finland.
- Schrieck, M., Wiesche, M., & Krcmar, H. (2016, June). Design and Governance of Platform Ecosystems-Key Concepts and Issues for Future Research. In *Ecis* (Vol. 16, pp. 12-15).
- Seo, H., & Myeong, S. (2020). The priority of factors of building government as a platform with analytic hierarchy process analysis. *Sustainability*, 12(14), 5615.
- 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.
- Singla, P. (2018). Government as a Platform (GaaP): A New Model for Public Service Delivery (Research university in Lausanne, Switzerland).
- Styrin, 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.
- 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.
- 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.
- Williams, P., Gravesen, J., & Brownhill, T. (2015). Introducing Government as a Platform.
- Yakhchali, M., Tahmasebi, R., Latifi, M., & Faraji Mollaie, A. (2020). Investigating Government as a Platform Characteristics: A Systematic Literature Review and Meta-Synthesis. *Journal of Public Administration* 2(12), (204-237). (In Persian)