

Exploring strategies for enhancing innovation capabilities in public service organizations

Mohsen Najafi

Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Ahmad ali Khaefelahi *

Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Seyed hosein Kazemi

Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Abstract

The present study aims to explore strategies for improving innovation capabilities in public service organizations, case study: Tehran Municipality. This research is developmental-applied in terms of purpose and qualitative in nature with an inductive approach. The data collection method in this study is based on field studies (semi-structured interviews). In order to analyze the data, the coding method was used using Maxqda software based on thematic analysis technique. The research findings showed that the main strategies for improving innovation capabilities in Tehran Municipality include promoting innovation culture (knowledge-based innovation culture, citizen-centered innovation culture), using new technologies (smart system technologies, digitalization of urban services), They are continuous monitoring and evaluation of programs (monitoring citizen needs, continuous monitoring of programs), human resource empowerment (skills development, continuous training), optimal utilization of resources (dynamic capabilities, cost

* Corresponding Author: khaefelahi@modares.ac.ir

How to Cite:

optimization), coalition strategy (active participation of the municipality, networking, active participation of citizens), and transformation strategy (transformational leadership, transformation in research and development). The results of this research can help managers and policymakers in Tehran Municipality and other organizations providing public services to improve their innovation capabilities and provide better services to citizens by applying these strategies.

Keywords: Innovation, Innovation Capabilities, Public Service Organizations, Tehran Municipality.

Introduction

In today's competitive and dynamic environment, organizations are forced to continuously improve the quality of services and effectively respond to customer needs. Innovation, as one of the central elements of improving strategic performance, is considered a vital factor for the survival and sustainable growth of organizations. The ability to manage change and innovation ensures the success of organizations and requires recognizing internal capacities, reviewing communication structures, and improving learning and knowledge transfer processes. Organizational innovation capability is defined as the ability to combine and recreate internal and external resources to produce new products, services, and processes (Setyadi & Hastuti, 2024). In addition to increasing productivity through the alignment of knowledge and creativity, this capability ensures the sustainability and dynamism of the organization in the long term (Leticia Santos & et al, 2022). In the field of public services, the development of innovation is doubly important, as these organizations are faced with the mission of improving the quality of life of citizens and broad social responsibilities (Trivellato et al, 2021). Meanwhile, Tehran Municipality, as one of the key institutions in urban management, faces a diverse set of stakeholders and management challenges. Traditional methods of responding to citizens' needs have lost their former effectiveness, and the use of innovative approaches has become necessary to improve the quality of services, reduce costs, optimize resources, increase citizen participation, and achieve public satisfaction (Hashemzahi, 2024).

In such circumstances, identifying effective strategies to strengthen innovation capabilities helps municipalities make more efficient decisions when faced with complex issues. From this perspective, the present study seeks to answer the main question: What are the strategies for improving innovation capabilities in Tehran Municipality? The results of this study can help managers and policymakers guide the organization towards innovation and competitiveness by providing practical solutions.

Theoretical foundations

Innovation is defined as the willingness of an organization to support new ideas, technological leadership, research and development, and leads to the creation of new products, services and processes (Leticia Santos & et al, 2022). At the organizational level, innovation means the adoption and implementation of new ideas and methods, which encompasses a range of changes in products, processes, policies and management practices. A review of different definitions shows that organizational innovation is a multidimensional phenomenon. Some perspectives emphasize technology and systematicity, some emphasize culture and socio-organizational interactions, and some emphasize dynamism and adaptation to environmental pressures (Gyemang & Emeagwali, 2020). On the other hand, innovation capabilities refer to the ability of an organization to create new knowledge based on previous knowledge and continuously transform it into new products and processes. These capabilities play a fundamental role in supporting innovation strategies and establish a direct link with the interests of the organization and stakeholders (Ferreira & et al, 2020).

Method

The present research is developmental-applied in terms of purpose and qualitative in nature with an inductive approach. The participants in this research are 13 managers and senior experts of Tehran Municipality and university professors in the field of management who have been selected purposefully. The data collection method in this research is based on field studies (semi-structured interviews). Also, in order to analyze the data, a coding method was used using Max Quda software

based on thematic analysis technique based on 3 stages (analysis and description of the text, description and interpretation of the text, combination and integration) And 6 steps (getting familiar with the data, creating initial codes and coding, searching and identifying themes, forming a theme network, analyzing and reviewing the theme network, and compiling the final research report) were used, and finally, a theme network (basic themes, organizing themes, and overarching themes) was drawn.

Findings

The research findings using thematic analysis showed that from the combination of research literature data and semi-structured interviews with experts, a total of 118 initial codes were extracted and transformed into key themes, which were ultimately presented in the form of a model. This model identifies seven key strategies for enhancing innovation capabilities in Tehran Municipality: promoting a culture of innovation (with two dimensions: knowledge-based and citizen-based), using new technologies (smart system technologies and digitalization of municipal services), Continuous monitoring and evaluation (monitoring citizens' needs and processes), human resource empowerment (skills development and continuous training), resource utilization (dynamic capabilities and cost optimization), coalition strategy (participation of citizens, municipality, and key institutions in innovative networking), and transformation strategy (transformation in research and development and transformational leadership).

Discussion and Conclusions

The present study was conducted with the aim of analyzing strategies for improving innovation capabilities in Tehran Municipality and shows that realizing innovation in this organization requires adopting multidimensional strategies including promoting a culture of innovation, using new technologies, continuous monitoring and evaluation, empowering human resources, utilizing resources, coalition strategy, and transformation strategy. The results indicate that knowledge-based and citizen-centered innovation, smart technologies and digitalization of services, continuous monitoring systems, training

and development of employee skills, intelligent utilization of resources, and interdepartmental and network collaborations, along with a transformative approach, can be the founder of an innovative and competitive organization. The findings also emphasize that the establishment of monitoring systems, flexible structures, and transformational leadership provides a platform for institutionalizing innovation and, as a strategic framework, can be the basis for transformational programs in public service organizations. Comparing the findings with the research background also showed that the results of this study are consistent with previous studies in the field of continuous monitoring and evaluation (Nosrat Panah et al., 2024; Quintero & Zuniga, 2025; He & et al., 2022), transformation strategy (Shirveyehpour et al., 2022; Fertash et al., 2021), promoting a culture of innovation (Armaghan et al., 2022), and empowering human resources (Asgarnejad Nouri et al., 2021; Abbasi et al., 2015; Díaz-Fernandez & et al., 2015).

واکاوی راهبردهای ارتقاء قابلیت‌های نوآوری در سازمان‌های خدمات عمومی

- گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. **id** محسن نجفی
- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. *** id** احمدعلی خائف‌الهی
- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. **id** سیدحسین کاظمی

چکیده

پژوهش حاضر با هدف واکاوی راهبردهای ارتقای قابلیت‌های نوآوری در سازمان‌های خدمات عمومی مطالعه موردی: شهرداری تهران انجام شده است. این پژوهش از حیث هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از نظر ماهیت، کیفی با رویکرد استقرایی است. شیوه جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی (مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته) می‌باشد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری با بهره‌گیری از نرم افزار مکس کیودا مبتنی بر تکنیک تحلیل مضمون استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که راهبردهای اصلی ارتقای قابلیت‌های نوآوری در شهرداری تهران شامل ترویج فرهنگ نوآوری (فرهنگ نوآوری دانش محور، فرهنگ نوآوری شهروندمحور)، استفاده از فناوری‌های نوین (فناوری‌های هوشمند سامانه‌ای، دیجیتال‌سازی خدمات شهری)، پایش و ارزیابی مستمر برنامه‌ها (پایش نیازهای شهروندان، پایش مستمر برنامه‌ها)، توانمندسازی منابع انسانی (توسعه مهارت‌ها، آموزش مستمر)، بهره‌برداری بهینه از منابع (قابلیت‌های پویا، بهینه‌سازی هزینه‌ها)، استراتژی ائتلافی (مشارکت فعال شهرداری، شبکه سازی، مشارکت فعال شهروندان) و استراتژی تحول (رهبردی تحول آفرین، تحول در پژوهش و توسعه) هستند. نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران و سیاست‌گذاران در شهرداری تهران و سایر سازمان‌های ارائه دهنده خدمات عمومی کمک کند تا با به‌کارگیری این راهبردها، قابلیت‌های نوآوری خود را ارتقا دهند و خدمات بهتری به شهروندان ارائه کنند.

* نویسنده مسئول: Emali Address (ترجیحا سازمانی) (قلم بی زر، سایز ۱۰)

کلیدواژه‌ها: نوآوری، قابلیت‌های نوآوری، سازمان‌های خدمات عمومی، شهرداری تهران

آماده انتشار

مقدمه

در محیط پرتلاطم، پویا و پیچیده امروز، سازمان‌ها برای حفظ بقا، پاسخگویی اثربخش و ارتقای عملکرد خود، ناگزیر از توسعه قابلیت‌های نوآوری و توجه نظام‌مند به نوآوری سازمانی هستند. نوآوری سازمانی به‌عنوان توانایی ادغام، بازآرایی و بهره‌برداری مؤثر از منابع داخلی و خارجی با هدف خلق محصولات، خدمات و فرآیندهای نوین، یکی از مؤلفه‌های بنیادی برای مقابله با چالش‌های روزافزون مدیریتی، افزایش کارایی و ایجاد ارزش جدید برای ذی‌نفعان محسوب می‌شود (Setyadi & Hastuti, 2024). در این میان، سازمان‌های خدمات عمومی و به‌ویژه شهرداری‌ها که مسئولیت مستقیم ارائه خدمات شهری و بهبود کیفیت زندگی شهروندان را بر عهده دارند، با فشارهای فزاینده‌ای در حوزه‌های کارایی، شفافیت، نوآوری و پاسخ‌گویی اجتماعی مواجه‌اند (Dewi et al, 2025). پیچیدگی محیط شهری، تنوع نیازهای جامعه، و چالش‌های ساختاری ناشی از رشد سریع شهرها، این سازمان‌ها را بیش از پیش وابسته به تقویت قابلیت‌های نوآورانه کرده است.

با وجود اهمیت فزاینده نوآوری، بسیاری از سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات عمومی از جمله شهرداری تهران هنوز با موانع متعدد در مسیر توسعه نظام‌مند قابلیت‌های نوآوری روبه‌رو هستند. ساختارهای بوروکراتیک و کم‌انعطاف، تمرکز بر روش‌های سنتی مدیریت، شکاف در بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، و مشارکت محدود شهروندان، از جمله چالش‌های اساسی‌اند که توان نوآوری را در این سازمان‌ها کاهش می‌دهند (Hashemzhi, 2024). این محدودیت‌ها در شرایطی برجسته‌تر می‌شوند که شهرها با مسائل پیچیده‌ای همچون رشد جمعیت، فرسودگی زیرساخت‌ها، آلودگی محیط‌زیست، نابرابری خدمات شهری و مطالبه‌گری روزافزون شهروندان مواجه‌اند؛ مسائلی که بدون رویکردهای نوآورانه و تحول‌آفرین قابل مدیریت نخواهند بود.

مرور پیشینه پژوهشی نیز نشان می‌دهد اگرچه نوآوری سازمانی در ادبیات مدیریت به طور گسترده بررسی شده است، اما تمرکز عمده آن بر بخش خصوصی، شرکت‌های کوچک و متوسط و صنایع بازارمحور بوده است (Danso & Opoku, 2025). در حوزه سازمان‌های عمومی نیز بخش قابل توجهی از مطالعات موجود ماهیت نظری داشته یا مبتنی بر رویکردهای کمی و مدل‌سازی آماری هستند. با این حال، نوآوری در سازمان‌های خدمات‌محور به‌ویژه در بستر پیچیده، چندذی‌نفعی و چندلایه شهری، ماهیتی چندبعدی دارد که نیازمند بررسی

عمیق و کیفی، است تا ابعاد نهادی، فرهنگی، فناوری و رفتاری نوآوری در آن آشکار شود. در این میان، شهرداری تهران به دلیل گستردگی دامنه خدمات، تنوع نیازهای جمعیتی و نقش راهبردی در اداره کلان‌شهری با مسائل چندوجهی، نمونه‌ای مناسب برای مطالعه عمیق قابلیت‌های نوآوری محسوب می‌شود؛ باین حال بررسی‌ها نشان می‌دهد مطالعه‌ای جامع که به‌طور کیفی راهبردهای ارتقای قابلیت‌های نوآوری را در این سازمان واکاوی کرده باشد، تاکنون انجام نشده است.

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی، واکاوی و تبیین راهبردهای ارتقای قابلیت‌های نوآوری در سازمان‌های خدمات عمومی، با تمرکز بر مطالعه موردی شهرداری تهران انجام شده است. این پژوهش می‌کوشد به پرسش اصلی پاسخ دهد که راهبردهای مؤثر برای ارتقای قابلیت‌های نوآوری در شهرداری تهران چیست و چگونه می‌توان زمینه‌های لازم برای توسعه آن را فراهم ساخت؟ نتایج این مطالعه علاوه بر غنی‌سازی ادبیات نظری نوآوری در سازمان‌های عمومی، می‌تواند برای مدیران، سیاست‌گذاران شهری و برنامه‌ریزان، راهنمایی عملی فراهم آورد تا مسیر حرکت به‌سوی شهرداری نوآور، یادگیرنده و آینده‌نگر را با دقت و کارآمدی بیشتری طراحی کنند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نوآوری و نوآوری سازمانی

نوآوری به معنای گرایش یک شرکت یا سازمان به حمایت و مشارکت در ایده‌های نو، پیشتازی در حوزه فناوری، ایجاد نوآوری، انجام پژوهش، توسعه و دیگر فعالیت‌های خلاقانه است که به توسعه محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید منجر می‌شود (Leticia Santos et al, 2022).

(Muhajir & Sukes, 2025) نوآوری را به‌عنوان ایده‌ای در حوزه محصولات، کسب‌وکارها یا فرآیندهای کاری تعریف می‌کنند که اغلب به‌صورت تجاری به اجرا در می‌آید. از طرفی نوآوری سازمانی به معنای خلق یا پذیرش یک ایده، مفهوم یا رفتار جدید توسط سازمان است (Damanpour, 2017; Mtana, 2024). شهریار و شهرابی فراهانی (۱۴۰۰) نوآوری سازمانی را شکل‌گیری محصولات یا خدمات جدید، مهم و مفید در محیط سازمانی تعریف کرده‌اند. از طرفی نوآوری سازمانی طیف گسترده‌ای

از اقدامات و فعالیت‌ها را در بر می‌گیرد که با هدف تسهیل و دستیابی به نتایج نوآورانه در سازمان انجام می‌شوند. این نوع نوآوری می‌تواند به محصول، دستگاه، سامانه‌ها، فرآیند، خط‌مشی، برنامه یا خدمات مرتبط باشد (Wisanggeni, & Iskandar, 2025). همچنین، نوآوری سازمانی شامل اجرای روش‌های جدید سازمانی در فرآیندهای داخلی، ارتباطات خارجی و شیوه‌های انجام کار است (Chen & et al, 2019). در جدول زیر از دیدگاه‌های مختلف به مفهوم نوآوری سازمانی پرداخته شده است:

جدول ۱. تعریف نوآوری سازمانی از دیدگاه‌های مختلف

نویسنده	دیدگاه	توصیف
Damanpour, 2017; Mtana, 2024	عمومی	نوآوری سازمانی به معنای فرآیند معرفی، پذیرش و اجرای ایده‌ها، محصولات، خدمات، فرآیندها یا روش‌های مدیریتی نوین در یک سازمان است که با هدف افزایش کارایی، اثربخشی و رقابت‌پذیری صورت می‌گیرد. این فرآیند مستلزم تغییرات اساسی در ساختارها، فناوری‌ها و فرهنگ سازمانی است تا سازمان بتواند با محیط‌های پویا و پیچیده سازگار شود.
Chen & et al, 2019; Wisanggeni, & Iskandar, 2025	فناوری	نوآوری سازمانی به معنای بهره‌گیری از فناوری‌های نوین برای ایجاد تغییرات در محصولات، خدمات یا فرآیندهای سازمانی است. این نوع نوآوری با تمرکز بر استفاده بهینه از دانش فنی، منابع داخلی و شناسایی فرصت‌های محیطی، نقش مهمی در ارتقای توسعه پایدار و افزایش رقابت‌پذیری سازمان ایفا می‌کند.
Ferreira & et al, 2020	فرهنگ و رفتار سازمانی	نوآوری سازمانی یک فرآیند اجتماعی- فرهنگی است که در آن سازمان با فراهم کردن محیطی باز، پویا و خلاق، آمادگی پذیرش تغییرات و ایده‌های نو را ایجاد می‌کند. این نوع نوآوری بر پایه فرهنگ یادگیری و تعامل سازنده میان کارکنان، تیم‌ها و سطوح مختلف مدیریتی شکل می‌گیرد و هدف آن خلق ارزش برای تمامی ذی‌نفعان سازمان است.

نویسنده	دیدگاه	توصیف
Silva & Cirani, 2020	نظاممند بودن	نوآوری سازمانی به معنای طراحی و اجرای تغییراتی در ساختارها، فرآیندها و روابط داخلی و خارجی سازمان است که با هدف ارتقای عملکرد کلی سامانه و ایجاد هماهنگی میان اجزا و ذی‌نفعان صورت می‌گیرد. این تعریف بر چندبعدی بودن نوآوری سازمانی تأکید دارد و آن را نتیجه تعاملات پویا بین عوامل داخلی و محیطی می‌داند.
Yildiz & Aykanat, 2021	راهبردی	نوآوری سازمانی به توانایی یک سازمان در طراحی و اجرای راهبردهای نوآورانه اشاره دارد که می‌تواند شامل ورود به بازارهای جدید، اصلاح یا تغییر مدل‌های کسب‌وکار، و توسعه محصولات و خدمات نوین باشد. این تعریف بر اهمیت انطباق سریع سازمان با محیط‌های رقابتی و دستیابی به اهداف راهبردی تأکید دارد.
Muhajir & Sukei, 2025	کاربردی	نوآوری سازمانی یک فرآیند نظام‌مند است که در آن سازمان‌ها با بازآفرینی دانش، مهارت‌ها و منابع خود به خلق محصولات، خدمات یا فرآیندهای جدید می‌پردازند. این فرآیند از روش‌های خلاقانه و ابزارهای مدیریتی بهره می‌گیرد تا تغییرات مثبت در عملکرد سازمان ایجاد کرده و ظرفیت رقابتی آن را ارتقا دهد.
Gyemang & Emeagwali, 2020	پویایی شناسی	نوآوری سازمانی حاصل تعاملات پویای میان قابلیت‌های داخلی و فشارهای محیطی است. این نوع نوآوری شامل فرآیندهایی نظیر یادگیری، سازگاری و بازطراحی منابع و ساختارها است که سازمان را در مواجهه با محیط‌های پویا و متغیر، انعطاف‌پذیر و پایدار نگه می‌دارد.

در جمع‌بندی جدول شماره ۱ می‌توان بیان نمود، نوآوری سازمانی یک فرآیند چندبعدی است که شامل تغییرات فناورانه، فرهنگی، ساختاری و راهبردی می‌شود. برخی دیدگاه‌ها بر فرهنگ و یادگیری سازمانی تأکید دارند، درحالی‌که برخی دیگر بر کاربرد فناوری و نظام‌مندی فرآیندها تمرکز می‌کنند. دیدگاه‌های سیستمی و پویایی‌شناسی نشان می‌دهند که نوآوری سازمانی نیازمند تعامل پویا بین عوامل داخلی و محیطی است. از طرفی برای موفقیت در نوآوری، سازمان‌ها باید همزمان به ابعاد فنی، انسانی و راهبردی توجه کنند.

قابلیت‌های نوآوری

قابلیت نوآوری به توانایی ایجاد دانش جدید و مفید براساس دانش قبلی اشاره دارد که دربرگیرنده مجموعه کاملی از ویژگی‌های سازمان است و همچنین تسهیل کننده و حامی راهبردهای نوآوری سازمان است (Ferreira et al, 2020; Wibowo et al, 2025). مفهوم قابلیت نوآوری بیانگر توانایی سازمان در تبدیل پیوسته و مستمر دانش و ایده‌ها به محصولات، فرآیندها و سامانه‌های جدید در راستای منافع سازمان و ذینفعان آن است (زاده‌گران و محقق‌زاده، ۱۴۰۰). این قابلیت، تسهیل کننده و حامی راهبردهای نوآوری سازمان است. به طور خاص، قابلیت‌های نوآوری شامل توانایی‌هایی مانند مدیریت دانش (جذب، تسهیم، ذخیره‌سازی و به کارگیری دانش برای نوآوری تدریجی و بنیادین)، یادگیری سازمانی (ایجاد فضایی که در آن سازمان از تجربیات داخلی و خارجی یاد می‌گیرد و به خود بازتاب می‌دهد)، توانمندسازی منابع انسانی (ایجاد محیطی که در آن کارکنان تشویق به خلاقیت و ابتکار شوند) و انعطاف‌پذیری ساختاری (داشتن ساختارهای منعطف و مسطح که از سرعت تصمیم‌گیری و اجرای سریع ایده‌ها پشتیبانی می‌کنند) می‌باشد (Quintero & Zuniga, 2025). مطالعات نشان داده‌اند که قابلیت‌های نوآوری به طور مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی، مزیت رقابتی و توسعه پایدار تأثیر می‌گذارند (نصرت‌پناه و همکاران، ۱۴۰۳).

نوآوری در سازمان‌های خدمات عمومی

نوآوری در سازمان‌های خدمات عمومی طی سال‌های اخیر اهمیت فزاینده‌ای یافته است، زیرا این سازمان‌ها نقش مستقیم در ارتقای کیفیت زندگی شهروندان دارند (Trivellato et al., 2021). این حوزه با چالش‌هایی مانند ساختارهای سنتی و بوروکراتیک، محدودیت منابع، بودجه‌بندی سالانه و فقدان نگاه مشتری‌محور روبه‌روست. با این حال، ظرفیت‌هایی همچون دسترسی به داده‌های گسترده درباره رفتار و نیازهای شهروندان و نقش راهبردی در تحول شهری به‌ویژه در توسعه شهرهای هوشمند، پایدار و مقاوم فرصت‌هایی منحصر به فرد برای نوآوری ایجاد می‌کنند. در این میان، دو رویکرد مهم یعنی نوآوری باز و نوآوری

شهروندمحور مورد توجه ویژه قرار گرفته‌اند (Hashemzahi, 2024). نوآوری باز بر بهره‌گیری از منابع و ایده‌های بیرونی از طریق شبکه‌سازی و همکاری با دانشگاه‌ها، شرکت‌های فناوری و استارت‌آپ‌ها تأکید دارد و می‌تواند هزینه‌های تحقیق و توسعه را کاهش داده و سرعت خلق راه‌حل‌های نوآورانه را افزایش دهد (ارمغان و همکاران، ۱۴۰۱). از طرفی در رویکرد نوآوری شهروندمحور، نقش شهروندان از «دریافت‌کنندگان خدمات» به «هم‌خلق‌کنندگان» ارتقا می‌یابد و از طریق پلتفرم‌های دیجیتال، جلسات مشارکتی و رویدادهای نوآوری، نیازهای واقعی جامعه شناسایی و اعتماد عمومی تقویت می‌شود. علاوه بر این، تحول دیجیتال به عنوان محرک کلیدی نوآوری در سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات عمومی شناخته می‌شود (Byvshev et al., 2024). فناوری‌های نوین همچون هوش مصنوعی و تحلیل کلان‌داده‌ها برای پیش‌بینی نیازها و مدیریت هوشمند ترافیک و بحران، سامانه‌های شهر هوشمند برای کنترل زیرساخت‌ها، انرژی و پسماند، و دیجیتال‌سازی خدمات و دولت الکترونیک برای افزایش دسترسی، شفافیت و کارایی، نه تنها ابزارهای نوین بلکه عناصر بازتعریف‌کننده مدل‌های ارائه خدمات و فرایندهای تصمیم‌گیری در سازمان‌های عمومی به شمار می‌آیند (Dobre et al, 2025).

پیشینه پژوهش

Quintero & zuniga, 2025) پژوهشی را با عنوان قابلیت‌های نوآوری، استراتژی‌های نوآوری و عملکرد: یک تحلیل تجربی در شرکت‌های کوچک و متوسط انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد که قابلیت‌های نوآوری با توانایی سازمان در آغاز، توسعه و دستیابی به نتایج نوآورانه مرتبط است و استفاده از مهارت‌های فناورمحور و سازمانی می‌تواند به بهبود رقابت‌پذیری کسب‌وکار کمک کند.

نصرت پناه و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی به تأثیر قابلیت‌های نوآوری خدمات پویا بر عملکرد شرکت‌ها: نقش تعدیل‌گر پویایی محیطی درک‌شده و نقش میانجی نوآوری خدمات و مزیت رقابتی پرداختند. نتایج نشان داد که قابلیت‌های نوآوری خدمات پویای هتل‌ها، بر عملکرد آنها تأثیر معناداری دارد و نقش میانجی نوآوری خدمات و مزیت رقابتی

در این رابطه تأیید شد. اثر تعدیلگری پویایی محیطی درک شده بر رابطه بین قابلیت‌های نوآوری خدمات پویا با نوآوری خدمات به تأیید رسید؛ اما اثر تعدیلگری پویایی محیطی درک شده بر رابطه بین قابلیت‌های نوآوری خدمات پویا با مزیت رقابتی و نیز با عملکرد شرکت رد شد. به علاوه، نقش تعدیلگری پویایی محیطی درک شده بر رابطه نوآوری خدمات با مزیت رقابتی و نیز با عملکرد شرکت تأیید شد.

(Byvshev & et al, 2024) پژوهشی را با هدف بررسی توسعه نوآورانه سازمان‌های بخش خدمات در چارچوب تحول دیجیتال انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد فرآیندهای تحول دیجیتال تأثیر معناداری بر توسعه نوآوری در سازمان‌های خدماتی دارد که این امر از طریق تحلیل شاخص‌های فعالیت نوآورانه، ساختار نوآوری‌های پیاده‌سازی شده، میزان هزینه‌های توسعه نوآورانه و افزایش سهم سازمان‌های خدماتی پیاده‌کننده نوآوری‌های دیجیتال تأیید می‌شود.

مقدم‌راد همکاران (۱۴۰۳) پژوهشی را با عنوان تأثیر تسهیم دانش بر نوآوری دوسوتوان انجام دادند. یافته‌های حاصل از پژوهش نشان داد که تأثیر تسهیم دانش بر نوآوری دوسوتوان، تأثیر تسهیم دانش بر سرمایه‌فکری، تأثیر سرمایه‌فکری بر نوآوری دوسوتوان و تأثیر تسهیم دانش از طریق نقش میانجی سرمایه‌فکری بر نوآوری دوسوتوان مورد تأیید است. با این حال تأثیر تسهیم دانش از طریق تعدیلگری نوآوری باز بر نوآوری دوسوتوان مورد تأیید نیست.

(He & et al, 2022) در پژوهشی به بررسی رابطه بین نوآوری خدمات، اعتماد بین سازمانی و عملکرد در بسترهای بیمارستانی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد نوآوری خدمات بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد و اعتماد بین سازمانی این رابطه را میانجی می‌کند.

ارمغان و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی را با عنوان نقش نوآوری باز در توسعه فناوری شرکت‌های دانش‌بنیان، مورد مطالعه: مرکز رشد سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران انجام دادند. نتایج پژوهش رویکرد شرکت‌ها را نسبت به نوآوری باز و بسته تحلیل می‌کند.

یافته‌ها نشان می‌دهد نوآوری باز یکی از عواملی است که در توسعه و ارتقای فناوری نقش آفرینی داشته و در عواملی نظیر، رقابت‌پذیری، بقاء، انعطاف در برابر تغییرات و کاهش هزینه‌های مربوط به توسعه فناوری و ایده‌پردازی موثر است. همچنین، عواملی نظیر شبکه‌سازی، توانمندسازی نیروی انسانی، همکاری با شرکا و یا شرکت‌ها برای دستیابی به منابع جدید، توسعه مهارت‌های تیمی و بین‌المللی شدن فعالیت‌ها برخی عواملی است که در شرکت‌های مطالعه شده کمتر اهمیت داشته است.

بررسی پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که موضوع موردنظر این مطالعه، با توجه به مورد منتخب یعنی شهرداری تهران و نوع رویکرد انتخاب‌شده، تاکنون به‌طور مشخص مورد توجه قرار نگرفته است. اگرچه مطالعات متعددی به نوآوری سازمانی و قابلیت‌های آن پرداخته‌اند و پژوهش‌هایی نیز در حوزه نوآوری در سازمان‌های عمومی انجام شده است، اما تحلیل دقیق پیشینه نشان‌دهنده وجود یک شکاف دانشی مهم است: نخست آنکه اغلب پژوهش‌ها بر بخش خصوصی و به‌ویژه بنگاه‌های کوچک و متوسط متمرکز بوده و کمتر به سازمان‌های بزرگ خدمات عمومی مانند شهرداری‌ها توجه کرده‌اند. دوم اینکه روش‌شناسی غالب در مطالعات موجود کمی بوده و بر مدل‌سازی و تحلیل‌های آماری استوار بوده است، در حالی که پیچیدگی و چندبعدی بودن نوآوری در فضای شهری نیازمند رویکردی کیفی و میدانی برای درک عمیق ابعاد نهادی، فرهنگی و رفتاری آن است. سوم آنکه تاکنون مطالعه‌ای جامع و مبتنی بر روش کیفی که به‌طور مشخص به شناسایی راهبردهای ارتقای قابلیت‌های نوآوری در شهرداری تهران بپردازد، انجام نشده و این امر نشان‌دهنده خلأ قابل توجهی در ادبیات پژوهش است. بر این اساس دو پرسش اساسی این پژوهش به این صورت تعریف می‌شود:

سؤال ۱: راهبردهای ارتقا قابلیت‌های نوآوری در سازمان‌های خدمات محور چه هستند؟

سؤال ۲: ابعاد و مؤلفه‌های راهبردهای ارتقا قابلیت‌های نوآوری در سازمان‌های خدمات محور (مورد مطالعه: شهرداری تهران) چیست؟

روش^۱

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از نظر ماهیت، کیفی با رویکرد استقرایی است. انتخاب این روش با ماهیت پرسش‌های بنیادی مطالعه - شامل شناسایی و درک عمیق راهبردهای ارتقای قابلیت‌های نوآوری در بستر پیچیده و چندبعدی شهرداری تهران - سازگار بوده و ضرورتی روش‌شناختی تلقی می‌شود. در مطالعات نوآوری به‌ویژه در سازمان‌های خدمات عمومی، بسیاری از متغیرهای اثرگذار ماهیتی کیفی، پیچیده و تجربی دارند و کمی‌سازی آن‌ها ممکن نیست؛ از این رو رویکرد کیفی امکان دسترسی به تجربیات، ادراکات و باورهای ذی‌نفعان و تولید فهمی غنی و زمینه‌مند را فراهم می‌سازد. با توجه به شکاف موجود در ادبیات - یعنی فقدان مطالعات میدانی درباره راهبردهای نوآوری در شهرداری تهران - اتخاذ رویکرد کشف‌محور و مبتنی بر داده‌های اولیه اجتناب‌ناپذیر بود.

پژوهش از رویکرد استقرایی بهره گرفته است؛ رویکردی که برخلاف روش قیاسی، بر چارچوب‌های پیشین تکیه ندارد و اجازه می‌دهد مفاهیم و الگوها از دل داده‌ها برآیند. این انتخاب متناسب با هدف پژوهش در شناسایی راهبردهای مناسب با شرایط خاص شهرداری تهران بوده و امکان ایجاد مدل مفهومی باز، منعطف و غیرمحدود به نظریه‌های از پیش تعیین شده را فراهم کرده است.

مشارکت‌کنندگان در این پژوهش شامل مدیران و کارشناسان ارشد شهرداری تهران و اساتید دانشگاه فعال در حوزه مدیریت نوآوری و سازمان‌های عمومی بودند. بر این اساس نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با تکنیک گلوله‌برفی انجام شد و تا زمان اشباع نظری ادامه یافت؛ در مجموع با ۱۳ مشارکت‌کننده مصاحبه شد که برای غنای داده‌ها و دستیابی به اشباع در تحقیقات کیفی کافی تشخیص داده شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد که ضمن حفظ تمرکز بر اهداف پژوهش، امکان کشف مضامین پیش‌بینی‌نشده را نیز فراهم کرد.

فرآیند تحلیل با روش تحلیل مضمون براساس چارچوب شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد: آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جستجوی مضامین، بازبینی و اعتبارسنجی آن‌ها، تعریف و نامگذاری مضامین و در نهایت گزارش‌نویسی. تحلیل با نرم‌افزار MaxQDA صورت گرفت تا دقت، نظام‌مندی و قابلیت ردیابی کدگذاری تضمین

شود. خروجی تحلیل منجر به استخراج شبکه‌ای از مضامین در سطوح مختلف و ارائه مدل مفهومی راهبردهای ارتقای قابلیت‌های نوآوری شد.

به‌منظور تضمین کیفیت و اعتبار مطالعه، معیارهای لینکلن و گوبا شامل اعتبار، نقل‌پذیری، معقولیت و اطمینان رعایت شد. برای افزایش اعتبار، از بررسی هم‌تا، بازبینی شرکت‌کنندگان و استفاده از نقل‌قول‌های مستقیم بهره گرفته شد. نقل‌پذیری از طریق توصیف غنی مراحل پژوهش و شفاف‌سازی محدودیت‌ها تقویت شد. معقولیت با ثبت کامل فرآیند تحقیق و استفاده از نرم‌افزار MaxQDA برای مدیریت داده‌ها تضمین شد. نهایتاً اطمینان از طریق انعکاس‌گری پژوهشگر و اتکا به داده‌های اولیه و دوری از پیش‌فرض‌های نظری حاصل شد.

یافته‌ها

در این بخش به تحلیل جامع داده‌های کیفی جمع‌آوری شده از طریق (تحلیل داده‌های مربوط به ادبیات پژوهش و داده‌های بدست آمده بر اساس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با با خبرگان و مبتنی بر دو سوال اصلی پژوهش) پرداخته شد. در نهایت با استفاده از روش تحلیل مضمون، شبکه‌ای از راهبردهای کلیدی برای ارتقای قابلیت‌های نوآوری در سازمان شهرداری تهران ارائه و خروجی آن در قالب یک مدل ارائه گردید.

سؤال اول تحقیق: راهبردهای ارتقا قابلیت‌های نوآوری در سازمان‌های خدمات محور چه هستند؟

سؤال دوم تحقیق: ابعاد و مؤلفه‌های راهبردهای ارتقا قابلیت‌های نوآوری در سازمان‌های خدمات محور (مورد مطالعه: شهرداری تهران) چیست؟

درخصوص نحوه‌ی رسیدن به مدل تحقیق و همچنین ابعاد و مؤلفه‌های راهبردهای ارتقا قابلیت‌های نوآوری که پاسخ به سئوالات تحقیق می باشد، گام‌های مورد اشاره در بخش روش شناسی برداشته شد که خروجی آن در قالب جدول شماره ۲ قابل ارائه است:

جدول ۲. جستجو و شناخت مضامین ابعاد و مؤلفه‌های راهبردهای ارتقا قابلیت‌های نوآوری

مضمون های پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
مدیریت دانش برای نوآوری تدریجی و بنیادین	فرهنگ نوآوری دانش محور	ترویج فرهنگ نوآوری
تاثیر گرایش به یادگیری		
فرهنگ یادگیری سازمانی و جذب دانش خارجی		
تسهیم دانش		
جذب دانش		
یادگیری تفکر خلاق و حل مسائل پیچیده		
تقویت فرهنگ دانش		
مدیریت دانش برای نوآوری تدریجی و بنیادین		
پیاده‌سازی ایده‌های جدید		
ایجاد فرهنگ نوآوری		
فرایندهای یادگیری و دانش	فرهنگ نوآوری شهروند محور	
حمایت از ایده‌های جدید و فرآیندهای خلاقانه		
ایده محصول یا کسب و کارها و روندهای کاری		
معرفی نوآوری‌ها و پذیرش ایده‌های جدید		
تحریک ذهن‌های نوآورانه		
پلتفرم‌های مشارکت عمومی		
فضا برای اشتراک‌گذاری ایده‌ها		
جسارت در تجربه نوآوری		
تشویق به چالش کشیدن وضعیت موجود		
جوایز نوآوری و تشویق‌های مالی		
مدیریت هوشمند ترافیک		
مدیریت هوشمند زیرساخت‌های شهری		
مدیریت سامانه‌های پسماند شهری		
استفاده از رایانه و سامانه‌های قابل انعطاف		
هوش مصنوعی و داده‌های کلان در مدیریت شهری		
پیاده‌سازی فناوری‌های جدید		
جهانی‌سازی و فناوری اطلاعات		

مضمون های پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
استفاده از هوش مصنوعی و نرم افزارهای مدیریت پروژه		
دسترسی به فناوری های جدید و استفاده بهینه از آن ها		
یکپارچگی جریان اطلاعات در سازمان		
تحلیل و مدیریت داده های بزرگ شهری		
سامانه های دولت الکترونیک	دیجیتال سازی خدمات شهری	
شبیه سازی و پیش بینی مشکلات شهری		
پلتفرم های دیجیتال در بازخوردها		
پلتفرم های دیجیتال در خدمات اجتماعی		
بررسی و تحلیل مداوم نیازها و بازخوردهای شهروندان	پایش نیازهای شهروندان	پایش و ارزیابی مستمر
جمع آوری بازخورد از شهروندان		
نظرسنجی ها و پلتفرم های آنلاین		
پاسخ سریع به چالش ها و نیازها		
سامانه های ایده پردازی و ارزیابی		
خدمات شهری برای گروه های خاص مانند سالمندان و کودکان		
طراحی فضاهای سبز چند منظوره		
خدمات جدید برای گروه های خاص مانند سالمندان و مهاجران		
بررسی و امکان سنجی زمینه های نوآوری		
استفاده از شاخص های کلیدی عملکرد		
جستجوی آگاهانه و سازمان یافته برای تغییر		
اجرای روش سازمانی جدید		
شفافیت و دقت عمل		
شفافیت در فرآیندها		
تفاوت چشمگیر با محصولات یا فرآیندهای قبلی		
توانایی شرکت در سرعت بخشیدن به فعالیت ها		

مضمون های پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر	
بهبود زمان تولید و قابلیت اطمینان	پایش فرایندها		
بهبود فرآیندها برای دستیابی به اهداف			
حمایت از ابتکارات جدید و تسهیل فرآیندهای قانونی			
ساده‌سازی فرآیندهای زمان‌بر و پیچیده			
شفافیت بیشتر در فرآیندهای تصمیم‌گیری			
الگوهای نوآورانه در شهرها			
توسعه پایدار محصولات و فرآیندهای فناورانه			
ساختارهای مسطح و منعطف			
سامانه‌های مدیریت کیفیت			
ارتقاء مهارت‌ها برای موفقیت	توسعه مهارت‌ها	توانمندسازی منابع انسانی	
تقویت مهارت‌های تحلیلی و خلاقانه			
استفاده از مهارت‌های خارجی و داخلی			
دوره‌های آموزشی داخلی و خارجی			
آماده‌سازی برای استفاده از فناوری‌ها و روش‌های نوآورانه	آموزش مستمر		
دوره‌های آموزشی مدیریت پروژه‌ها و فناوری‌های روز			
کارگاه‌های نوآوری			
نقش راهبردی منابع	قابلیت‌های پویا		بهره‌برداری از منابع
شناسایی و استفاده از منابع			
هماهنگی و پیکربندی مجدد منابع			
تعداد خدمات و محصولات بهبود یافته یا جدید			
توسعه محصول جدید یا بهبود محصول فعلی			
تغییر در ساختار محصول فعلی بدون تغییر در اجزا			
ظرفیت کل سازمان در معرفی محصولات جدید			
توانایی تبدیل دانش به محصولات جدید			

مضمون های پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
ارائه محصولات جدید و بهره‌وری مواد		
وارد کردن مواد یا تجهیزات از دیگر حوزه‌ها		
توسعه انواع مواد جدید و خلق بازارهای جدید		
رویکردهای جدید برای تطبیق با بازار هدف		
نوآوری راهبردی		
ارزش آفرینی و بدیعی در نوآوری		
ایجاد محصولات، خدمات و روش‌های جدید کاری		
ادغام توانایی‌ها و منابع کلیدی سازمان		
مدیریت منابع مالی برای حمایت از نوآوری	بهینه سازی هزینه‌ها	
بهینه‌سازی هزینه‌ها برای توسعه نوآوری‌های جدید		
صرفه‌جویی در هزینه‌ها و زمان		
کاهش هزینه‌ها و بهبود زیست محیطی	مشارکت فعال شهروندان	استراتژی ائتلافی
استفاده از پلتفرم‌های آنلاین برای مشارکت در تصمیم‌گیری		
ایجاد حس مسئولیت‌پذیری در ساکنان محله‌ها		
مشارکت در مسابقات		
تبادل ایده‌ها و تجربیات در سطح مدیران و متخصصان شهری	مشارکت فعال شهرداری	
آموزش شهروندان در زمینه مصرف بهینه منابع و بازیافت		
همکاری با استارت‌آپ‌ها		
همکاری با وزارتخانه‌ها و بخش خصوصی		
همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی		
همکاری با شرکت‌های فناوری		
تعاملات و وابستگی متقابل	مشارکت فعال شهرداری	استراتژی ائتلافی
شراکت با بخش خصوصی		
همکاری‌های بین‌بخشی	مشارکت فعال شهرداری	
همکاری با بخش خصوصی و استارت‌آپ‌ها		

مضمون های پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
همکاری بین‌بخشی و ایجاد تیم‌های مختلف	شبکه‌سازی	
دخیل شدن در فرآیند نوآوری		
نقش شبکه‌های اجتماعی در انتقال دانش		
تعاملات با مشتریان و تأمین‌کنندگان		
تأثیر بر انتقال دانش		
بهبود رابطه با مشتری		
نقش خوشه‌بندی شرکت‌ها و پارک‌های فناوری		
شناسایی فناوری‌ها و روش‌های نوین برای پروژه‌های شهری	رهبری تحول آفرین	استراتژی تحول
شناسایی ریسک‌ها و یادگیری سریع		
مدل‌های نوآوری موفق در شهرهای پیشرفته		
شناسایی ریسک‌ها و یادگیری سریع	تحول در پژوهش و توسعه	
استفاده از تفکر راهبردی و مدل‌های چابک در مدیریت پروژه‌ها		
تطبیق مدل‌های نوآوری با شرایط خاص تهران		
آزمایش‌های مقیاس کوچک		
رهبری و سازمان		
چشم‌انداز رهبری و سازمان		
تصمیم‌گیری در محیط‌های پویا		
جستجوی فرصت‌های جدید و مدل‌های جدید مدیریت		

در ادامه و بصورت روایتی این ابعاد و مؤلفه‌ها واکاوی شده است: همانطور که بیان شد در مسیر ارتقاء قابلیت‌های نوآوری در سازمان شهرداری تهران، هفت راهبرد کلیدی شناسایی شده‌اند که همچون ستون‌های یک معماری نوآورانه، شالوده تحولات آینده این سازمان را شکل می‌دهند.

➤ **نخستین بعد، ترویج فرهنگ نوآوری است؛ فرهنگ نوآوری در سازمان‌های خدمات محور نه یک شعار، بلکه زیربنای تفکر راهبردی و عملکردی نوآورانه است.** یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که این فرهنگ از دل دو جریان مکمل شکل می‌گیرد: نوآوری دانش محور و نوآوری شهروندمحور.

الف) نوآوری دانش محور: زیرساخت یادگیری و جذب ایده‌ها

➤ در این سطح، سازمان به‌مثابه یک سیستم باز یادگیرنده عمل می‌کند. مؤلفه‌هایی همچون مدیریت دانش برای نوآوری تدریجی و بنیادین، گرایش به یادگیری مستمر، فرهنگ یادگیری سازمانی، تسهیم و جذب دانش، تفکر خلاق و حل مسئله پیچیده، نمایانگر آن است که نوآوری نیازمند فضایی است که در آن دانش جاری شود، ایده‌ها تبادل شوند و قدرت تحلیل و بازاریابی در حل مسائل نهادینه شود. سازمان‌هایی که در این مسیر گام برمی‌دارند، صرفاً به ابزارهای فناورانه متکی نیستند، بلکه سرمایه دانشی خود را پرورش می‌دهند؛ دانشی که نه فقط در اسناد و سامانه‌ها، بلکه در ذهن‌ها، گفت‌وگوها، جلسات غیررسمی و روحیه کاوشگر کارکنان جریان دارد.

ب) نوآوری شهروندمحور: پیوند خلاقیت اجتماعی با هویت سازمانی

در سطح دوم، فرهنگ نوآوری از محدوده‌ی سازمان فراتر می‌رود و با مشارکت فعال شهروندان غنا می‌یابد. مفاهیمی مانند حمایت از ایده‌های خلاقانه، فضا برای اشتراک‌گذاری آزادانه ایده‌ها، پلتفرم‌های جمع‌سپاری، و ارائه جوایز نوآوری نشان می‌دهد که سازمان باید خود را به‌عنوان بخشی از جامعه بداند، نه نهادی جدا از آن.

نمونه‌ای از مصاحبه‌ها که با ترویج فرهنگ نوآوری مرتبط است، در اینجا آورده شده است:

مصاحبه‌شونده ۲:

«به نظرم یکی از کلیدی‌ترین راهبردها برای ارتقای قابلیت‌های نوآوری، ترویج فرهنگ نوآوری در سازمانه. شهرداری باید فرهنگ پذیرش ایده‌های جدید و جسارت در تجربه‌های نو رو بین کارکنانش ایجاد کنه. این فرهنگ به‌ویژه در سطوح میانی و بالای سازمانی باید تقویت بشه؛ چون اونها هستند که تصمیمات کلیدی را میگیرن و می‌تونن

مسیرهای جدید را باز کنن. یه راهکار دیگه به نظرم ایجاد فضاهاى خلاقانه و گروه‌های کاری منعطف می‌تونه باشه که باعث تحریک ذهن‌های نوآورانه میشه.»

«یه نکته دیگه که میتونه نقش مهمی در ارتقا نوآوری داشته باشه مشارکت شهروندان در تصمیم‌گیری‌های شهریه؛ میتونیم با استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال برای جمع‌آوری ایده‌ها و بازخوردهای شهروندان و برگزاری نشست‌های حضوری و آنلاین برای به اشتراک‌گذاری دیدگاه‌ها و پیشنهادات، به شناسایی نیازهای واقعی و فوری شهروندان برسیم. علاوه بر این، شفافیت در تصمیمات مربوط به فرآیندهای شهری، باعث افزایش اعتماد عمومی میشه.»

«بعلاوه به نظر من برگزاری رویدادها و مسابقات نوآورانه می‌توانه شهروندان و کارکنان و همه ذینفانو تشویق کنه تا راه‌حل‌های جدید و کاربردی برای مشکلات شهری ارائه کنند. این رویدادها می‌تونه بستری برای معرفی ایده‌های جدید و آزمایش آنها در مقیاس کوچک باشند. این نوع رویدادها نه تنها در بهبود خدمات مؤثرند، بلکه باعث معرفی و توسعه مهارت‌های فناورانه و خلاقانه حتی در سطح جامعه می‌شه.»

➤ **استفاده از فناوری‌های نوین: بازوی دیجیتال تحول در خدمات عمومی؛ در جهان امروز، فناوری تنها ابزار نیست؛ بلکه محرک اصلی بازطراحی مدل‌های خدماتی و تصمیم‌گیری در سازمان‌های خدمات‌محور است. این بعد در دو مؤلفه‌ی کلیدی ریشه دارد:**

الف) فناوری‌های هوشمند سامانه‌ای

نمونه‌ای از مصاحبه‌ها که با هوشمندسازی مرتبط است، در اینجا آورده شده است:

مصاحبه‌شونده ۱:

«یکی دیگر از ابتکارات مهم که به ذهنم میرسه پیاده‌سازی مدل‌های شهر هوشمند. این مدل شامل به‌کارگیری اینترنت اشیا، سیستم‌های مدیریت هوشمند ترافیک، سیستم‌های مدیریت بحران هوشمند و استفاده از داده‌های بزرگ هست که از طریق جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌های شهری به شهرداری کمک می‌کنه تا خدمات شهری را به شکل بهینه‌تری ارائه کنه. این فناوری‌ها می‌تونه در شناسایی و مدیریت مشکلات در زمان واقعی بسیار مؤثر باشه.»

مصاحبه‌شونده ۹:

« فناوری‌هایی مثل هوش مصنوعی و اینترنت اشیا که نظارت بهینه ای میتونن بر وضعیت زیرساخت‌ها مثل جاده‌ها و خیابونها و ساختمان‌ها و شبکه‌های حمل‌ونقل داشته باشن. میتونیم سیستم‌های مدیریت هوشمند ترافیک برای کاهش بار ترافیک و افزایش کارایی سیستم‌های حمل‌ونقل عمومی استفاده کنیم.»

سازمان‌ها با بهره‌گیری از هوش مصنوعی، تحلیل داده‌های کلان، سیستم‌های یکپارچه مدیریت زیرساخت، سامانه‌های پسماند، و ابزارهای انعطاف‌پذیر، به سمت اداره هوشمند حرکت می‌کنند. این‌ها نه صرفاً ابزارهای مدیریتی، بلکه اجزای یک سیستم عصبی دیجیتال‌اند که سازمان را به یک ارگانسم پویا و واکنش‌گر تبدیل می‌کنند.

ب) دیجیتال‌سازی خدمات شهری

نمونه‌ای از مصاحبه‌ها که با دیجیتال‌سازی مرتبط است، در اینجا آورده شده است:

مصاحبه‌شونده ۱:

« از نظر من، یکی از مهم‌ترین راهبردها برای ارتقای قابلیت‌های نوآوری در شهرداری، استفاده از تکنولوژی دیجیتال و دیجیتال‌سازی فرآیندهاست. شهرداری تهران می‌تونه با استفاده از سامانه‌های دولت الکترونیک و ارائه اپلیکیشن‌های موبایلی که خدمات مختلف شهری مانند پرداخت عوارض، دریافت خدمات شهری، گزارش مشکلات و درخواست خدمات به شهروندان را ممکن می‌سازه، کیفیت خدمات را به شکل چشمگیری بهبود ببخشه.»

فراتر از هوشمندسازی، نیاز است خدمات شهری به شکلی دیجیتال، دسترس‌پذیر، قابل ردگیری و شفاف ارائه شوند. پلتفرم‌های بازخورد، سامانه‌های دولت الکترونیک، ابزارهای شبیه‌سازی و تعامل دیجیتال، همه به شهروند این امکان را می‌دهند که بخشی از فرایند نوآوری شود. این مشارکت دیجیتال، زمینه‌ساز عدالت در دسترسی، بهبود تصمیم‌گیری و خلق خدمات انسانی‌تر است.

➤ **پایش و ارزیابی مستمر: حافظه زنده نوآوری؛** هیچ نوآوری بدون بازخورد، تکرار و اصلاح، پایدار نمی‌ماند. سومین بعد مدل، نقش پایش و ارزیابی مستمر را برجسته می‌کند.

الف) پایش نیازهای شهروندان

شهروند امروز، مخاطب صرف نیست؛ بلکه شریکی کنش‌گر در تولید خدمات است. استفاده از نظرسنجی‌ها، پلتفرم‌های آنلاین، بررسی رفتارهای خاص جمعیتی مانند سالمندان، و طراحی خدمات متناسب با بازخوردها، منجر به خلق خدمات شخصی‌سازی شده، منعطف و پویاتر می‌شود.

ب) پایش فرایندها

در درون سازمان نیازمند شفافیت، ارزیابی مستمر شاخص‌های کلیدی عملکرد، تحلیل فرایندها و تسهیل مسیر نوآوری از دل سازوکارهای رسمی هستیم. پایش حرفه‌ای فرایندها، به معنای شناسایی موانع خلاقیت، بهینه‌سازی زمان و دقت و فراهم کردن بستر رشد فرایندهای خلاقانه در قالب‌هایی شفاف و منسجم است. نمونه‌ای از مصاحبه‌ها که با پایش فرایندها مرتبط است، در این بخش آورده شده است:

مصاحبه‌شونده ۱۱:

«یه نکته مهم دیگه برای تحقق نوآوری، اینه که که پروژه‌ها بعد از اینکه اجرایی شدن باید به‌طور مداوم ارزیابی بشن و بازخورد شهروندان و متخصصان در طراحی و پیاده‌سازی آن‌ها لحاظ بشه. این بازخوردها میتونه از طریق نظرسنجی‌ها، پلتفرم‌های آنلاین و جلسات متعدد با شهروندان و متخصصان جمع‌آوری بشه. این ارزیابی‌های مستمر از پروژه‌ها باعث میشه که پروژه‌ها با نیازهای واقعی شهروندان هم‌راستا بشه و اینکه همیشه مشکلات را قبل از گسترش پروژه‌ها شناسایی کرد.»

➤ **توانمندسازی منابع انسانی: قلب تپنده‌ی سازمان نوآور؛** اگر سازمان نوآور را موجودی زنده بدانیم، کارکنان آن مغز و قلب آن موجود هستند. این بعد، بیانگر این اصل است که هیچ ابزاری، حتی پیشرفته‌ترین تکنولوژی‌ها، بدون انسان‌های خلاق و ماهر، اثربخش نخواهد بود.

الف) توسعه مهارت‌ها

یادگیری مهارت‌های تحلیلی، خلاقانه، بین‌رشته‌ای و فناورانه، شرط بقا در دنیای امروز است. کارکنان باید هم‌زمان تحلیل‌گر و نوآور باشند؛ و این جز از طریق توسعه مداوم مهارت‌ها و فراهم کردن بستر تجربه‌ورزیممکن نیست.

ب) آموزش مستمر

نمونه‌ای از مصاحبه‌ها که با آموزش مستمر مرتبط است، در این بخش آورده شده است:

مصاحبه‌شونده ۴:

«از دیدگاه من یکی از مهم‌ترین راهبردها برای ارتقای نوآوری در جایی مثل شهرداری تهران، توانمندسازی و توسعه منابع انسانیه. این کار رو میشه با طراحی برنامه‌های آموزشی منظم در زمینه‌های مختلف مانند مدیریت تغییرات، تفکر استراتژیک و حل مسئله است. همچنین باید دوره‌های آموزشی داخلی و خارجی برای کارکنانمون برگزار کنیم و از طریق این آموزش‌ها و مهارت‌ها، کارکنان را برای استفاده از فناوری‌ها و روش‌های نوآورانه آماده کنیم.»

مصاحبه‌شونده ۸:

«یه بحث مهم دیگه، آموزش و بهبود و توسعه ظرفیت‌های انسانی در شهرداریه، یه چالش بزرگ در نوآوری و پیاده‌سازی اون، کمبود و ضعف مهارت‌های خاص در منابع انسانیه. خب پس لازمه‌اش که به‌طور جدی به آموزش و توسعه مهارت‌های فنی و مدیریتی کارکنان خود پرداخته بشه. روش‌های مختلفی هم برای این کار وجود داره: دوره‌های آموزشی در زمینه مدیریت پروژه‌های نوآورانه، استفاده از تکنولوژی‌های روز و فناوری‌های هوشمند و خیلی موارد دیگه ...»

برنامه‌های آموزشی داخلی، خارجی، تخصصی و چندمنظوره، نه فقط برای ارتقاء شغلی، بلکه برای آماده‌سازی ذهن کارکنان جهت پذیرش و تولید نوآوری ضرورت دارد. کارگاه‌های نوآوری، پروژه‌های آزمایشی و فرصت‌های یادگیری تجربی، موتور محرک این مسیرند.

➤ بهره‌برداری از منابع: بازتعریف سرمایه‌ها در مسیر ارزش آفرینی؛ در این بعد، منابع دیگر صرفاً عامل تولید نیستند؛ بلکه بستری برای خلق ارزش جدید تلقی می‌شوند. این بهره‌برداری در دو لایه انجام می‌شود:

الف) قابلیت‌های پویا

سازمان باید بتواند منابع انسانی، فنی، دانشی و مالی خود را بازپیکربندی، ترکیب و هماهنگ سازد تا پاسخگوی تغییرات محیطی باشد. توسعه محصولات جدید، ورود به بازارهای تازه، استفاده از منابع غیرمتعارف، و ادغام توانمندی‌ها در قالب راه‌حل‌های نوآورانه، مصادیق این مؤلفه‌اند.

ب) بهینه‌سازی هزینه‌ها

نمونه‌ای از مصاحبه‌ها که با هزینه‌ها و کنترل و مدیریت آن مرتبط است، در این بخش آورده شده است:

مصاحبه‌شونده ۶:

«مدیریت هوشمند پسماند با استفاده از این فناوری‌ها که مطمئناً کارایی و کاهش هزینه‌ها رو به دنبال داره».

مصاحبه‌شونده ۱۲:

«... با این رویکرد، هم به حفظ محیط‌زیست کمک می‌شه و هم هزینه‌های مدیریت پسماند را کاهش داد».

چنانچه نوآوری بر اساس اصول بهره‌وری، طراحی هدفمند و مدیریت بهینه منابع انجام شود، نه تنها هزینه‌بر نخواهد بود، بلکه با بهینه‌سازی منابع انسانی، مالی، زمانی و زیست‌محیطی، به ابزاری پایدار و مقرون‌به‌صرفه برای افزایش کارایی و ارتقاء خدمات سازمان‌های خدمات‌محور تبدیل خواهد شد.

➤ استراتژی ائتلافی: هم‌افزایی برای نوآوری جمعی؛ تحولات محیطی و

پیچیدگی‌های روزافزون، نوآوری را از یک فعالیت محصور در سازمان، به فرآیندی شبکه‌ای و فرابخشی تبدیل کرده است که تحقق آن نیازمند همکاری و

تعامل مشترک میان سازمانها، شهروندان، نهادهای علمی، بخش خصوصی و دولت است.

الف) مشارکت فعال شهروندان

با بهره‌گیری از پلتفرم‌های دیجیتال، برنامه‌های آموزشی و سازوکارهای تشویقی، زمینه مشارکت فعال شهروندان در فرآیند نوآوری فراهم می‌شود؛ مشارکتی که به شکل‌گیری هویت اجتماعی نوآوری منجر می‌گردد.

ب) مشارکت نهادهای کلیدی

همکاری با استارت‌آپ‌ها، دانشگاه‌ها، بخش خصوصی، سازمان‌های دولتی و نهادهای قانون‌گذار، منجر به خلق زنجیره‌ای از ارزش می‌شود که در آن هر نهاد با تکیه بر مزیت خود، نقش کلیدی ایفا می‌کند. این همکاری که فراتر از یک استراتژی ارتباطی به ایجاد یک زیرساخت حیاتی برای بقا در محیط ناپایدار منجر می‌شود.

ج) شبکه‌سازی

ایجاد خوشه‌های تخصصی، ارتباط با مشتریان، خوشه‌های صنعتی و تبادل تجربه میان مدیران شهری، به معنای توسعه افقی نوآوری در سازمان است؛ مسیری که سازمان را از جزیره‌ای منفرد، به بخشی از اکوسیستم نوآوری شهری تبدیل می‌کند. نمونه‌ای از مصاحبه‌ها که با موضوع هم‌افزایی و مشارکت با دیگر بخش مرتبط است، در این بخش آورده شده است: مصاحبه‌شونده ۳:

« شهرداری برای اینکه بتونه خودش رو توسعه بده، باید به‌طور فعال با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی همکاری کنه تا بتونه از جدیدترین یافته‌ها و تحقیقات بهره‌برداری کنه. این همکاری‌ها می‌تونه شامل پروژه‌های مشترک، دوره‌های آموزشی، یا حتی استخدام دانشجویان و پژوهشگران به‌عنوان مشاورین نوآور باشه. علاوه بر این، این همکاری‌ها میتونه فرصت‌های همکاری با شرکت‌های فناوری و ارائه‌دهندگان نوآوری‌های جدید را به دنبال داشته باشه»

مصاحبه‌شونده ۵:

«یک راهبرد مهم دیگر برای ارتقای نوآوری، تقویت همکاری‌های بین‌بخشی و بین سازمانیه. شهرداری باید با وزارتخانه‌ها، سازمان‌های مردم‌نهاد و بخش خصوصی همکاری‌های بیشتری داشته باشد تا بتونه پروژه‌های نوآورانه در مقیاس‌های مختلف شهری رو پیاده‌سازی کنه. این همکاری‌ها می‌تونه شامل تبادل اطلاعات، منابع و تجربیات و درس آموخته‌ها باشه».

➤ **استراتژی تحول: تفکر سیستمی برای آینده‌ای نوآفرین؛** بعد پایانی این مدل، نه صرفاً یک راهکار اجرایی، بلکه یک پارادایم فکری است؛ رویکردی تحول‌محور و آینده‌نگر که سازمان را از اصلاحات سطحی به سمت بازآفرینی بنیادین هدایت می‌کند.

الف) تحول در پژوهش و توسعه

نوآوری بدون آزمایش، الگوبرداری، شناسایی ریسک‌ها و یادگیری سریع، امکان‌پذیر نیست. از طریق اجرای پروژه‌های چابک، آزمایش‌های مقیاس کوچک و اقتباس از مدل‌های موفق، سازمان آماده می‌شود تا مسیرهای نو را با حداقل ریسک تجربه کند.

ب) رهبری تحول‌آفرین

رهبری تحول‌آفرین، نوعی کنش راهبردی است که با تشخیص روندهای پیش‌رو، طراحی مسیرهای نوآورانه و هدایت اثربخش در شرایط عدم قطعیت، زمینه نهادینه‌سازی نوآوری در عمق ساختار سازمان را فراهم می‌سازد. این نوع رهبری، نوآوری را از سطح اقداماتی مقطعی به یک قابلیت پایدار و نظام‌مند ارتقاء می‌دهد.

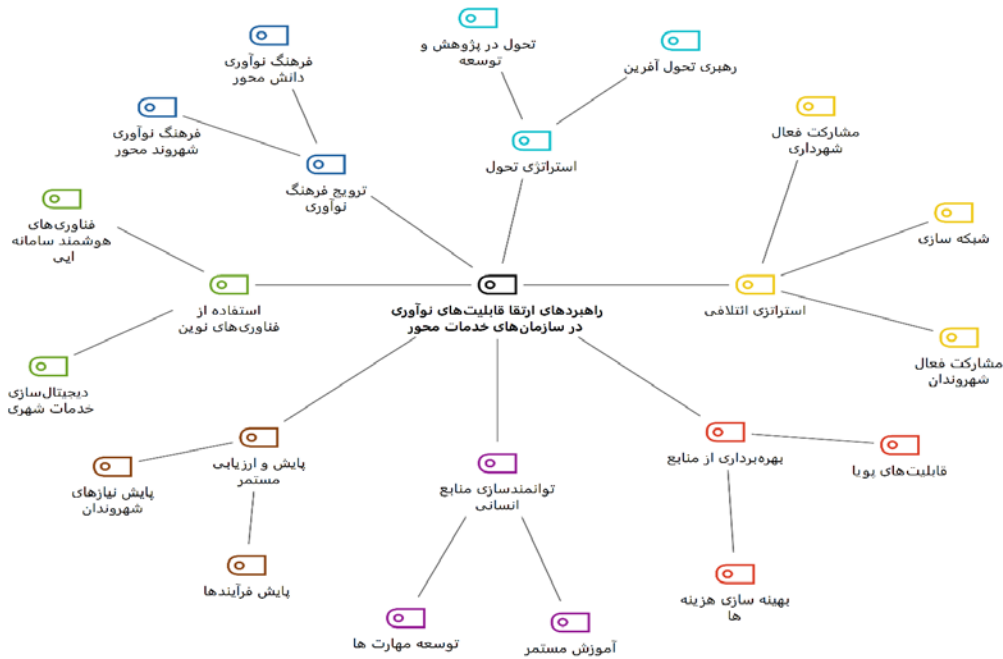
نمونه‌ای از مصاحبه‌ها که با موضوع تحول‌آفرینی در رویکردها و ساختارها مرتبط است، در این بخش آورده شده است:

مصاحبه‌شونده ۱۳:

«از نظر من، شهرداری باید به تقویت بخش پژوهش و توسعه (R&D) توجه ویژه‌ای داشته باشه. این موضوع می‌تونه در عارضه‌یابی و مسئله‌یابی، شناسایی تکنولوژی‌ها و

روش‌ها و راهکارهای نوین و بطور کلی بهبود فرآیندهای مدیریت خدمات شهری نقش مهمی رو ایفا کنه».

در ادامه و همانگونه که مشاهده می‌گردد در جداول فوق، شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد مدل راهبردهای ارتقا قابلیت‌های نوآوری در شهرداری تهران مبتنی بر گام‌های تحلیل مضمون شناسایی و استخراج گردیدند. مبتنی بر نتایج مستخرج، مدل مذکور (شکل شماره ۱) دارای ۷ بعد (مضمون فراگیر) ترویج فرهنگ نوآوری، استفاده از فناوری‌های نوین، پایش و ارزیابی مستمر، توانمندسازی منابع انسانی، بهره‌برداری از منابع، استراتژی ائتلافی و استراتژی تحول می‌باشد. این ابعاد خود دربردارنده مؤلفه‌های متعدد و متنوعی است که در مجموع در این پژوهش تعداد آنها ۱۵ مؤلفه (مضمون سازمان‌دهنده) می‌باشد. همچنین هر کدام از این مؤلفه‌ها، خود حاصل دسته‌بندی ۱۱۸ کد اولیه (مبتنی بر تجمیع مصاحبه‌ها و ادبیات پژوهش) می‌باشند.



شکل ۱. الگوی راهبردهای ارتقا قابلیت‌های نوآوری در شهرداری تهران (خروجی مکس کیودا)

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف واکاوی راهبردهای ارتقاء قابلیت‌های نوآوری در سازمان شهرداری تهران انجام شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که ارتقای قابلیت‌های نوآوری در سازمان شهرداری تهران مستلزم اتخاذ راهبردهای چندبعدی است. یافته‌ها حاکی از آن است که ترویج فرهنگ نوآوری دانش‌محور، بکارگیری فناوری‌های هوشمند، توانمندسازی منابع انسانی، و توسعه مشارکت‌های بین‌سازمانی از جمله کلیدی‌ترین راهبردها در این زمینه محسوب می‌شوند. این مطالعه همچنین نشان می‌دهد که استقرار نظام پایش و ارزیابی مستمر و ایجاد ساختارهای انعطاف‌پذیر، بستر لازم برای نهادینه‌سازی نوآوری در این سازمان‌ها را فراهم می‌کند. نتایج این پژوهش می‌تواند به عنوان چارچوبی برای مدیران سازمان‌های خدمات عمومی در طراحی برنامه‌های تحول‌آفرین مورد استفاده قرار گیرد، به‌ویژه آنکه تأکید ویژه‌ای بر نقش حیاتی نوآوری در بهبود کیفیت خدمات عمومی و پاسخگویی به نیازهای متنوع ذینفعان دارد. در ادامه یافته‌های این پژوهش به بحث گذاشته است و همچنین با نتایج تحقیقات مشابه مورد مقایسه قرار گرفته است:

طبق یافته‌های تحقیق، مضامین بدست آمده درخصوص راهبردهای ارتقاء قابلیت‌های نوآوری در سازمان‌های خدمات محور شامل مضامین ترویج فرهنگ نوآوری، استفاده از فناوری‌های نوین، پایش و ارزیابی مستمر، توانمندسازی منابع انسانی، بهره‌برداری از منابع، استراتژی ائتلافی، استراتژی تحول است.

همسان با نتایج تحقیق در خصوص پایش و ارزیابی مستمر، پژوهش‌های نصرت پناه و همکاران (۱۴۰۳)، زاده‌گران و همکاران (۱۴۰۰)، زارع احمدآبادی و همکاران (۱۴۰۱)، یاسی و همکاران (۱۳۹۷)، (Quintero & Zuniga, 2025)، (He & et al, 2022) و نوروزی و همکاران (۱۴۰۱) هستند که در پژوهش‌های خود به تأثیر قابلیت‌های نوآوری خدمات پویا بر عملکرد شرکت‌ها پرداخته‌اند و عملکرد و ارزیابی را نیز مورد بحث و بررسی قرار داده‌اند.

همسان با نتایج تحقیق در ارتباط با استراتژی تحول، پژوهش شیرویه پور و همکاران (۱۴۰۱) می‌باشد که در پژوهشی به مدل‌سازی تاثیر آینده‌نگاری راهبردی بر قابلیت‌های پویا: نقش تعدیلگر عدم قطعیت محیطی پرداختند. همچنین پژوهش فرتاش و همکاران (۱۴۰۰) که به بررسی سه پارادایم اصلی در سیاست‌گذاری نوآوری پرداخته‌اند و تأثیر هر یک را بر توسعه نوآوری در سازمان‌ها تحلیل کرده‌اند و نتایج نشان می‌دهد که هر یک از این پارادایم‌ها می‌توانند به‌طور متفاوتی بر راهبردهای نوآوری تأثیر بگذارند.

در ارتباط با مضمون ترویج فرهنگ نوآوری و دانش مرتبط با آن، ارمغان و همکاران (۱۴۰۱)، پژوهشی را با عنوان نقش نوآوری باز در توسعه فناوری شرکت‌های دانش‌بنیان، مورد مطالعه: مرکز رشد سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران انجام دادند و نشان دادند که نوآوری باز نقش بسیار مهمی در شرکت‌های دانش‌بنیان دارد.

همسان با نتایج تحقیق در خصوص توانمندسازی منابع انسانی، پژوهش عسگرنژاد نوری و همکاران (۱۴۰۰) است که پژوهشگران به بررسی تأثیر عوامل شخصی نسبت به نوآوری مشترک در راستای عملکرد توسعه خدمات جدید در صنعت بانکداری پرداختند. نتایج نشان داده است که عوامل شخصی شامل (انگیزه‌های مالی، اجتماعی، دانشی و داخلی) تأثیری مثبت و معنادار بر نگرش نسبت به نوآوری مشترک دارند. همچنین تحقیق عباسی و همکاران (۱۳۹۴) که به بررسی ارتباط توانمندسازی کارکنان با نوآوری در خدمات عمومی با تأکید بر تعلق خاطر کاری پرداختند، همسو با نتایج این بخش از یافته‌های پژوهش حاضر است. در نهایت همسان با نتایج تحقیق، پژوهش (Díaz-Fernandez & et al, 2015)، است که به نقش قابلیت نوآوری در مدیریت منابع انسانی پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان داده است که سازمان به سطح نسبتاً بالایی از حمایت ابعاد قابلیت نوآوری در جهت اجرای مدیریت منابع انسانی نیازمند است. همچنین در این پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که قابلیت نوآوری عاملی مؤثر در ترویج فرهنگ رقابتی سازمان است. در ادامه، پیشنهادها کاربردی برای سازمان شهرداری تهران مرتبط با مضامین و نتایج بدست آمده، آورده شده است:

- نخست، «شبکه دانش شهروندی» با هدف سامان‌دهی مشارکت پراکنده شهروندان، در قالب یک پلتفرم هوشمند سه‌لایه شامل بخش تعاملی برای ثبت ایده‌ها و نظرسنجی‌ها، بخش تحلیلی مبتنی بر هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌های شهروندان و بخش پاسخگویی برای انتقال خودکار درخواست‌ها و گزارش وضعیت به شهروند طراحی می‌شود؛ مسئولیت آن با معاونت فناوری اطلاعات و معاونت امور منطقه‌ای است و شاخص‌هایی چون تعداد ایده‌های ارزیابی شده و میزان رضایت شهروندان برای سنجش عملکرد آن در نظر گرفته شده است.

- دوم، «آکادمی نوآوری شهری» با هدف رفع ضعف برنامه‌های آموزشی عمومی و نامرتبط، به‌عنوان واحدی تخصصی زیر نظر معاونت مدیریت و برنامه‌ریزی ایجاد می‌شود و دوره‌های تخصصی، نظام اعتبارسنجی آموزشی و کارگاه‌های حل مسئله بین‌بخشی را ارائه می‌دهد؛ شاخص‌هایی مانند تعداد فارغ‌التحصیلان و پروژه‌های نوآورانه کارکنان برای ارزیابی آن تعریف شده است.

- سوم، «واحد تحلیل هوشمند شهری» برای غلبه بر تصمیم‌گیری مبتنی بر حدس، با مأموریت یکپارچه‌سازی داده‌های شهری، توسعه داشبوردهای هوشمند و انجام پیش‌بینی‌ها و شبیه‌سازی‌ها تشکیل می‌شود و معاونت فناوری اطلاعات مسئول اجرای آن است؛ عملکرد این واحد با تعداد داشبوردها، دقت پیش‌بینی و میزان تصمیم‌گیری مبتنی بر داده سنجیده می‌شود.

- چهارم، «پلتفرم همکاری شهری» با هدف رفع ناپایداری همکاری با دانشگاه‌ها و شرکت‌ها، به‌عنوان بازارچه دیجیتال نوآوری راه‌اندازی می‌شود تا شهرداری نیازهای نوآورانه را اعلام کند، شرکت‌ها پیشنهاد ارائه دهند، چالش‌های نوآوری برگزار شود و امکان همکاری پژوهشی فراهم گردد؛ مسئولیت آن با معاونت اقتصادی و معاونت فناوری اطلاعات است و شاخص‌هایی مانند تعداد چالش‌ها و پروژه‌های پایلوت برای آن تعریف شده است.

- «واحد R&D شهری» برای مقابله با پراکندگی فعالیت‌های پژوهشی و بی‌ارتباطی آن‌ها با استراتژی سازمان، به‌عنوان یک مرکز تخصصی زیر نظر مستقیم شهردار ایجاد شود و وظایفی چون شناسایی ریسک‌های آینده، اجرای پایلوت‌ها، الگوبرداری از شهرهای موفق و تدوین

راهنماهای نوآوری را برعهده دارد؛ عملکرد آن با تعداد پایلوت‌ها، راهنماهای منتشر شده و ایده‌های اقتباسی اجرا شده ارزیابی می‌شود.

تعارض منافع

نویسندگان این مقاله، هیچ گونه تعارض منافی ندارند.

سپاسگزاری

از کلیه کسانی که محققین را در مسیر پژوهش یاری کرده‌اند، کمال تشکر را داریم.

ORCID

Mohsen Najafi  <http://orcid.org/0000-0003-1160-9615>

Ahmad ali Khaefelahi  <http://orcid.org/0000-0002-9772-4624>

Seyed hosein Kazemi  <http://orcid.org/0000-0002-8458-3834>

منابع

ارمغان، نگار، قائدشرفی، هما و آقابگی، سحر. (۱۴۰۱). نقش نوآوری باز در توسعه فناوری شرکت‌های دانش‌بنیان، مورد مطالعه: مرکز رشد سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران. *فصلنامه مدیریت توسعه فناوری*، ۱۰(۱)، ۳۷-۶۰.

<https://doi.org/10.22104/JTDM.2022.5132.2863>

الیاسی، مهدی، صفردوست، عاطیه و محمدروضه‌سرا، مریم. (۱۳۹۷). بررسی نقش استراتژی نوآوری بر عملکرد نوآوران سازمان‌ها (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه زیست‌فناوری). *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۱۲(۱)، ۱۸۵-۲۰۴.

<https://doi.org/10.30497/SMT.2018.2172>

زاده‌گرگان، محمد و محقق زاده، فاطمه. (۱۴۰۰). تأثیر قابلیت نوآوری و تسهیم دانش بر عملکرد نوآوری و عملکرد بازاریابی (مورد مطالعه: بانک پارسیان استان تهران). *رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۵(۱۶)، ۱۵۵-۱۷۶.

<https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/786>

زارع احمدآبادی، حبیب، کریمی زارچی، علی، میرغفوری، سیدحبیب‌الله و میرفخرالدینی، سیدحیدر. (۱۴۰۱). نوآوری باز در بنگاه‌های کوچک و متوسط صنعت طلای یزد مبتنی بر مرور نظام‌مند و نقشه‌شناختی فازی. *فصلنامه علمی مدیریت نوآوری*، ۱۱(۳)، ۶۳-۸۹.

[DOR: 20.1001.1.23225386.1401.11.3.1.7](https://doi.org/10.23225386.1401.11.3.1.7)

شهریاری، سلطانعلی و شهرابی فراهانی، محمد. (۱۴۰۰). تبیین نقش نوآوری سازمانی و سرمایه اجتماعی. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۰(۹۹)، ۷۹-۱۰۲.

<https://doi.org/10.22054/jmsd.2021.47511.3445>

شیرویه پور، شهریار، فضلی، صفر و کشاورز ترک، عین‌الله. (۱۴۰۱). مدل‌سازی تأثیر آینده‌نگاری راهبردی بر قابلیت‌های پویا: نقش تعدیل‌گر عدم قطعیت محیطی. فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۱۷(۶۵)، ۱-۲۸.

https://journal.iams.ir/article_371.html

عباسی، طیبه، طالقانی، غلامرضا و رجب‌زاده، سمیه. (۱۳۹۴). تبیین ارتباط توانمندسازی کارکنان با نوآوری در خدمات عمومی با تأکید بر تعلق خاطر کاری. مدیریت دولتی، ۷(۴)، ۷۴۳-۷۶۴.

<https://doi.org/10.22059/JIPA.2015.57354>

عسگرنژاد نوری، باقر، زارعی، قاسم، حمیدزاده اربابی، علیرضا و بیگی فیروزی، اللهیار. (۱۴۰۰). تأثیر عوامل شخصی و سازمانی بر نگرش نسبت به نوآوری مشترک به منظور توسعه خدمات جدید در صنعت بانکداری. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۲(۴۷)، ۲۴۹-۲۲۹.

https://www.smsjournal.ir/article_126188.html

فرتاش، کیارش، جهانگیرنیا، مریم و سعدآبادی، علی اصغر. (۱۴۰۰). سه پارادایم سیاست نوآوری: تحقیق و توسعه، نظام‌های نوآوری و تغییر تحول آفرین. سیاست‌نامه علم و فناوری، ۱۱(۲)، ۱۷۸-۱۵۲.

[DOR: 20.1001.1.24767220.1400.11.2.1.1 |](https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.77287.4419)

مقدم راد، نیلوفر، ابراهیمی، مهدی و خلیل‌نژاد، شهرام. (۱۴۰۳). تأثیر تسهیم دانش بر نوآوری دو سوتوان. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۳(۱۱)، ۴۵-۷۶.

<https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.77287.4419>

نصرت‌پناه، رسول، بارانی، صمد، اشرف‌زاده، عارف و آتشی، غلامحسین. (۱۴۰۳). تأثیر قابلیت‌های نوآوری خدمات پویا بر عملکرد شرکت‌ها: نقش تعدیلگر پویایی محیطی درک‌شده و نقش میانجی نوآوری خدمات و مزیت رقابتی. مدیریت بازرگانی، ۱۶(۱)، ۱۳۷-۱۶۶.

<https://doi.org/10.22059/jibm.2023.355935.4546>

نوروزی، حسین، نصرت‌پناه، رسول و بارانی، صمد. (۱۴۰۱). تأثیر رهبری دیجیتال بر عملکرد شرکت‌ها در محیط‌های پویا: نقش قابلیت‌های پویا، نوآوری مدل کسب‌وکار و مزیت رقابتی پایدار. مدیریت بازرگانی، ۱۴(۳)، ۴۴۵-۴۷۴.

<https://doi.org/10.22059/jibm.2022.333405.4290>

References

- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2) 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Byvshev, V., Suslova, Y., Voloshin, A. V., & Pisarev, I. V. (2024). Innovative development of service organizations in the digital

transformation context. *Intellect. Innovations. Investments*, 2024(6), 11. <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2024-6-11>

Chen, Q., Wang, Ch.H., & Huang, Sh. (2019). Effects of organizational innovation and technological innovation capabilities on firm performance: evidence from firms in China's Pearl River Delta. *Asia Pacific Business Review*, 26 (1), 76-92. <https://doi.org/10.1080/13602381.2019.1592339>

Damanpour, F. (2017). *Organizational Innovation*. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management.

Danso, E. K., & Opoku, R. A. (2025). The effect of leadership and adaptive capacities on local government performance: The moderating role of management innovation. *Public Administration and Development. Advance online publication*. <https://doi.org/10.1002/pad.70000>

Dewi, K. S., Raharjo, P., Silaban, H., & Sukmana, P. (2025, June). Implementation of Smart City Standards in Indonesia. *Journal of Posthumanism. Advance online publication*, 5(6), 4686-4694. <https://doi.org/10.63332/joph.v5i6.2676>

Díaz-Fernandez, M., Bornay-Barrachina, M., & López-Cabrales, Á. (2015). Innovation and firm performance: the role of human resource management practices. Evidence-based HRM a Global Forum for Empirical Scholarship, 3(1):64-80. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-10-2012-0012>

Dobre, F., Sandu, A., Tătaru, G.-C., & Cotfas, L.-A. (2025). A decade of studies in smart cities and urban planning through big data analytics. *Systems*, 1-60. <https://doi.org/10.3390/systems13090780>

Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92-93, 10206, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>

Gyemang, M., & Emeagwali, O. (2020). The roles of dynamic capabilities, innovation, organizational agility and knowledge management on competitive performance in telecommunication industr. *Management Science Letters*, 10 (7), 1533-1542. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.013>

Hashemzahi, M. (2024). Investigation of managerial capabilities and organizational intelligence in Tehran municipality using marketing and innovation in services. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, 4(4), 130-137. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.4.4.15>

He, J., Hu, C., & Lin, C. C. (2022). Service innovation, inter-organizational trust, and performance in hospitality platforms: social network and agency perspectives. *Journal of Service Research*, 10(7), 1-19. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.819371>

Leticia Santos- Vijande, M., López Sánchez, J. A., Loredó, E., Rudd, J., & López-Mielgo, N. (2022). Role of innovation and architectural marketing capabilities in channeling entrepreneurship into performance.

- Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100174, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100174>
- Mtana, S. A. (2024). Influence of Organizational Market Culture on Change Management in Kenyan Social Enterprises. *Journal of Strategic Management*, 8(4), 13–28. <https://doi.org/10.53819/81018102t4302>
- Muhajir, A., & Sukesni, S. (2025). Determinants of innovation strategy on business performance with competitiveness as an intervening variable in batik MSMEs in East Java. *International Journal of Management and Innovation*, 3(1), 16-24. <https://doi.org/10.61796/ijmi.v3i1.384>
- Quintero Sepúlveda, I. C., & Zúñiga Collazos, A. (2025). Innovation capabilities, innovation strategies and performance: An empirical analysis in SMEs. *Technology Analysis & Strategic Management*, 37(1), 19-34. <https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2280523>
- Setyadi, M. C. S., & Hastuti, A. W. (2024). Organizational innovation as a mediation of the influence of innovation capability on organizational performance in manufacturing companies in East Java. *In 8th International Conference on Sustainability: Sustainable Economics*, 73-83. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i29.17239>
- Silva, J. J. and Cirani, C. B. S. (2020). The capability of organizational innovation: systematic review of literature and research proposals. *Gestão & Produção*, 27(4), 1- 16. <https://doi.org/10.1590/0104-530x4819-20>
- Trivellato, B., Martini, M., & Cavenago, D. (2021). How do organizational capabilities sustain continuous innovation in a public setting? *The American Review of Public Administration*, 51(1), 1–18. <https://doi.org/10.1177/0275074020939263>
- Wibowo, M. A., Siswati, A., Indah, S., Widodo, & Cahyono, B. (2025). Innovation capability and knowledge sharing: A driving model of innovation strategy. *International Social Sciences and Studies*, 4(4), 478-490. <https://doi.org/10.55324/iss.v4i4.905>
- Wisanggeni, D. H., & Iskandar, Y. (2024). Exploring and mapping the research landscape on innovation capabilities: A bibliometric review. *TEPIAN*, 5(1), 35–43. <https://doi.org/10.51967/tepi.v5i1.2229>
- Yildiz, T. and Aykanat, Z. (2021), "The mediating role of organizational innovation on the impact of strategic agility on firm performance", *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(4), 765-786.

References [in persian]

- Abbasi, T., Taleghani, G., & Rajabzade, S. (2016). Psychological empowerment and public services innovation: With emphasis on employee engagement. *Journal of Public Administration*, 7(4), 743-764. [in persian <https://doi.org/10.22059/JIPA.2015.57354>]
- Armaghan, N., Ghaed Sharafi, H., & Agha Beigi, S. (2022). The role of open innovation in technology development in knowledge-based

companies: Case study of Incubator of Iranian Research Organization for Science and Technology. *Journal of Technology Development Management*, 10(1), 37-60. [in prsian]. <https://doi.org/10.22104/JTDM.2022.5132.2863>

Asgarnejad Noori, B., Zareei, Gh., Hamidzadeh Arbabi, A., & Beigi Firoozi, A. (2021). The Impact of Personal and Organizational Factors on Attitudes towards Co-Innovation in order to New Service Development in Banking Industry. *Journal of Strategic Management Studies*, 12(47), 229-249. [in Persian]. https://www.smsjournal.ir/article_126188.html

Elyasi, M., Safardoust, A., & Rozehsara, M. (2018). Investigating the effect of innovation strategy on innovative performance of organizations: Case study of knowledge-based companies in biotechnology area. *Strategic Management Thought*, 12(1), 185-204. [in persian]. <https://doi.org/10.30497/SMT.2018.2172>

Fartash, K., Jahangirnia, M., & Sadabadi, A. (2021). Three paradigms of innovation policy: Research and development, systems of innovation and transformative change. *Science & Technology Policy Quarterly*, 11(2), 152-178. [in persian]. [DOR: 20.1001.1.24767220.1400.11.2.1.1](https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.77287.4419)

Moghaddamrad, N., Ebrahimi, M., & Khalil Nezhad, S. (2024). The effect of knowledge sharing on ambidextrous innovation with the role of intellectual capital. *Management Studies in Development and Evolution*, 33(113), 45–76. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.77287.4419>

Nosratpanah, R., Barani, S., Ashrafzadeh, A., & Atashi, G. (2024). The effect of dynamic service innovation capabilities on firm performance: The moderating role of perceived environmental dynamism and the mediating role of service innovation and competitive advantage. *Journal of Business Management*, 16(1), 137–166. <https://doi.org/10.22059/jibm.2023.355935.4546>

Norouzi, H., Nosrat Panah, R., & Barani, S. (2022). The influence of digital leadership on firm performance in dynamic environments: The role of dynamic capabilities, business model innovation, and sustainable competitive advantage. *Journal of Business Management*, 14(3), 445–474. <https://doi.org/10.22059/jibm.2022.333405.4290>

Shahriyari, S., & Shahrabi Farahani, M. (2021). The role of organizational innovation and social capital. *Management Studies in Development and*

Evolution, 30(99), 79–102. [in Persian].
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2021.47511.3445>

Shirooyehpour, S., Fazli, S., & Keshavarz Turk, E. (2022). Modeling the effect of strategic foresight on dynamic capabilities: The moderating role of environmental uncertainty. *Iranian Journal of Management Sciences (IJMS)*, 17(65), 1-28. [in persian]. https://journal.iams.ir/article_371.html

Zadeh Gorgan, M., & Mohagheghzadeh, F. (2021). Investigating the effect of innovation capability and knowledge sharing on innovation performance and marketing performance (Case study: Parsian Bank, Tehran Province). *Journal of New research approaches in management and accounting*, 60(4), 154-175. [in Persian].
<https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/786>

Zare Ahmadabadi, H., Karimi Zarchi, A., Mirghafoori, S. H., & Mirfakhradini, S. H. (2022). Open innovation in small and medium enterprises of Yazd gold industry based on systematic review and fuzzy mapping. *Innovation Management Journal*, 11(3), 63-89. [in persian].
[DOR: 20.1001.1.23225386.1401.11.3.1.7](https://doi.org/10.22054/jmsd.2021.47511.3445)