



بررسی تجربه‌های جهانی در زمینه نوآوری بخشی عمومی (مروری بر زمینه‌ها، استراتژی و اقدامات ناظر به نوآوری در بخش عمومی کانادا)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

خدای بزرگ بخشایش همیشه بخشایند

بِسْمِ

شماره مسلسل: ۱۸۹۷۳
کد موضوعی: ۳۷۰



مرکز پژوهش‌های
مجلس شورای اسلامی

عنوان گزارش:

بررسی تجربه‌های جهانی در زمینه نوآوری بخش عمومی
(مروری بر زمینه‌ها، استراتژی و اقدامات ناظر به نوآوری در بخش عمومی کانادا)

نام دفتر:

مرکز نوآوری قوه مقننه

تهیه و تدوین کنندگان:

مهدی معافی (اندیشکده پسین)

مرضیه بهمنی

مدیر مطالعه:

سیدمجتبی احمدنیا

ناظر علمی:

بابک حمیدیا

ویراستار ادبی:

شیوا امین اسکندری

صفحه آرا:

یاسر غفاری

واژه‌های کلیدی:

۱. نوآوری در بخش عمومی
۲. نوآوری در خدمات عمومی
۳. نظریه کانادایی نوآوری
۴. آینده نوآوری



تاریخ انتشار:
۱۴۰۲/۳/۱۷

فهرست مطالب

۷	چکیده
۸	خلاصه مدیریتی
۱۰	مقدمه (پیشینه و بافت نوآوری در بخش عمومی کانادا)
۱۲	چالش‌های بخش عمومی در کانادا
۱۳	نظریه کانادایی نوآوری در بخش عمومی
۱۴	استراتژی نوآوری در بخش عمومی کانادا: توسعه رویکردی سیستماتیک به نوآوری در بخش عمومی
۱۶	برنامه‌ها و اقدام‌های دولت کانادا برای توسعه نوآوری در بخش عمومی
۱۶	برنامه‌های کلان، گسترده و سیستمی
۱۸	مجموعه اقدام‌های دولت فدرال
۱۹	برنامه دولت دیجیتال
۲۱	سازمان‌های مرکزی کانادا و نوآوری در بخش عمومی
۲۲	واحدها و سازمان‌های ویژه نوآوری در بخش عمومی
۲۴	جوایز و پلتفرم‌های نوآوری در بخش عمومی کانادا
۲۵	برنامه‌ها و اقدام‌های مرتبط با زیرساخت و محیط نوآوری در بخش عمومی
۲۶	برنامه‌ها و اقدام‌های حوزه منابع انسانی و نظام پرداخت
۲۷	شیوه‌های نوین تأمین مالی و جعبه ابزار استفاده نوآورانه از پرداخت‌های انتقالی ^۱
۲۸	برنامه کارکنان آزاد
۲۹	آینده نوآوری در بخش عمومی کانادا
۳۰	جمع‌بندی
۳۱	منابع و مآخذ

فهرست جدول

۱۵	جدول ۱. محرک‌های اساسی نوآوری در بخش عمومی در سطوح فردی، سازمانی و سیستمی
----	---

بررسی تجربه‌های جهانی در زمینه نوآوری بخش عمومی (مروری بر زمینه‌ها، استراتژی و اقدامات ناظر به نوآوری در بخش عمومی کانادا)

چکیده



ملی و محلی کانادایی برای نوآوری در بخش عمومی پرداخته شده است. در ابتدای این بخش برنامه‌های کلان، گسترده و سیستمی دولت کانادا مرور شده‌اند و سپس در بخش‌های بعدی بر فعالیت‌های سازمان‌های مرکزی کانادایی، واحدها و سازمان‌های ویژه نوآوری در بخش عمومی، جوایز و پلتفرم‌های نوآوری در بخش عمومی کانادا و فعالیت بخش‌های دیگر دولت و بخش عمومی کانادا در حوزه نوآوری پرداخته شده است. در بخش پایانی نیز با اتکاب چشم‌انداز کانادایی‌ها، تلاش شده است تصویری از آینده نوآوری عمومی در کانادا و مسیر پیش روی آن ترسیم شود.

در گزارش پیش‌رو ضمن اشاره به ضرورت این مطالعه، تلاش شده است تصویری از وضعیت نوآوری در بخش عمومی کانادا و اکوسیستمی که حول آن شکل گرفته است، ارائه شود. در بخش ابتدایی به بافتار نوآوری در بخش عمومی کانادا پرداخته شده و زمینه‌ای که این کشور به‌عنوان پیشگام در نوآوری و نوآوری عمومی در آن فعالیت می‌کند، تشریح شده است. در ادامه سعی شده است استراتژی کانادا برای توسعه و پیاده‌سازی نوآوری در بخش عمومی، مبتنی بر فهم و نظریه کانادایی نوآوری عمومی، تشریح شود. در ادامه، گزارش به شکل نسبتاً مفصلي به برنامه‌ها و اقدام‌های عملی دولت‌های





بیشتر موارد نوآوری از سطح محلی به سطح ملی اشاعه پیدا نمی‌کند. همچنین فرهنگ سازمانی حاکم در بخش عمومی نیز سبب ریسک‌گریزی در نوآوری بخش عمومی شده است.

* دولت کانادا برنامه‌های کلان گسترده و سیستمی برای توسعه نوآوری در بخش عمومی را در دستور کار خود قرار داده است. این برنامه‌ها در سه دسته کلی می‌گنجد. دسته اول، برنامه ابتکار عمل تأثیر بر کانادا برای نوآوری در بخش عمومی است که بخشی از مجموعه جامعی از ابتکارات است که دولت کانادا با هدف حمایت از نوآوری در اقتصاد و در بخش عمومی راه‌اندازی کرده است. دسته دوم، مجموعه اقدام‌های دولت فدرال بوده که برنامه‌هایی را در جهت تقویت اکوسیستم در بخش عمومی ارائه می‌دهد. سومین برنامه از برنامه‌های کلان دولت کانادا، برنامه دولت دیجیتال است. هر کدام از این برنامه‌های کلان شامل زیر برنامه‌ها و اقدام‌های مختلفی است که در گزارش به تفصیل مورد بررسی قرار گرفته است.

* در کانادا واحدها و سازمان‌ها و پروژه‌های ویژه نوآوری در بخش عمومی وجود دارد. واحدهای مستقل نوآوری در راستای ترویج نوآوری متمرکز پدید آمده است. گروه‌های نوآوری به عنوان سفیران بازاریابی سیستم نوآوری عمل کرده و به تحقق و اجتماعی شدن یافته‌های نوآوری کمک می‌کنند. پروژه کارهای آزمایش گرانه نیز کارمندان دولت را تشویق می‌کند تا آزمایش‌ها را در مهارت‌ها و تمرین‌های خویش بگنجانند.

* کانادا برای دستیابی بهتر به نوآوری در بخش عمومی جوایز و پلتفرم‌هایی را طراحی کرده است. پلتفرم همکاری و هم‌افزایی در دولت کانادا بستری است برای افراد مختلفی که به‌نحوی با دولت کانادا همکاری می‌کنند تا آنها را به یکدیگر متصل کند. انتظار می‌رود که این پلتفرم بتواند عمق و وسعت اشتراک‌گذاری داده‌ها و اطلاعات میان جوامع دانشگاهی و بخش عمومی را برای حمایت از مشاوره‌های بهتر در مورد مسائل سیاستی افزایش دهد. همچنین از جوایزی که کانادا برای نوآوری بخش عمومی مدنظر قرار داده است، جایزه مؤسسه مدیریت دولتی کانادا برای مدیریت نوآورانه است که این جایزه از نوآرانی که در حال تغییر چهره خدمات عمومی در کانادا هستند تقدیر می‌کند.

* کانادا برنامه‌ها و اقدام‌هایی را نیز مرتبط با زیرساخت و محیط نوآوری در بخش عمومی به انجام رسانده است. یکی از این برنامه‌ها مدرن‌سازی محل کار است که هدف از آن ارائه محیط‌های کاری ترکیبی است. اقدام بعدی، با عنوان ابتکار خدمات عمومی در دنیای پس از ۲۰۲۰ نام‌گذاری شده و به دنبال افزایش چابکی، فراگیری و سطح مجهز بودن خدمات عمومی کانادا است.

مرکز نوآوری قوه مقننه به عنوان حلقه واسطه زیست‌بوم نوآوری و اندیشه‌ورزی با مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی وظیفه ایجاد زیرساخت‌ها و ابزارهای این ارتباط را بر عهده دارد. از آنجا که نوآوری برای بخش عمومی در ایران مبحثی تازه است، تجربه‌های کشورهای پیشگام در این حوزه، می‌تواند جهت طراحی بهتر مسیرهای این ارتباط با لحاظ اقتضانات بومی و وضعیت دولت (state) در ایران درس آموز باشد. کشور کانادا یکی از پیشگامان و اولین پذیرندگان نوآوری در بخش عمومی بوده و از این جهت در مجموعه گزارش‌های بررسی تجارب دنیا به عنوان اولین کشور انتخاب شده است. در این پژوهش با این سؤال که کانادا چگونه نوآوری را در نظام تصمیم‌گیری و سیاستگذاری اشاعه داده است و در این مسیر با چه موانعی روبه‌رو شده است، ماجرای نوآوری بخش عمومی در این کشور روایت می‌شود. به‌طور کلی یافته‌های گزارش را می‌توان در محورهای زیر خلاصه کرد:

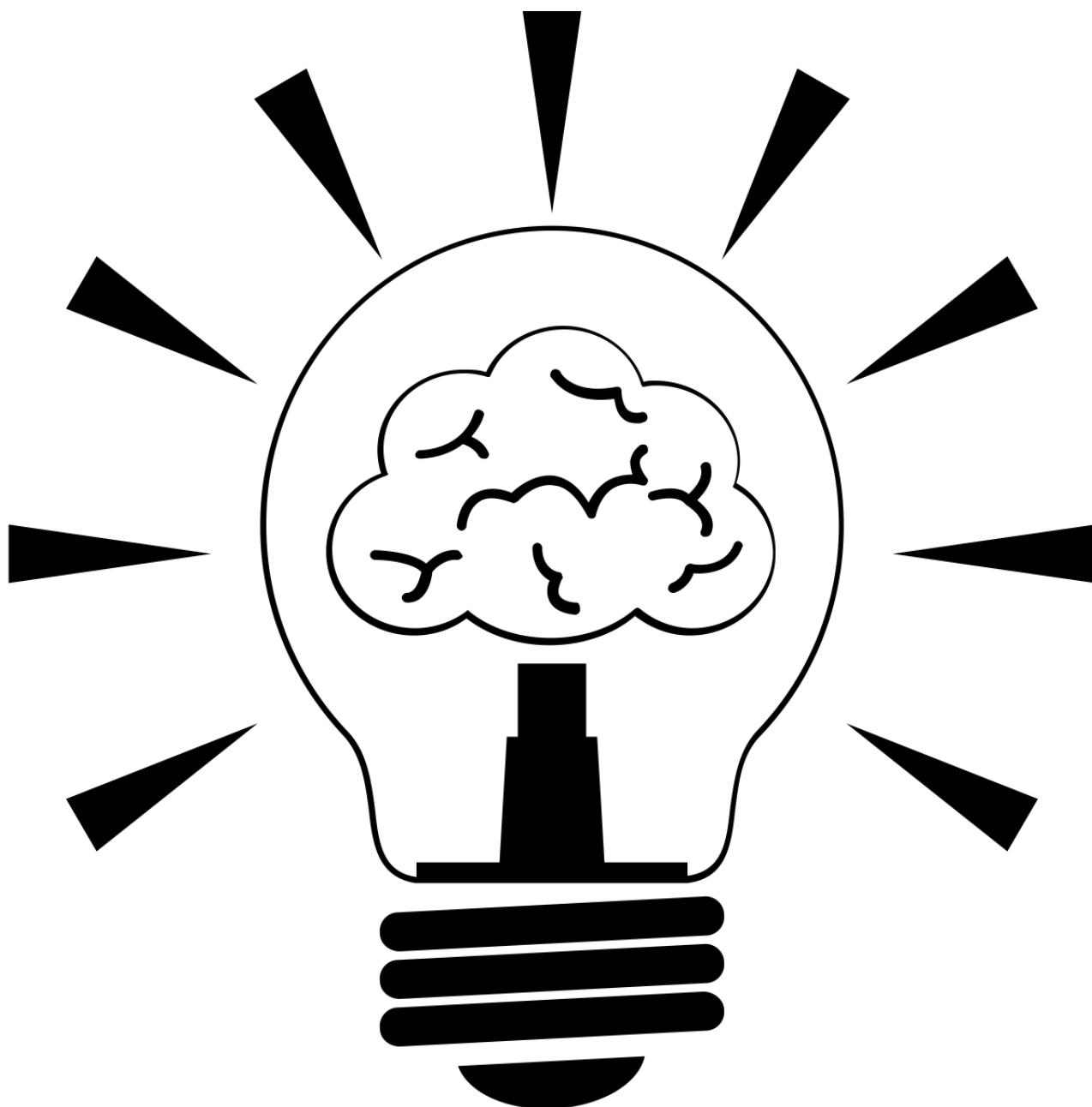
* نوآوری در بخش عمومی کانادا چند ملاحظه را مدنظر دارد: اول اینکه، نوآوری نه تنها برای همگام شدن با نیروهای تغییر بلکه برای استفاده از آنها برای بهبود کیفیت خدمات عمومی باشد. دوم، انگیزه نوآوری نباید صرفاً صرفه‌جویی در هزینه باشد و دولت همواره باید با ارائه بهترین راه‌های خدمت، چرخه‌ای از بهبود مستمر را تقویت کند. سوم اینکه نوآوری در بخش عمومی باید در پی جذب استعداد‌های جدید و پرورش کارمندان دولتی مبتکر باشد و مورد آخر به لزوم همکاری مشترک سازمان‌های دولتی، ذی‌نفعان خصوصی و دولتی و شهروندان در توسعه و تولید نوآوری در بخش عمومی اشاره دارد.

* اگرچه کانادا در حوزه نوآوری و نوآوری بخش عمومی پیشتان است اما در این مسیر از چالش‌هایی نیز رنج می‌برد. یکی از مهم‌ترین چالش‌ها عدم نفوذ کافی نوآوری در عملیات دولت است. در واقع نوآوری به عنوان یک فعالیت حاشیه‌ای باقی مانده و کانادا هنوز از فقدان رویکرد سیستماتیک به نوآوری رنج می‌برد. از دیگر چالش‌های مهم، سرعت بیشتر تغییرات عمومی نسبت به برنامه‌های دولت برای مواجهه با مشکلات خط‌مشی‌گذاری است. بنابراین بسیاری از مشکلات پابرجا می‌ماند. همچنین، شکاف عمیقی بین خط‌مشی‌گذاری و اجرا وجود دارد به طوری که از زمان تصمیم به اجرای یک سیاست تا مرحله اجرا مشکلات زیادی بر سر راه اجرای آن پدید می‌آید. در راستای مدرن‌سازی فعالیت‌های دولت در نوآوری بخش عمومی، دولت کانادا مهارت‌های مدرن را جایگزین روش‌های سنتی می‌کند تا دولت با فقدان ظرفیت و قابلیت‌های کارکنان مواجه نباشد. یکی دیگر از چالش‌های نوآوری بخش عمومی در مقیاس آن است. به طوری که در



سوم تدارک تجربه‌ای برای خدمات یکپارچه است. جهانی شدن، بحران‌های جهانی و سرعت تحولات که توجه دولت کانادا را به نوآوری بخش عمومی معطوف کرده، رخدادهایی است که همه کشورهای جهان را متأثر کرده است. بخش عمومی و نظام حاکمیت در ایران نیز باید رویکرد کلان خود را برای مواجهه با چالش‌های این جهان مشخص و شفاف کند. اگر بناست این مسیر پرچالش را با توسعه زیست‌بوم نوآوری ببیماید، طبعاً این حرکت با موانع و چالش‌هایی جدی مواجه است. با بهره‌گیری از تجربه کانادا این موانع را می‌توان از سطح فرهنگ سازمانی نهادهای بخش عمومی تا سطح زیرساخت‌ها و روال‌های تصمیم‌سازی و اجرا ردیابی کرد و داشتن طرحی کل‌نگرانه برای عبور از این موانع ضروری به نظر می‌رسد.

* به‌طور کلی سه سناریو متفاوت را می‌توان برای آینده نوآوری بخش عمومی در کانادا متصور شد: سناریو اول، **تداوم وضع موجود**، سناریوی دوم **تغییرات جدید و بخشی** و سناریوی سوم، **تغییرات اساسی** در سیستم است به طوری که سبب دگرگونی شود. یکی از استراتژی‌هایی که دولت کانادا برای آینده نوآوری در بخش عمومی در نظر گرفته است، **استراتژی خدمات دولت کانادا** است که خدمات بخش عمومی در هر مرحله از زندگی افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. دولت کانادا برای تقویت ارائه خدمات سه هدف تعیین کرده است که هدف اول، **حصول اطمینان از طراحی و تحویل مشتری‌محور**، بدون توجه به کانال ارتباط با مشتری، هدف دوم، **بی‌دردسر کردن تجربه خدمات دیجیتال** و هدف



مقدمه (پیشینه و بافت نوآوری در بخش عمومی کانادا)

بحران‌های جهانی، سرعت تحولات و افزایش انتظارات مردم نسبت به کیفیت خدمات عمومی، عوامل اصلی‌ای هستند که نهاد دولت و دیگر نهادهای متولی بخش عمومی را به سوی نوآوری سوق داده است. حکمرانی چابک، افزایش مشارکت ذی‌نفعان و عموم شهروندان در فرایندهای تصمیم‌سازی، توسعه ایده‌های حل مسئله با ابزارهای نوآوری باز و در نتیجه، تاب‌آوری در برابر بحران‌ها، توزیع مسئولیت‌ها به عموم مردم، خلق ارزش اجتماعی و افزایش اعتماد عمومی به حاکمیت؛ چیزی است که از نتیجه پیوند نوآوری و بخش عمومی انتظار می‌رود. مرکز نوآوری قوه مقننه به عنوان حلقه واسطه زیست‌بوم نوآوری و اندیشه‌ورزی با مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی و قوه مقننه متولی ایجاد زیرساخت‌ها و فرایندها و ابزارهای این پیوند است به نحوی که پایدار و اثر بخش باشد. در ایران تجربه نوآوری در بخش عمومی به نحوی که تسهیل‌گر حل مسائل درون سازمان‌های حاکمیتی و ناظر به مأموریت این سازمان‌ها باشد، حرکتی تازه است و طبعاً این حرکت در ابتدای راه خود با موانع و چالش‌های بسیاری روبه‌روست. بررسی تجربه دیگر کشورها در این زمینه و عبرت‌آموزی از موفقیت‌ها و شکست‌های آنها می‌تواند الیهام‌بخش حرکت دقیق‌تر در این مسیر باشد. از این رو مجموعه گزارش‌های بررسی تجربه‌های جهانی در زمینه نوآوری بخش عمومی در حال تدوین است که اولین گزارش آن به‌مرور تجربه کانادا اختصاص یافته که یکی از اولین پذیرندگان نوآوری در سیاست‌گذاری است.

دولت‌های ایالتی و محلی کانادا در سراسر کشور به‌طور فعال رویکردهای پیشگامانه برای توسعه و اجرای سیاست‌ها و خدمات عمومی را پیش می‌برند [۱]. دولت کانادا، مانند بسیاری از دولت‌های معاصر با مجموعه پیچیده‌ای از مشکلات به‌هم‌پیوسته، افزایش انتظارات شهروندان و محدودیت‌های مالی مواجه است. تغییرات تکنولوژیکی، ژئوپلیتیکی، اقتصادی، اجتماعی و محیطی سبب شده است بافت و زمینه‌ای که بخش عمومی در آن عمل می‌کند، به‌شدت تغییر کند. در این زمینه، فرضیه پیش‌فرض نباید این باشد که همچنان سیاست‌ها و برنامه‌های موجود مناسب‌ترین یا مؤثرترین برای امروز هستند یا برای چالش‌ها و نیازهای فردا کفایت می‌کنند [۲۴]. امروزه، چالش‌های پیش‌روی دولت‌ها به‌طرز فزاینده‌ای پیچیده‌تر و به‌هم‌پیوسته‌تر شده‌اند که باعث می‌شود بخش عمومی کانادا تمرکز بیشتری بر نوآوری داشته باشند. اما همواره در سازمان‌های بخش عمومی درک روشنی از چیستی نوآوری و چگونگی تحقق آن، وجود نداشته است. با این حال، اکنون همه می‌دانند که نوآوری در خدمات عمومی به‌طور کلی با نوآوری در بخش‌های دیگر متفاوت و تلاش برای انتقال مدل‌های نوآوری از بخش خصوصی به بخش دولتی چالش‌برانگیز است [۲۳].

دولت کانادا به دلیل ایفای نقش رهبران ارشد خود در طول تاریخ، فرهنگ قوی‌ای در زمینه نوآوری داشته است. این رویه سبب شده است که در دولت علاقه و توانایی مستمری برای نوآوری وجود داشته باشد. با توجه به تاریخچه نوآوری در کانادا، ضرورت تداوم سازگاری و پاسخگویی سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات عمومی، تصدیق شده است. کارکنان بخش عمومی می‌دانند که باید مدام پیشرفت کنند و یاد بگیرند و جلو بروند. بخش عمومی کانادا، آگاهی و درک دیرینه‌ای نسبت به نیاز به نوآوری داشته است. شورای پشتیبان هیئت دولت کانادا^۱ در مورد شرایط و عواملی که نیازمند رویکرد پیچیده‌تر و توسعه‌یافته‌تر برای نوآوری هستند، بیانیه‌های متعددی صادر کرده است [۲۴]. «ما در کانادا دگرگونی به‌سوی یک خدمات عمومی مدرن و مردم‌محور را آغاز کرده‌ایم؛ خدماتی که انعطاف‌پذیرتر و پاسخگوتر، سازگارتر و نوآورتر باشند؛ اما هنوز روند تحول بسیار کند است. قوانین، آیین‌نامه‌ها و ساختارهای فعلی برای مدیریت افراد در خدمات عمومی به اندازه کافی انعطاف‌پذیر و پاسخگو نیستند و به ما اجازه رقابت برای جذب استعداد‌های برتر در اقتصاد دانش‌بنیان را نمی‌دهند (قوانین دست‌وپاگیر دولتی اجازه پرداخت بیشتر برای استخدام افراد بااستعداد را نمی‌دهند). به بیان دو تن از اعضای سابق شورای پشتیبان هیئت دولت کانادا و مدیران برجسته بخش عمومی کانادا، کاپ و ورنیک، هنوز هم طرز تفکر و فرهنگ عصر صنعتی در بسیاری از بخش‌های خدمات عمومی امروزی پابرجاست». به همین جهت «باید سرعت نوسازی و بازسازی را برای برآورده ساختن انتظارات فزاینده، سرعت بخشیم؛ «همچنین تلاش بیشتری برای تبدیل شیوه‌های موفق و نوآورانه به‌هنجار، لازم است».



دولت‌ها تحت تأثیر روندهای مهمی همچون جهانی شدن، فناوری‌های اطلاعاتی جدید، فشارهای مالی و ساختار متغیر جامعه، با تغییرات مداوم در محیط‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی خود مواجه می‌شوند. این روندها به دلیل گستردگی تأثیر و نوع تغییری که نشان می‌دهند، دولت‌ها را مجبور می‌کنند تا نحوه تعامل خود با شهروندان و حتی سازمان‌دهی نظام‌های سیاسی را بازتعریف کنند. با وجود ماندگار بودن ارزش‌ها، دنیای ما در حال تغییر است و بخش عمومی کانادا توانسته است به خوبی به این تغییرات محیطی و روندهای جهانی پاسخ دهد. امروزه، هر کس در هر کجای دولت کانادا کار می‌کند، می‌تواند تغییرات قانع‌کننده‌ای را در خدمات عمومی احساس کند: بحران مالی و اقتصادی اخیر و واکنش دولت به آن؛ تغییرات جمعیتی ناشی از بازنشستگی و ورود نسل جدیدی از کارمندان دولتی؛ تنوع فزاینده نیروی کار که منعکس‌کننده جمعیت کانادایی متنوع و رو به افزایش است؛ و انقلاب فناوری که اینترنت را به ابزار کار اصلی و یک راه جهانی برای ارتباط با دیگران تبدیل کرده است. تا به امروز، تأثیر انباشته این نیروها عمیق بوده و برای سال‌های آتی بر خدمات عمومی تأثیر خواهند داشت.

همچنین در سی سال گذشته، ابتکارات متعددی برای تقویت نوآوری در خدمات کشوری انجام شده است، از جمله، معرفی جایزه نوآوری، تلاش برای کاهش موانع و دشواری‌های پیش روی نوآوری، معرفی ابزارها و ساختارهای جدید نوآوری و اخیراً ایجاد یک محرک ساختاری برای نوآوری (دستورالعمل التزام به و حمایت از آزمایش).^۲ به طور خلاصه، خدمات عمومی کانادا سابقه زیادی در نوآوری و سنت دیرینه‌ای در تلاش فعالانه برای تقویت، حمایت و تحریک نوآوری دارد. اما این خودآگاهی نیز وجود دارد که تلاش‌های قبلی کافی نبوده و دولت و بخش عمومی کانادا همچنان نیازمند نوآوری بیشتری است. مدیریت عمومی و دولتی کانادا، برای دستیابی به نتایج بهتر، برآورده کردن انتظارات روبه‌رشد و تداوم پیدا کردن خدمات عمومی سطح بالا، نوآوری گسترده‌تر و عمیق‌تر را دنبال می‌کند [۲۴].



چالش‌های بخش عمومی در کانادا

یا شایستگی یک ایده، یا از روی نیازهای اساسی به نوآوری، است. به همین علت، با وجود اینکه روش نوآوری به‌طور قابل توجهی توسعه یافته است، اما اغلب به‌عنوان یک فعالیت حاشیه‌ای باقی می‌ماند و به‌عنوان بخشی از کسب‌وکار اصلی یا روش انجام کارها، تلقی نمی‌شود.

عدم تناسب خدمات عمومی با بافت سیاسی و اجتماعی کانادا
با وجود اینکه دولت در حال تغییر نحوه عملکرد خویش است، اما هنوز بین کارهایی که می‌توان در داخل و خارج از دولت انجام داد، ناسازگاری وجود دارد و ارائه خدمات عمومی متناسب با بافت سیاسی و اجتماعی را به خطر می‌اندازد.

عدم اشاعه نوآوری از سطح محلی و موردی به سطح ملی
برنامه‌های دولتی در اجرای استانداردها با چالش‌هایی مثل رویکردهای نوآورانه و تجربی مبتنی بر شواهد در مقیاس بزرگ روبه‌رو هستند. ابتدا رویکردهای نوآورانه و تجربی در فضاهای کوچک (ادارات محلی) و به‌صورت محدود مورد آزمایش قرار می‌گیرند، همواره این چالش وجود دارد که آیا این رویکردها در مقیاس بزرگ و در سطح ملی نیز قابل اجرا و سازگار هستند یا خیر؟

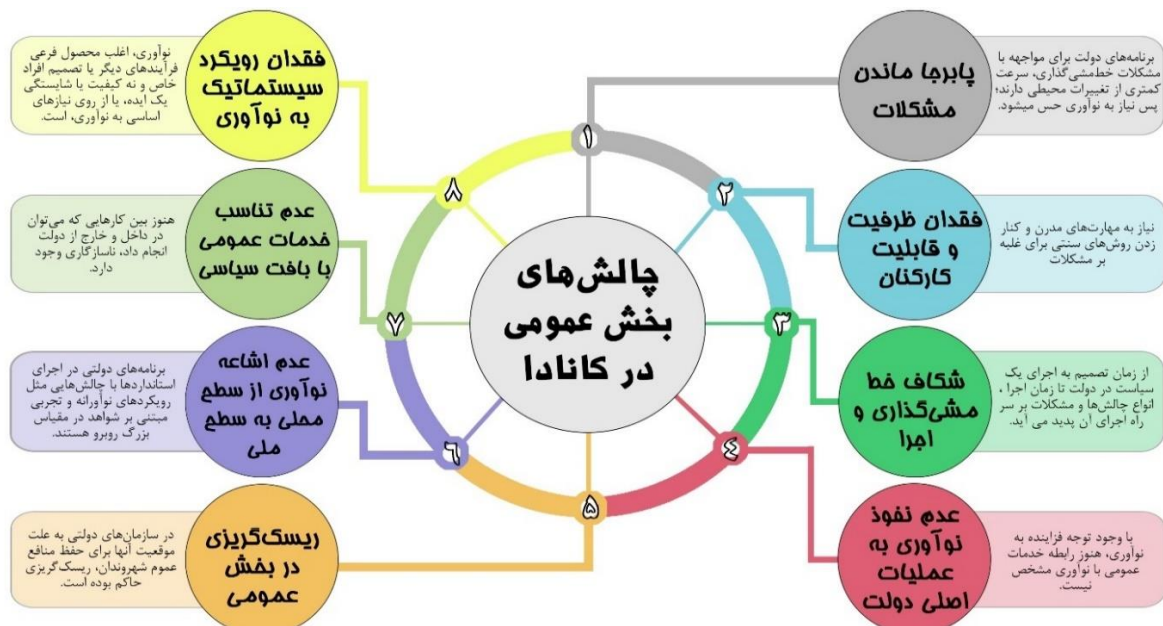
ریسک‌گریزی در بخش عمومی
همیشه در سازمان‌های دولتی به‌علت موقعیت حساس آنها برای حفظ منافع عموم شهروندان ریسک‌گریزی و یک فرهنگ قدیمی برای انجام کارها به روش سنتی حاکم بوده است. اما در دنیای مدرن نیاز به غلبه بر ریسک‌گریزی و فائق آمدن بر فرهنگ سازمانی‌ای که در مقابل رویکردهای جدید می‌ایستد، به‌شدت احساس می‌شود [۲].

برای آنکه ظرفیت لازم برای غلبه ابداعات نوآورانه بر شیوه‌های سنتی انجام کار ایجاد شود، باید مجموعه مهارت‌های مدرن در جای جای دولت توسعه داده شوند. روش‌های سنتی موجود کفایت مشکلات و چالش‌های پیش روی دولت را نمی‌دهد؛ بنابراین نیاز به مهارت‌های مدرن برای کنار زدن روش‌های سنتی احساس می‌شود.

شکاف خط‌مشی‌گذاری و اجرا
بین توسعه خط‌مشی و اجرای برنامه‌ها شکاف عمیقی وجود دارد؛ از زمانی که تصمیم به اجرای یک سیاست در دولت گرفته می‌شود تا زمانی که به مرحله اجرا برسد، انواع چالش‌ها و مشکلات بر سر راه اجرای آن به‌وجود می‌آید؛ از حرف تا عمل یک دنیا فاصله است.

عدم نفوذ نوآوری به عملیات اصلی دولت
در نحوه درک نوآوری به‌عنوان یک مفهوم، فرایند و نتیجه واحد، ثبات وجود ندارد. به‌طوری‌که با افزایش چشمگیری در پیچیدگی و هماهنگی فعالیت‌های دولت، هنوز نوآوری به‌صورت گسترده در عملیات اصلی دولت نفوذ نکرده است. با وجود توجه فزاینده به نوآوری، هنوز رابطه خدمات عمومی با نوآوری مشخص نیست و در مورد ماهیت این رابطه ابهام‌هایی وجود دارد.

فقدان رویکرد سیستماتیک به نوآوری
با وجود اینکه در سراسر خدمات عمومی نوآوری اتفاق می‌افتد، اما اغلب محصول فرعی فرایندهای دیگر یا تصمیم افراد خاص و نه کیفیت





نظریه کانادایی نوآوری در بخش عمومی



وضعیت فعلی است.

نوآوری در بخش عمومی کانادا باید چند ملاحظه را مدنظر داشته باشد: نخست اینکه نوآوری نه تنها برای همگام شدن با نیروهای تغییر، بلکه برای استفاده از آنها برای بهبود کیفیت خدمات عمومی است. دوم اینکه انگیزه نوآوری در بخش عمومی نباید صرفاً صرفه‌جویی در هزینه باشد. حکومت باید همیشه در صد ارائه بهترین و کارآمدترین راه‌های ارائه خدمات باشد و باید هدف ارائه این خدمات به مردم به گونه‌ای باشد که چرخه‌ای از بهبود مستمر را تقویت کند. سوم اینکه لازم است پذیرش نوآوری در سازمان‌های خدمات عمومی، جذب استعداد‌های جدید و پرورش کارمندان دولتی مبتکر است.

چهارم اینکه باید توجه کرد توسعه و تولید نوآوری در بخش عمومی حاصل همکاری مشترک سازمان‌های دولتی، ذی‌نفعان خصوصی و دولتی و شهروندان، خواهد بود و طبیعتاً نوآوری، فرابخشی خواهد بود. پنجم اینکه رویکردهای اخیر به نوآوری، بر افزایش پیچیدگی و به هم پیوستگی مشکلات عمومی تمرکز دارند. علاوه بر این، نیاز به فرهنگ همکاری و فعالیت افقی در سازمان‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها به عنوان یک ابزار و یک رویکرد استراتژیک برای نوآوری، یک عامل کلیدی برای مدیریت مشکلات پیچیده و به عنوان ابزار لازم برای اتصال تخصص‌های پراکنده برای رسیدن به راه‌حل‌های نوآورانه محسوب می‌شود. چنین ملاحظات و الزاماتی را می‌توان در ادبیات نوآوری با رویکردهایی همچون تفکر طراحی^۲ و کارآفرینی داخلی^۴، پیدا کرد و در عمل و در طراحی نوآوری در بخش عمومی از این رویکردها بهره برد.

نوآوری فرایند اجرای رویکردهای جدید برای رسیدن به تأثیرگذاری است. نوآوری را می‌توان به صورت انجام کارهای متفاوت^۱ یا انجام کارها به شکلی متفاوت^۲ یا ترکیبی از هر دو تعریف کرد. اغلب از نوآوری به عنوان ایجاد و ارائه ایده‌های واقعاً جدید یاد می‌شود که مستلزم پذیرش سطح معینی از ریسک است. با این حال، مهم است که بدانیم اکثر نوآوری‌ها در واقع رویکردهایی با ارزش افزوده هستند که در آن ایده‌ها یا فرایندهای موجود، مورد تجدیدنظر قرار می‌گیرند. درک روزافزونی وجود دارد که نوآوری فرایند پیچیده‌ای است که هم‌زمان سیستم‌ها و فرهنگ از یک سو و از سوی دیگر توسط افراد به عنوان خالقان نوآوری هدایت می‌شود [۲۳]. نوآوری به کارگیری بینش، منابع یا رویکردهای جدیدی (جدید در مقایسه با روش‌های مرسوم انجام کارها) است که می‌تواند برای بهبود نتایج برای عموم استفاده شود. سپس باید تا ایده نوآورانه در مقیاس کوچک مورد آزمایش قرار گیرد، نتایج مشخص و میزان تأثیر آن اندازه‌گیری شود و در پایان انتشار درس‌های آموخته شده از آزمایش ایده نوآورانه برای دیگران از همه مهم‌تر است [۲].

چیستی نوآوری به بافت سیاسی و اجتماعی مورد بررسی بستگی دارد. در بافت کانادا، برخی از نظریات مشترک در مورد معنای نوآوری حول محورهای زیر می‌چرخد:

- * ابزاری برای ایجاد گزینه‌ها و راه‌حلی برای مشکلات،
- * ابزاری برای دستیابی به نتایج ارزنده برای شهروندان کانادایی،
- * تمرکز بر میزان تأثیرگذاری و اندازه‌گیری نتایج،
- * فرایندی که شامل شیوه‌های جدید تفکر، تأمل و پرسش در مورد



استراتژی نوآوری در بخش عمومی کانادا: توسعه رویکردی سیستماتیک به

نوآوری در بخش عمومی

ظاهر می‌شود، زیرا عملکرد سیستم همیشه از سوی ضعیف‌ترین حلقه‌ها (های) آن محدود می‌شود. با توجه به این، رویکرد فرماندهی و کنترل مرکزی سنتی برای شناسایی و پاسخ به مسائل، هم ناپایدار و هم غیرقابل اجرا است. در عوض، محرک‌ها و عوامل زیربنایی نوآوری باید درک شوند و طیف گسترده‌ای از بازیگران را داخل سیستم درگیر کند، به طوری که در صورت بروز مسائل، بتوان به صورت غیرمتمرکزتر اما همچنان جمعی به آنها پاسخ داد. لازم نیست همه چیز از «بالا» امضا شود، یک سوگیری واقعی برای عمل، تنها در صورتی فعال می‌شود که یک حس جمعی از آنچه مورد نیاز است، وجود داشته باشد. با این حال، توانایی انجام این امر، محدود به میزان وجود چشم‌انداز، خواست و هدف جمعی در سیستم خواهد شد. در غیاب چنین چشم‌اندازی، سیستم به طور مداوم تکه‌تکه می‌شود و اولویت‌های فردی و سازمانی، بر اولویت‌های سیستمی غلبه پیدا خواهند کرد.

هیچ حالت تجویز شده واحدی برای سیستم نوآوری خدمات عمومی کانادا و هیچ مجموعه‌ای از پاسخ‌ها برای آنچه که باید انجام شود، وجود ندارد؛ بلکه فقط می‌توانند توصیه‌هایی برای راهنمایی باشند. یک سیستم نوآوری از بخش‌های زیادی تشکیل شده و بازیگران زیادی در آن مشارکت دارند. در حالی که واحد تأثیر و نوآوری در شورای پشتیبان هیئت دولت کانادا نقش مهمی ایفا می‌کند، موفقیت سیستم نوآوری (توانایی آن در توسعه مداوم و قابل اعتماد بودن و ارائه راه‌حل‌های نوآورانه برای برآورده کردن اهداف و اولویت‌های دولت) به تلاش جمعی بستگی دارد که شامل اقدام‌های بازیگران مختلف در سطوح فردی، سازمانی و سیستمی است. در حالی که طیف وسیعی از فرصت‌ها ارائه می‌شود، هدف کمک به ارائه بازتابی از سیستم است تا همه بازیگران بتوانند خود را در آن ببینند. این امر می‌تواند به بحث و گفتگوی مداوم در مورد اینکه هدف جمعی از نوآوری در خدمات عمومی کانادا چیست و چگونه همه می‌توانند در آن نقش داشته باشند و حمایت شوند، کمک کند. همچنین هدف کمک به دستیابی به بهترین نتایج برای شهروندان کانادایی، توسط دولت کانادا است.

سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه، مدلی ارائه کرده است که به درک محرک‌های اساسی نوآوری در بخش عمومی در سطوح فردی، سازمانی و سیستمی و یکپارچه‌سازی استراتژی نوآوری کمک می‌کند. همچنین این مدل نشان می‌دهد، در جایی که تمرکز نوآوری بر سطح سیستمی نباشد (یعنی در سطح فعالیت‌ها و فرایندهای متقاطع بین

سازمان‌ها، بازیگران و ساختارهای متعدد)، آنگاه نوآوری به سطح

در اوایل سال ۲۰۱۵، مؤسسه مدیریت دولتی کانادا (IPAC) یک گفتگوی ملی را در مورد نوآوری و رویکردهای جدید برای ارائه خدمات عمومی راه‌اندازی کرد. این فرایند شامل جریان گسترده مقالات و مباحثات، تعامل آنلاین از طریق رسانه‌های اجتماعی و مجموعه‌ای از رویدادها بود که بسیاری از ۱۸ شعبه منطقه‌ای IPAC در سراسر کانادا انجام دادند. هدف از این کار، کسب بینش و تجربه آن دسته از کارمندان دولتی و سازمان‌هایی بود که به طور فعال در طراحی و اجرای نوآوری مشارکت داشتند. برای چارچوب گفتگو چهار سؤال کلیدی مطرح شد که پاسخ به آنها روشنگر استراتژی کانادا برای نوآوری در بخش عمومی بوده است.

* آیا خدمات عمومی کانادا برای مواجهه با ظهور مسائل سیاسی پیچیده‌تر، مجهز شده است؟ اگر نه، چگونه می‌توان آن را بهتر مجهز کرد؟

* بهترین نمونه‌های نوآوری و رویکردهای جدید در بخش عمومی، کدام هستند؟

* خط‌مشی‌ها و سایر ابزارهای بخش عمومی، در این فضای جدید چه نقشی خواهند داشت و چگونه توسعه خواهند یافت؟

* موانع و چالش‌های نوآوری در بخش عمومی و خدمات عمومی چیست و چگونه می‌توان بر آنها غلبه کرد؟ [۲۳].

* نوآوری ذاتاً پیچیده و متنوع است و نمی‌توان آن را از طریق یک رویکرد واحد درک یا پشتیبانی کرد. هیچ پاسخ آسان یا راه‌حل آماده‌ای وجود ندارد. فقدان دستورالعمل‌ها و راهنماهای سیاستی و عملیاتی که چگونگی خط‌مشی‌گذاری و عملیات در سطح سیستماتیک را هدف قرار دهند، سبب تشدید چالش حمایت از نوآوری سطح کلان و سیستماتیک شده است؛ چرا که بیشتر منابع موجود، کنشگران منفرد یا تک‌تک سازمان‌ها را هدف قرار می‌دهند. علاوه بر این، بیشتر مدل‌های سیستماتیک نوآوری موجود از بخش خصوصی مشتق شده‌اند که با توجه به تفاوت‌های ذاتی بخش عمومی، متناسب آن نیستند. همچنین دولت‌ها در محیطی با تغییرات فزاینده عمل می‌کنند که این امر مستلزم حرکت نوآوری از حالت پراکنده به سمت سیستماتیک است. نوآوری باید منبعی باشد که دولت‌ها بتوانند به‌طور قابل اعتماد و پیوسته از آن استفاده کنند.

در یک سیستم نوآوری پویا، همیشه «مسائل» یا عوامل جدیدی وجود خواهند داشت که بر توانایی استفاده مداوم و قابل اعتماد از نوآوری به عنوان یک منبع، تأثیر می‌گذارند. به محض رفع یک مشکل، ضعف دیگری خود را در سیستم نوآوری نشان می‌دهد یا آثار جانبی ناخواسته



درستی از کل سیستم و سطح، ماهیت و تأثیر نوآوری داشته باشند. در جایی که سازمان‌ها به اندازه کافی فرایندهای نوآوری توسعه یافته، نداشته باشند، مسئولیت و بار نوآوری بر دوش افراد می‌افتد [۲۴].

سازمان‌ها سقوط می‌کند. به عبارت دیگر، اگر به اندازه کافی نوآوری در سیستم و در سطح سیستماتیک هدایت و توسعه نیابد، نوآوری در اختیار سازمان‌هایی قرار می‌گیرد که بعید به نظر می‌رسد چشم‌انداز

جدول ۱. محرک‌های اساسی نوآوری در بخش عمومی در سطوح فردی، سازمانی و سیستمی

فرد	سازمان	سیستم	
انگیزه نوآوری	شناسایی مشکل	وضوح نوآوری	علت نوآوری
	تولید ایده		
فرصت نوآوری	توسعه پیشنهادها	توازن در نوآوری	امکان نوآوری
توانایی نوآوری	اجرای پروژه	تناسب در نوآوری	قابلیت نوآوری
یادگیری از نوآوری	ارزیابی	بهنجاری نوآوری	تجربه نوآوری
	انتشار دروس		

جنبه «توازن»، تلاش‌های قابل توجهی انجام شده است و باید آنها را به رسمیت شناخت (و از آنها آموخت). اما همچنان برای افزایش آگاهی باید کارها و اقدام‌های بیشتری انجام شود که هنوز فرصت انجام کارهای بیشتر برای به چالش کشیدن وضعیت غالب موجود و تغییر آنچه ممکن یا مناسب تلقی می‌شود، وجود دارد.

از بسیاری جهات، موضوع «تناسب»، امری است که در آن کمترین شناخت در مورد کاری که باید بکنند، و در نتیجه آنچه باید رخ دهد، وجود دارد. در حال حاضر، فعالیت‌هایی که در حال انجام هستند، ممکن است کافی باشند، اما این حوزه‌ای است که باید در طول زمان مشاهده و پیگیری شود تا ببینیم آیا اقدام‌های کافی انجام شده است یا خیر. اما در مورد «بهنجاری بودن»، امری است که اگرچه ابتکارات مرکزی می‌توانند پارامترها را تنظیم کنند و مجوز را ارائه دهند، اما بسیاری از مسئولیت‌ها باید در سراسر سیستم، در سازمان‌های مختلف و میان بازیگران توزیع و البته تقویت شود. عناصر مختلفی وجود دارد که باید اثربخشی آنها طی زمان مشاهده شود [۲۴].

بر این اساس زمانی که استراتژی نوآوری را در سطح سیستمی قرار می‌دهیم، باید چهار عامل را بررسی کنیم: وضوح، توازن، تناسب و بهنجاری (نرمال بودن). «وضوح» بدین معناست که آیا سیگنال روشنی در مورد نوآوری و نحوه تطابق آن با سایر اولویت‌ها به بازیگران سیستم ارسال می‌شود یا خیر؟ «توازن» به این امر اشاره دارد که آیا نوآوری از جایگاه متوازی نسبت به سایر ملاحظات در مورد روش‌های پیشنهادی عملی برخوردار است؟ «تناسب» به مناسب و کافی بودن قابلیت‌ها، سیستم‌ها و زیرساخت‌ها برای گزینه‌های موجود اشاره دارد. «بهنجاری یا نرمال بودن» به این مربوط می‌شود که نوآوری یک انحراف پذیرفته شده از حالت نرمال محسوب می‌شود یا به عنوان یک جزء یکپارچه تلقی می‌شود؟

از حیث معیار «وضوح»، گام‌های مهمی برداشته شده است که به وضوح و علنی شدن بیشتر نوآوری و اهمیت پیدا کردن آن کمک می‌کند. با این حال، هنوز با ادغام کامل نوآوری در «داستان» فراگیرتر خدمات عمومی کانادا و نحوه درک مردم از آن، فاصله وجود دارد. از

برنامه‌ها و اقدام‌های دولت کانادا برای توسعه نوآوری در بخش عمومی

سطح کلیت بخش عمومی شامل سازمان‌های مرکزی و کابینه) انجام می‌پذیرند [۷].

مجموعه گسترده‌ای از اقدام‌ها و ابداع‌ها در دولت کانادا انجام می‌شود که نوآوری را در سطوح فردی، سازمانی و سیستمی (کارکنان بخش عمومی، وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مختلف فدرال و ایالتی، و در

برنامه‌های کلان، گسترده و سیستمی

روش‌های ارزیابی تأثیر آنهاست [۲]. در ادامه برخی از ابتکارات و محورهای فعالیت و تمرکز ذیل «ابتکار عمل تأثیر بر کانادا» مرور شده‌اند:

چالش شهرهای هوشمند^۳

این چالش با اعطای پاداش در ازای بهترین پاسخ‌ها به مشکلات شهرهای هوشمند، به دنبال توانمندسازی اجتماعات محلی در بهبود زندگی‌شان است. ۲۰ فینالیست برتر دور اول این جایزه در ۱ ژوئن ۲۰۱۸ معرفی شدند و برندگان جایزه بزرگ در سال ۲۰۱۹ انتخاب شدند.

تأثیر فناوری پاک^۴

این ابتکار به دنبال پیشرفت راه‌حل‌های فناوری برای حمایت از رشد پاک و گذار به اقتصاد کم‌کربن است. تاکنون چالش حضور زنان در توسعه فناوری پاک و چهار چالش دیگر را در راستای یافتن راه‌حل‌های فناوری پیشرفته برای حمایت از رشد پاک و گذار به اقتصاد کم‌کربن برگزار کرده است.

ابتکار عمل تأثیر بر کانادا^۱ برای نوآوری در بخش عمومی

ابتکار عمل تأثیر بر کانادا که در بودجه ۲۰۱۷ اعلام شد، بخشی از مجموعه جامعی از ابتکارات است که دولت کانادا با هدف حمایت از نوآوری در اقتصاد و در بخش عمومی راه‌اندازی کرده است. این برنامه چندبخشی یکی از مهم‌ترین برنامه‌های کانادا برای تحقق نوآوری در بخش عمومی است؛ غایت طراحی این ابتکار این بوده است که تنها تحقق اهداف و سیاست‌های طراحی شده کافی نیست؛ بلکه این اهداف و سیاست‌ها باید بتوانند موجب بهبود کیفیت زندگی کانادایی‌ها شوند و تأثیر آنها اندازه‌گیری شود:

این ابتکار عمل ماهیت بالا به پایین و عمودی ندارد و به صورت افقی و غیردستوری و تشویقی منتشر می‌شود. این ابتکار عمل، یک ساختار حکومتی منحصربه‌فرد و مدل‌های بودجه نوآورانه را معرفی و طراحی کرد که برای کمک به بهبود نتایج اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی در حوزه‌های اولویت‌دار طراحی شده است. شواری پشتیبان هیئت دولت کانادا نیز ضمن حمایت از این ابتکار از طریق کمک به اعمال رویکردهای مبتنی بر نتایج مانند جوایز، اوراق تأثیر اجتماعی^۲ و مداخلات رفتاری، در سازمان‌ها و وزارتخانه‌های مختلف، به حل چالش‌ها یاری می‌رساند. دولت کانادا از این مسیر به دنبال طراحی ابتکار عمل‌های مشترک با ذینفعان و شهروندان و یکپارچه‌سازی



پاسخ به بحران مواد افیونی / مخدر در کانادا^۵

این ابتکار عمل پاسخ به بحران مواد افیونی کانادا از طریق همکاری شرکا و ذی‌نفعان مواد افیونی به دنبال تسریع در اجرای اقدام‌های نوآورانه برای کاهش آسیب مواد مخدر و درمان بیماران و معتادان به مواد مخدر است. برای نمونه این کار از طریق ایجاد چالش‌هایی برای بهبود فناوری آزمایش مواد افیونی، کاهش آسیب‌ها، جمع‌آوری داده‌های آبی و معرفی اوراق^۶ برای توسعه روش‌های نوین درمان.

چالش نوآوری در ساخت خانه‌ها و اجتماعات محلی^۷

این چالش با هدف بهبود زیرساخت‌ها برای مردمان بومی آمریکای شمالی، به دنبال افزایش کیفیت برونداها از طریق ایجاد مدل‌های معنادار و جدید همکاری با اجتماعات بومیان و جامعه مدنی است.

چالش نوآوری نهنگ^۸

با مشارکت بنیاد ملی علم، فناوری و هنر بریتانیا^۹ (Nesta)، چالشی برای تسریع توسعه فناوری‌ها و راه‌حل‌های نوآورانه برای تسهیل تشخیص و مکان‌یابی نهنگ‌ها به صورت بلادرنگ طراحی شده است. هدف از این چالش، کمک به محافظت از گونه‌های در معرض خطر مانند نهنگ در اقیانوس اطلس شمالی و نهنگ‌های قاتل ساکن در آب‌های کاناداست.

بهبود نتایج اوراق یادگیری در کانادا^{۱۰}

اوراق یادگیری، کمک‌هزینه‌ای است که برای کمک به خانواده‌هایی با درآمد پایین‌تر برای پس‌انداز تحصیلات پس از متوسطه مانند کالج، دانشگاه و دوره‌های کارآموزی پرداخت می‌شود. این ابتکار به دنبال استفاده از رویکردهای تجربی و بررسی راه‌حل‌های تکنولوژی مالی (فین‌تک)^{۱۱} مبتنی بر بینش‌های رفتاری، برای افزایش جذب و دسترسی به اوراق یادگیری^{۱۲} در کاناداست.

افزایش استخدام زنان در نیروهای مسلح کانادا^{۱۳}

هدف از این اقدام، استفاده از رویکردهای رفتاری در کارزارهای بازاریابی آنلاین، برای آزمایش پیام‌های هدفمند با هدف ایجاد علاقه به مشاغل نیروهای مسلح کانادا در بین زنان ۱۸ تا ۳۴ ساله است.

گروه ویژه معاونان وزیر در زمینه نوآوری در بخش عمومی^{۱۴}

این گروه ویژه، به دنبال راه‌اندازی پروژه‌های امضا دیجیتال در سال ۲۰۱۸ با تمرکز بر استفاده از فناوری‌های جدید در ادارات دولتی، مانند ادغام هوش مصنوعی (AI) برای بهبود فرایندهای منتخب دولتی، بوده است [۲].

آزمایشگاه نوآوری اجتماعی در اداره کارایی انرژی و راهنمای

بهینه‌سازی انرژی^{۱۵}

این راهنماها با اتخاذ یک رویکرد فرابخشی^{۱۶} برای بهبود پذیرش برچسب‌گذاری و گزارش راهنمای انرژی (راه‌های بهینه‌سازی انرژی) در بخش مسکن تلاش می‌کنند. آزمایشگاه نوآوری اجتماعی در اداره کارایی انرژی^{۱۷} (OEE) در منابع طبیعی کانادا برای ایجاد دگرگونی خدمات با به کارگیری روش‌ها و رویکردهای جدید سیاستی کار می‌کند. آزمایشگاه در مرکز کار خویش از انجام روش‌های تک‌بعدی اجتناب می‌کند و در عوض بر عنصر انسان و درک بافت سیاسی و اجتماعی، روابط و ایجاد ارزش افزوده تأکید دارد. تیم آزمایشگاه تنها از طریق درک افراد درگیر و بافت سیاسی و اجتماعی می‌تواند نیازها و سپس احتمالات تغییر را درک کند [۲۴].

خودروهای کم‌مصرف^{۱۸}

* این ابتکار در جهت افزایش آگاهی در مورد خودروهای کم‌مصرف و پذیرش آنها در میان مردم تلاش می‌کند [۲۴].

۵- Responding to Canada's Opioid crisis

۶- Bond Concepts

۷- Building Homes and Communities Innovation Challenge

۸- WHale Innovation Challenge

۹- Nesta (formerly NESTA, National Endowment for Science, Technology and the Arts)

۱۰- Improving Canada Learning Bond Outcomes

۱۱- FinTech

۱۲- Learning Bond

۱۳- Increasing Recruitment of Women into the Canadian Armed Forces

۱۴- Deputy Ministers Task Force on Public Sector Innovation

۱۵- Office of Energy Efficiency Social Innovation Lab

۱۶- Cross-jurisdictional

۱۷- Office of Energy Efficiency

۱۸- Awareness and Uptake of Fuel-efficient Vehicles

مجموعه اقدام‌های دولت فدرال



کارگروه معاونت وزیران

کارگروه ویژه نوآوری در بخش عمومی متشکل از کارمندان ارشد دولتی، بر تحول سیستم‌های دولتی و استفاده از فناوری‌های جدید برای بهبود شیوه‌ها و فرایندها در وزارتخانه‌ها متمرکز شده است.

دستور کاری برای شیوه تحویل و کیفیت نتایج

مقامات دولت کانادا برای اجرای این دستور کار، پیشرفت کارها و بهبود مستمر شیوه تحویل خدمات و هدفمند بودن سنجش نتایج را دنبال می‌کنند. اگر شیوه تحویل خدمات و کیفیت نتایج بهبود نیابند، مأموریت نوآوری در بخش عمومی به‌درستی انجام نخواهد شد.

راهنمایی برای آزمایشگری

این راهنماهای آزمایشگری که برای جانشینان سازمان‌های بخش عمومی کانادا به رشته تحریر درمی‌آیند، شیوه اجرای مصوبات و الزامات قانونی در حوزه نوآوری در بخش عمومی را روشن می‌سازند و راهنمایی برای اجرای گام‌به‌گام نوآوری‌ها فراهم می‌آورند [۲]؛ [۸].

دولت فدرال کانادا مجموعه اقدام‌ها و برنامه‌هایی را در جهت تقویت اکوسیستم نوآوری در بخش عمومی ارائه می‌دهد که مکمل و موازی سایر برنامه‌ها و اقدام‌ها در سطوح مختلف و از سوی وزارتخانه‌ها و دپارتمان‌های کانادا است.

دستورالعمل‌های وزیران

دولت کانادا با اختصاص درصد ثابتی از تأمین مالی برنامه‌های دولت، به دنبال آزمایش رویکردهای جدید و اندازه‌گیری تأثیر آنهاست. آزمایش رویکردهای جدید با استفاده از ارزیابی دقیق تأثیر آنها، برای یادگیری اینکه چه چیزی کار می‌کند و چه چیزی کار نمی‌کند، بسیار مفید است.

استراتژی تأمین مالی اجتماعی / تدارک و پشتیبانی نوآورانه^۱ قابلیت‌های مقامات جدید دولت کانادا برای پیگیری رویکردهای نوآورانه مبتنی بر نتایج، برای تهیه کمک و تأمین مالی اجتماعی و همچنین تدارکات فدرال نوآورانه افزایش یافته است.



برنامه دولت دیجیتال



شده‌اند. امضا شخص را به یک سند (یا تراکنش) پیوند می‌دهد و معمولاً شواهدی از قصد آن شخص برای تأیید یا الزام قانونی به محتوای آن سند یا تراکنش ارائه می‌دهد. امضای الکترونیک باید همه کارکردهای امضای کاغذی را داشته باشد؛ کارکردهایی همچون: اعلام رضایت، تأیید، موافقت، پذیرش یا مجوز فعالیت‌های تجاری روزمره (به‌عنوان مثال، برای تأیید درخواست مرخصی یا موافقت رسمی با شرایط و ضوابط یک قرارداد)، تأکید بر اهمیت یک معامله یا رویداد، یا تصدیق اینکه یک معامله یا رویداد رخ داده (مانند تأیید اینکه پیشنهاد پیمانکار در یک مهلت مقرر دریافت شده است)، احراز هویت و یکپارچگی داده‌ها (مانند تأیید اینکه اعلامیه مربوط به سلامت عمومی از سازمان سلامت کانادا^۲ نشئت گرفته و تغییر نکرده است) و نهایتاً تأیید محتویات یک سند (یعنی یک سند با الزامات خاصی مطابقت دارد یا در یک فرایند خاص دنبال شده است)^[۹].

۳. بازآفرینی ساختار و طراحی سایت دولت کانادا برای بهبود تجربه کاربری^۳

از این سیستم طراحی برای ارائه تجربه آنلاین قابل استفاده‌تر، سازگارتر و قابل اعتمادتر برای افرادی استفاده می‌شود که به خدمات دیجیتال دولت کانادا دسترسی دارند^[۶]. راهنمای سیستم طراحی دولت کانادا، محتواها و قوانینی ساده و قابل درک هستند که برای روشن ساختن چگونگی تولید محتوای وبسایت‌های متعلق به بخش عمومی کانادا تدوین شده‌اند. این راهنماهای مرتبط با سیستم طراحی دولت کانادا بر اساس اصول و تکنیک‌هایی نوشته شده‌اند که به شفاف‌سازی محتوای وب و سازگاری آن با نیازهای همه افراد کمک می‌کنند. این قوانین برای توسعه و ویرایش محتوای وب انگلیسی در وبسایت دولت کانادا منتشر می‌شوند. هدف از این قوانین این است که محتوای وب را برای همه، از جمله افرادی که ناتوانی‌های جسمی یا شناختی دارند، آسان کند و به راحتی قابل درک، آسان و قابل استفاده باشد^[۱۷].

۴. استفاده مسئولانه از هوش مصنوعی (AI)

فناوری‌های هوش مصنوعی (AI) نویدبخش بهبود نحوه خدمت‌رسانی دولت کانادا به کانادایی‌ها هستند. ارزش‌ها، اخلاقیات و قوانین روشنی بر نحوه استفاده از هوش مصنوعی در برنامه‌ها و خدمات دولتی حاکم است. برای حصول اطمینان از اینکه هوش مصنوعی در قبال همه افراد به شکل منصفانه‌ای رفتار کند، باید در طراحی و استفاده از سیستم‌هایی تصمیم‌گیری خودکار از دستورالعمل‌های اخلاقی مشخصی پیروی

یکی از برنامه‌های کلان دولت کانادا در راستای ارتقای نوآوری در بخش عمومی، برنامه دولت دیجیتال است. اصولاً در ادبیات معاصر دیجیتال‌سازی دولت و نوآوری در بخش عمومی یا نوآوری در دولت کم‌وبیش معادل یکدیگر تلقی می‌شوند. دولت در عصر دیجیتال شامل بهبود خدمات دیجیتال، امنیت آنلاین، توسعه فناوری اطلاعات، هوش مصنوعی، نوآوری در محل کار و داده‌های باز خواهد بود. در ادامه برخی از اقدام‌های صورت گرفته در زمینه دولت دیجیتال در کانادا، ذکر خواهد شد.

۱. استانداردهای دیجیتال

هدف دولت دیجیتال ارائه خدمات عمومی به کانادایی‌ها به شکل دیجیتال است؛ خدماتی که استفاده از آنها ساده و مطمئن باشد. استانداردهای دیجیتالی دولت کانادا پایه و اساس تغییر دولت به سمت باز بودن، چابک‌تر و کاربرمحور شدن، برای بهبود مستمر در پاسخ به نیازهای کاربران، را تشکیل می‌دهد. این استانداردها به تیم‌های طراحی‌کننده خدمات دیجیتال کمک می‌کنند که بهترین خدمات را به کانادایی‌ها ارائه دهند. استانداردهای دیجیتال با مشارکت عمومی و ذی‌نفعان کلیدی ایجاد شده‌اند تا نیازهای کاربران و مشکلاتی که باید حل شود را درک کنند و نیز به شکل مداوم، طراحی و توسعه آزمایشات در کنار کاربران را هدایت کنند. استانداردها باید به نحوی طراحی شوند که اطمینان حاصل شود، برای همه کار خواهند کرد. استانداردهای پویا در طول زمان، پیچیدگی را بهتر می‌کنند و در حین اجرا تکامل می‌یابند^[۱۳].

۲. استفاده از امضای الکترونیکی^۱

در راستای اهداف نوآوری دولت دیجیتال، دولت کانادا با هدف ساده کردن فرایندهای تجاری داخلی و خارجی خود و بهبود بخشیدن به نحوه ارائه خدمات به کانادایی‌ها به دنبال توسعه و ترویج استفاده از امضای الکترونیک یا دیجیتال است. دولت کانادا می‌خواهد با جایگزین کردن فرایندهای مبتنی بر کاغذ با روش‌های الکترونیکی که مدرن‌تر، سریع‌تر و آسان‌تر هستند، به این اهداف دست یابد^[۱۴].

دولت فدرال و دولت‌های ایالتی و محلی کانادا، از اواسط دهه ۱۹۹۰، قوانین، سیاست‌ها و استانداردهایی را برای اسناد الکترونیکی و امضای الکترونیکی تدوین کرده‌اند. این قوانین برای ایجاد محیط حقوقی مطمئن‌تری برای ارتباطات الکترونیکی و تجارت الکترونیکی و یکسان‌سازی اثر قانونی امضای الکترونیکی با امضای کاغذی تدوین

^۲- Health Canada

^۳- Canada.ca Design System

^۱- Electronic Signatures

محاسبات ابری نشان‌دهنده یک تغییر اساسی در ارائه خدمات فناوری اطلاعات است. با ورود محاسبات ابری به دهه دوم خود، دولت کانادا باید استفاده از آن را در ارائه خدمات فناوری اطلاعات گسترش دهد. اتخاذ محاسبات ابری به دولت کانادا کمک می‌کند تا در طول دوره افزایش تقاضا برای خدمات دیجیتال و دسترسی به موقع به فناوری‌های نوظهور، برتری خدمات فناوری اطلاعات را حفظ کند. این استراتژی برای افرادی است که مشارکت آنها برای موفقیت پذیرش ابر بسیار مهم است، شامل: رهبرانی که بر ارائه خدمات فناوری اطلاعات نظارت دارند، مدیران برنامه‌ای که از خدمات فناوری اطلاعات برای ارائه برنامه‌ها استفاده می‌کنند و ارائه‌دهندگان خدمات در صنعت ابر که به دولت کانادا خدمات می‌دهند [۱۱].

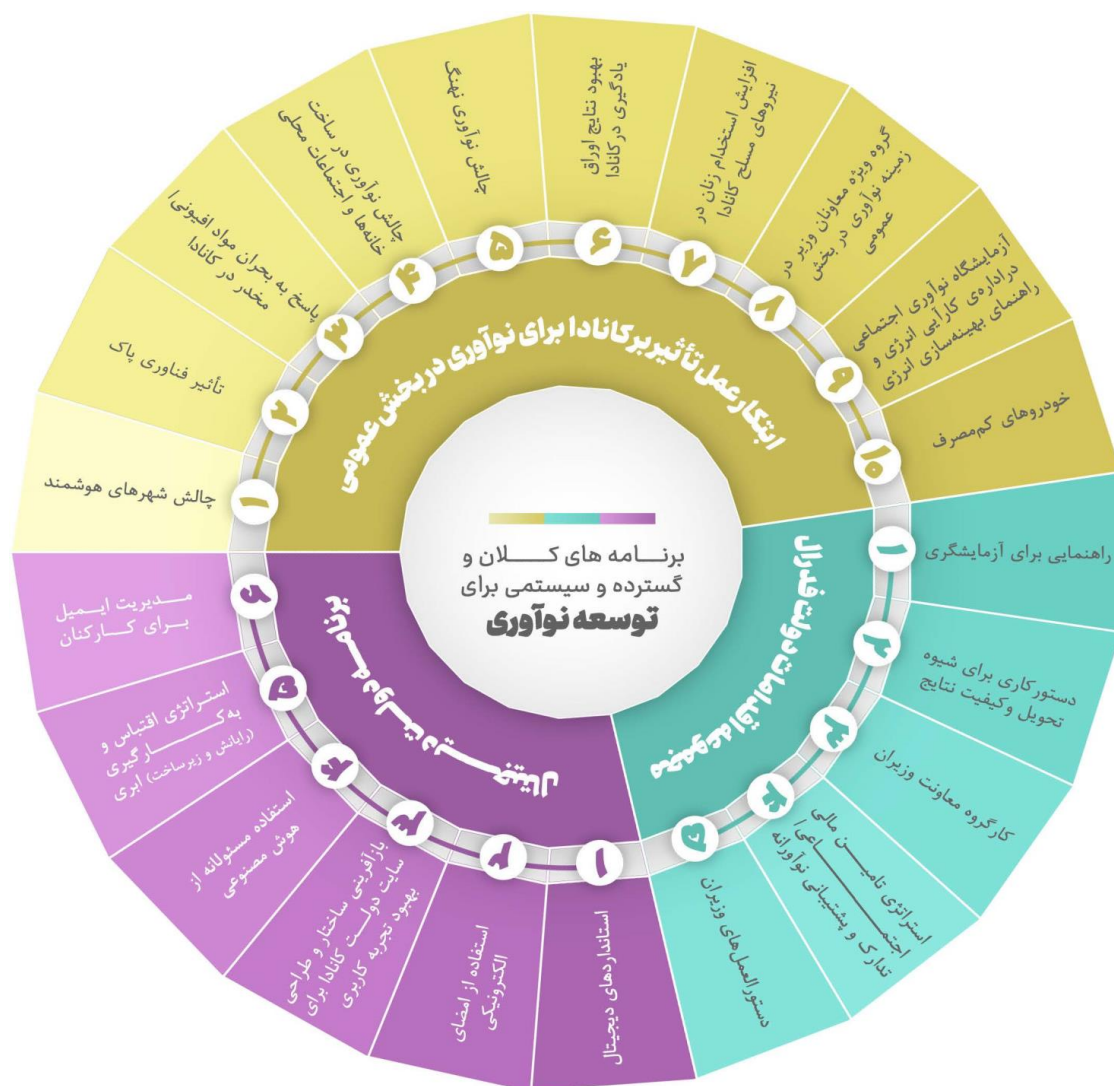
۶. مدیریت ایمیل برای کارکنان

ایمیل یکی از رایج‌ترین روش‌های ارتباطی در دولت کانادا است که حجم وسیعی از اطلاعات الکترونیکی را که عمدتاً مدیریت نشده، ایجاد می‌کند. در خصوص ایمیل، فقدان شیوه‌های مدیریت اطلاعات مناسب مانع تصمیم‌گیری مؤثر، شفافیت و پاسخگویی می‌شود و خطرات مربوط به حفظ و نگهداری را افزایش می‌دهد. کارمندان دولت کانادا (به معنای هر کسسی است که برای دولت کانادا کار می‌کند، از جمله کارمندان عادی، کمک‌های موقت، مشاوران و پیمانکاران) باید نقش و مسئولیت‌های خود را در خصوص اطلاعاتی که از طریق ایمیل ایجاد، ارسال و دریافت می‌کنند و همچنین راهنمایی در مورد اطمینان از رعایت الزامات دولت کانادا هنگام پاکسازی حساب‌های ایمیل خود، بدانند. تمام منابع اطلاعاتی ایجاد شده در طول دوره خدمت به دولت کانادا، شامل پیام‌های ایمیل، صرف‌نظر از فرمت یا رسانه، متعلق به دولت کانادا است. کارمندان مسئول تعیین این هستند که اطلاعات ایجاد شده یا در قالب ایمیل جمع‌آوری شده، ارزش تجاری دارند یا خیر؟ اکثر پیام‌های ایمیل ارزش تجاری ندارند و موقتی تلقی می‌شوند، بنابراین باید در اسرع وقت حذف شوند. ایمیل‌هایی که ارزش تجاری دارند، باید سازماندهی، طبقه‌بندی و در انبارهای مناسب ذخیره شوند [۱۲].

کرد. دولت برای اطمینان از استفاده مؤثر و اخلاقی از هوش مصنوعی بر موارد زیر تأکید دارد:
الف) درک و اندازه‌گیری تأثیر استفاده از هوش مصنوعی با توسعه و به اشتراک‌گذاری ابزارها و رویکردها،
ب) شفافیت در مورد نحوه و زمان استفاده از هوش مصنوعی، از طریق شروع با نیازهای واضح کاربر و منافع عمومی،
ج) ارائه توضیحات معناداری در مورد تصمیم‌گیری هوش مصنوعی، در حالی که فرصت‌هایی برای بررسی نتایج و به چالش کشیدن این تصمیمات ارائه می‌دهد.
د) در عین حفاظت از اطلاعات شخصی، یکپارچه‌سازی سیستم، امنیت و دفاع ملی، اشتراک‌گذاری کد منبع، داده‌های آموزشی و سایر اطلاعات مرتبط، تا جایی که می‌تواند افشا شود.
ه) ارائه آموزش کافی به طوری که کارکنان دولتی که راه‌حل‌های هوش مصنوعی را توسعه می‌دهند و استفاده می‌کنند، مهارت‌های طراحی، عملکرد و پیاده‌سازی مسئولانه مورد نیاز برای بهبود خدمات عمومی مبتنی بر هوش مصنوعی را داشته باشند [۱۰].

۵. استراتژی اقتباس و به‌کارگیری {رایانش و زیرساخت} ابری^۴
محاسبات رایانش ابری^۵ را می‌توان با خدمات عمومی مقایسه کرد که کالاهایی مانند برق را ارائه می‌دهند. یک سازمان به‌جای خرید و اجرای زیرساخت، توان محاسباتی را از یک ارائه‌دهنده خریداری می‌کند. محاسبات ابری مانند تحویل برق در خانه، براساس تقاضا تحویل می‌شود و مصرف‌کننده هزینه را برحسب میزان استفاده می‌پردازد. هزینه زیرساخت مورد استفاده برای تحویل (هزینه ذخیره‌سازی و خدمات در مورد محاسبات ابری، مانند توربین‌های آبی و خطوط برق در مورد شبکه برق است) از سوی هزینه‌های مصرف‌کننده پوشش داده می‌شود. اقتصاد مقیاس، تأمین براساس تقاضا، خاصیت انعطاف‌پذیری (براساس نیازهای مشتری رشد می‌کند و کوچک می‌شود)، خدماتی که از سوی قراردادهای سطح خدمات اداره می‌شوند و امنیت بالا (حسابرسی حرفه‌ای و ارزیابی فرایند امنیتی ارائه‌دهنده)، از مزایای محاسبات ابری هستند. بر این اساس دولت کانادا استفاده از خدمات ابری در بخش عمومی را توصیه و ترویج می‌کند.

۴-Cloud Adoption Strategy
۵- Cloud Computing



سازمان‌های مرکزی کانادا و نوآوری در بخش عمومی

کانادا باشد. در این روایت نقش‌های باز یگران مختلف و نحوه درگیری آنها در اکوسیستم نوآوری عمومی مشخص می‌شود و قابلیت‌های متفاوتی که آنها در بهترین موقعیت برای ارائه آن هستند، شناسایی، نقشه‌برداری یا به شکل دیگری مشخص می‌شود. یک چشم‌انداز جمعی و مشترک برای سیستم نوآوری خلق می‌شود. داستان‌های موفقیت و داستان‌های روزمره نوآوری در شکل‌گیری و فراگیر شدن این چشم‌انداز بسیار مؤثرند.

همچنین سازمان‌های مرکزی باید سازو کارها، پروژه‌ها و ابتکارات کلیدی‌ای ایجاد کنند که به کسب اطمینان از پیدایش یک مجموعه متوازن از نوآوری‌ها کمک کنند. نمونه این سازو کارها ایجاد

سازمان‌های مرکزی و چشم‌انداز سازی برای نوآوری

نقش مهمی که سازمان‌های مرکزی بر عهده دارند، روایت تاریخ و روند تحولات خدمات عمومی در کانادا است که به تکامل نوآوری در سطح سیستمی کمک می‌کند. روایت تاریخی از نوآوری یعنی ایجاد قرائتی از چالش‌ها و وجود چشم‌اندازی متفاهم که در تک‌تک برنامه‌ریزی‌ها و اقدام‌های خرد و کلان می‌تواند راهنمای عمل نوآوری در بخش عمومی

۱- در ادبیات مدیریت دولتی، سازمان مرکزی در برابر سازمان‌ها و وزارتخانه‌های بخشی به کار می‌رود؛ سازمان‌هایی که عملکرد آنها به یک حوزه خاص، مثلاً کشاورزی، رفا، بهداشت و ... محدود نمی‌شود؛ سازمان‌هایی همچون سازمان برنامه و بودجه، خزانه‌داری دولت و اخیراً سازمان محیط زیست.

بخش عمومی وظایف مهمی بر عهده دارند.

سازمان‌های مرکزی از طریق تشویق وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها می‌کوشند آنها را ملزم سازند که نوآوری را به‌عنوان یک عنصر صریح در فرایندهای برنامه‌ریزی و گزارش‌دهی خود بگنجانند. معرفی محرک‌های ساختاری، مشابه تعهد به آزمایشگری و تخصیص درصد ثابتی از بودجه در تحقیق، آزمایشگری و توسعه نوآوری، قدرت نیروهای ساختاری ریسک‌گریز را کاهش می‌دهد و موجب بهبود فضا و فرهنگ نوآوری در بخش عمومی کانادا می‌شود.

همچنین سازمان‌های مرکزی، وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مختلف کانادایی را تشویق می‌کنند تا به‌صراحت سازمان‌های هم‌تایی را که می‌توانند از آنها یاد بگیرند، شناسایی کنند و با تغییرات خارجی هم‌گام شوند. انجام فعالیت‌هایی (مانند شبیه‌سازی‌های مبتنی بر سناریو) برای بررسی پاسخ‌های بالقوه به شکست‌های احتمالی مرتبط با نوآوری، برای اطمینان حاصل کردن از حداقل شدن حوادث و عدم تخریب دستور کار کلی هر سازمان، از دیگر خدماتی است که سازمان‌های مرکزی ارائه می‌کنند. همچنین تعیین استانداردهای استخدام کارمندان در خدمات عمومی کانادا (به‌ویژه کارمندان جدید) و گنجاندن مهارت‌های مرتبط با نوآوری در آموزش‌های ضمن خدمت سازمان‌ها، از دیگر مصادیق مشارکت سازمان‌های مرکزی در کمک به ارتقای قابلیت تحقق نوآوری در بخش عمومی کانادا است [۲۴].

دانشوردهای مبتنی بر هوش تجاری است که می‌توانند در یک نگاه، یک گزارش و تصویر کلی از وضعیت شاخص‌های کلیدی عملکرد ارائه دهند.

همچنین سازمان‌های مرکزی باید درباره رویدادها و فعالیت‌های موجود (مانند نمایشگاه نوآوری، کنفرانس جامعه خط‌مشی‌گذاری و غیره)، اقدام‌هایی را انجام دهند که با اتکا به تجربه زیسته افراد در بخش دولتی و عمومی به شناسایی مسائل یا روندهای اضطراری در نوآوری کمک کنند. تشویق و پاداش‌دهی به نوآوری و نیز ایجاد فضایی برای یادگیری از دیگران از نقش‌های مهم سازمان‌های مرکزی در توسعه اکوسیستم نوآوری در بخش عمومی است؛ یادگیری از طریق تعامل با بازیگران بین‌المللی و جهانی فعال در نوآوری در بخش عمومی، امری حیاتی و پیش‌برنده است [۲۴].

سازمان‌های مرکزی و طراحی، اجرا و هماهنگ‌سازی نوآوری در بخش عمومی

قابلیت‌های سازمان‌های مرکزی دولت، نقش برجسته‌ای در طراحی، اجرا و هماهنگ‌سازی و همگرایی خط‌مشی‌های هر دولتی دارند؛ علاوه بر الهام‌بخشی در نوآوری، سازمان‌های مرکزی دولت از طریق اعمال یک‌سری استانداردها و الزامی‌سازی برخی فرایندها و رویه‌ها و در مواردی تحمیل برخی اهداف دولت، خط‌مشی‌ها را هماهنگ و همگرا می‌سازند. در دولت کانادا سازمان‌های مرکزی برای توسعه نوآوری در

واحد‌ها و سازمان‌های ویژه نوآوری در بخش عمومی

واحد‌های نوآوری^۱

غیر از برنامه‌های کلان و ایجاد واحد‌های نوآوری در هر سازمان (به موازات واحد طرح و برنامه، واحد منابع انسانی و ...) می‌توان واحد‌های مستقل نوآوری را راه‌اندازی کرد. چنین اقدامی از این دیدگاه برآمده است که به‌جای نوآوری پراکنده، باید نوآوری متمرکز را پیش برد. بر این اساس، بسیاری از سازمان‌ها تمرکز خود را بر نوآوری از طریق ایجاد واحد‌های تلنگرزدن^۲ (رویکردهای مبتنی بر اقتصاد رفتاری)، مراکز نوآوری، آزمایشگاه‌های نوآوری و موارد مشابه قرار داده‌اند. این رویکرد ضمن مزایایی که دارد و توجه و تمرکز ویژه‌ای را برای نوآوری ایجاد می‌کند، می‌تواند به عواقب پیش‌بینی نشده و ناخواسته‌ای منجر شود.

برای مثال، سازمان‌ها ممکن است از ظرفیت خود برای ایجاد پاسخ‌های نوآورانه در بخش‌های مختلف سازمان غافل شوند و بیشتر به واحد‌های نوآوری و پرسنل آنها وابسته شوند [۲۳].

گروه‌های نوآوری (مانند کارآفرینان دولت کانادا)

این گروه‌ها به‌عنوان سفیران بازنگری سیستم نوآوری عمل می‌کنند و به تحقق و اجتماعی شدن یافته‌های نوآوری کمک می‌کنند و از این تجربه برای تغذیه برخی مسئولیت‌های نظارتی (مانند نقشه‌برداری از بازیگران و مسئولیت‌ها)^۲ استفاده می‌کنند. همچنین راه‌های احتمالی مکمل را برای اجتماعی کردن بهتر فناوری‌های جدید (و پیامدهای

۳- نقشه‌ای که مشخص می‌کند مسئولیت هر یک از بازیگران چیست و هرکدام باید کدام فعالیت‌ها را انجام دهند.

۱- Innovation Units

۲- Nudge Units



آنها) در خدمات عمومی کانادا بررسی می‌کنند [۲۴].

کارهای آزمایش‌گرانه^۴

حمایت از آزمایش در خدمات عمومی به دو منظور صورت می‌گیرد: ۱. تشویق پروژه‌هایی که با انجام آنها یاد می‌گیریم. ۲. به اشتراک‌گذاری عمومی نتایج و درس‌های آموخته شده. بنابراین از کارمندان دولتی در کاوش، آزمایش و مقایسه تأثیرات کارشان به منظور اطلاع‌رسانی در تصمیم‌گیری بهتر حمایت می‌شود. پروژه کارهای آزمایشی کارمندان دولتی را تشویق می‌کند تا آزمایش را در مهارت‌ها و تمرین‌های خویش بگنجانند. دولت کانادا از طریق یک مدل منحصر به فرد «یادگیری از طریق انجام دادن»^۵، آزمایش‌هایی در مقیاس کوچک را اجرا می‌کند. هر مدیر پروژه با یک متخصص آزمایش در یک دوره ۱۲ ماهه برای توسعه و اجرای چشم‌انداز خویش کار می‌کند. برای مثال می‌توان به تجربه طراحی محتوا در برنامه ایمنی محصولات مصرفی برای بخش بهداشت کانادا اشاره کرد. در این پروژه وظیفه برنامه ایمنی محصولات مصرفی بهداشت کانادا عبارت بود از: ۱. محافظت از کانادایی‌ها در برابر محصولات ناامن. ۲. تضمین نظارت مؤثر بر بازار و ۳. یک سیستم هشدار اولیه برای خطرات احتمالی یا در حال ظهور مربوط به لوازم آرایشی و محصولات مصرفی. سؤال تحقیق این بود که آیا پیشرفت‌های صفحه ورود اولیه کاربر به سایت (صفحه فرود)^۶، در مقایسه با صفحه ورود موجود، به مراجعه بیشتر کانادایی‌ها به فرم گزارش حادثه مصرف‌کننده منجر می‌شود یا خیر؟

محیط زیست و نوآوری در بخش عمومی

دولت سبز^۷

یکی از خاستگاه‌های وارد شدن نوآوری به بخش عمومی نیازمندی به برآورده ساختن چندین هدف به شکل همزمان بوده است؛ اهدافی که به طور سنتی متعارض و متضاد یکدیگر محسوب می‌شدند (معافی،

۱۴۰۰). افزایش کارایی، باعث کاهش رضایت اجتماعی و کاهش رعایت ملاحظات زیست‌محیطی می‌شده است. اما اکنون دولت‌ها تلاش می‌کنند تا همزمان هم کارایی، هم رضایت اجتماعی و هم شدت رعایت ملاحظات زیست‌محیطی را افزایش دهند. دولت کانادا در حال گذار به عملیات انتشار کربن خالص صفر، مقاوم شدن در برابر تغییرات برابر آب‌وهوایی و عملیات سبز است؛ این نوع دستاوردهای خدمات عمومی، به افزایش شکوفایی و انعطاف‌پذیری اقتصادی کانادا کمک می‌کند و در عین حال از منافع ملی آن محافظت می‌کند. آثار تغییرات آب‌وهوایی در کانادا و سایر مناطق جهان، مشهود است. گرمایش در کانادا به طور متوسط تقریباً دو برابر میانگین جهانی و در بخش‌های شمالی حتی بیشتر از آن است. در حال حاضر، تغییرات اکوسیستم شامل ذوب دائمی یخ‌ها، افزایش امواج گرما، خشکسالی، آتش‌سوزی جنگلی و سیل، و مخاطرات زیرساخت‌های حیاتی و تأثیرات بر آب و غذا در برخی از مناطق کانادا و در سطح جهان احساس می‌شود. روشن است که فعالیت‌های انسانی باعث تغییرات بی‌سابقه‌ای در آب‌وهوای کره زمین می‌شود که خطرات بسیاری برای سلامتی، امنیت، تنوع زیستی و رشد اقتصادی به همراه دارد.

دولت کانادا قصد دارد تا به کمک نوآوری در بخش عمومی اهداف زیر را محقق کند:

- * کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای (GHG)^۸ به جو،
- * افزایش انعطاف‌پذیری دارایی‌ها، خدمات و عملیات در انطباق با تغییر اقلیم.

عملیات سبز کردن دولت جزئی از اهداف پایداری کانادا است که قبلاً تحت توافق پاریس در مورد تغییرات آب‌وهوایی، چارچوب کانادایی^۹ در مورد رشد پاک و تغییرات آب‌وهوایی و تعهدات تحت کنوانسیون تنوع زیستی مورد تأکید قرار گرفته است. همچنین، این استراتژی دولت سبز با دستور کار ۲۰۳۰ ملل متحد برای توسعه پایدار و استراتژی توسعه پایدار فدرال سازگار است [۱۸].

۴- Experimentation Works

۵- A Unique Model of Learning by Doing

۶- Landing Page

۷- Greening Government

۸- Greenhouse Gas

۹- Pan-Canadian Framework

جوایز و پلتفرم‌های نوآوری در بخش عمومی کانادا



پلتفرم همکاری و هم‌افزایی در دولت کانادا^۱

پلتفرم همکاری دولت کانادا بستری برای کارمندان دولتی و کانادایی‌ها برای همکاری در فضای باز است. این پلتفرم، محلی برای همکاری حرفه‌ای است که افراد مختلفی که به‌نحوی با دولت کانادا کار می‌کنند به یکدیگر متصل می‌کند و داده‌ها و اطلاعات لازم را از سراسر دولت کانادا فراهم و آنها را به یکدیگر متصل می‌کند. این پلتفرم برای دانشجویان و دانشگاهیان از همه دانشگاه‌ها و کالج‌های کانادا و همچنین کارمندان دولتی فدرال، استانی، منطقه‌ای و شهری باز است و آنها می‌توانند سایر افرادی که در پروژه‌ها فعال هستند را به پلتفرم دعوت کنند. پلتفرم همکاری و هم‌افزایی در دولت کانادا، گام بزرگی به‌سوی روشی نوآورانه‌تر، بازتر و مشارکتی‌تر برای شناسایی، کاوش و هم‌آفرینی سیاست‌ها و برنامه‌های تحقیقاتی است. انتظار می‌رود که این پلتفرم بتواند عمق و وسعت اشتراک‌گذاری داده‌ها و اطلاعات میان جوامع دانشگاهی و بخش عمومی را برای حمایت از مشاوره‌های بهتر در مورد مسائل سیاستی افزایش دهد. همچنین انتظار می‌رود که کارمندان بخش عمومی، دانشجویان و دانشگاهیان را بیش‌ازپیش به یکدیگر مرتبط سازد و هم‌زمان سطح پاسخگویی را در میان آنان افزایش دهد. پیش‌بینی می‌شود که این پلتفرم موجب تغییر فرهنگ بخش عمومی شود؛ زیرا دسترسی بهتری به تحقیقات، فناوری‌ها و رویکردهای ارتباطی نوظهور در خدمات عمومی فراهم می‌کند و هم‌زمان درک دانشگاهیان و دانشجویان را از سیاست‌ها، برنامه‌ها و فرایندهای تحقیق و توسعه بهبود می‌بخشند. همچنین این پلتفرم همکاری ابری^۲، به ارتقای فرصت‌های استخدام شغلی برای کسانی که علاقه‌مند به پیوستن به خدمات عمومی دولتی هستند، کمک خواهد کرد [۴].

جایزه مؤسسه مدیریت دولتی کانادا (IPAC) برای مدیریت نوآورانه

جایزه مؤسسه مدیریت دولتی کانادا، در سطح ملی و در سطح ملی جوایز مختلفی اعطا می‌کند. این جایزه از نوآرانی قدردانی می‌کند که در حال تغییر چهره خدمات عمومی در کانادا هستند. یکی از برندگان اخیر **انقلاب خدمات مشتری** در شهر مارکهام^۳ بود که به‌طور چشمگیری از ارائه خدمات تراکنشی به سمت توانمندسازی کارکنان خط‌مقدم برای ایجاد تجربیات استثنایی به همراه مشتری و تمرکز بر تبدلات تغییر جهت داده است.

نمونه دیگر برنده جایزه در سطح ایالتی، وزارت محیط زیست و توسعه منابع پایدار ایالت آلبرتا^۴ بود. در این مورد، فرایند جدیدی برای مدیریت بهتر بلایای طبیعی ایجاد شد. تیم فرصت‌هایی برای بازسازی، ادغام، تسهیل گردش‌های کاری موازی، پذیرش ریسک بیشتر، حذف افزونگی و مکان‌یابی نقاط تصمیم‌گیری نزدیک به محل انجام کار، پیدا کردند.

نمونه دیگر، بازگشت به کبک^۵ بود یک سیستم خبرگی به نام رستو^۶ ایجاد کرد که به‌صورت الکترونیکی و خودکار بر صورت حساب‌های رستوران‌های کبک نظارت می‌کند. رستو برای مقابله با بردن فرار مالیاتی و کارهای غیرقابل توجیه دیگر در بخش طراحی شده است و هدفش بازگرداندن حدود ۴۱۹ میلیون دلار درآمد مالیاتی از دست رفته است.

نوآوری دیگری که در برنامه پاداش‌دهی به چالش‌ها توسط مؤسسه مدیریت دولتی کانادا، به موفقیت نائل شد در شهر نانایمو^۷ رخ داد. در آنجا **جلسات بودجه شهرداری الکترونیکی**^۸ به‌صورت الکترونیکی برگزار و در دسترس عموم قرار گرفت و موجب افزایش درک جامعه از چالش‌ها و اولویت‌های محلی، جمع‌آوری ایده‌های نوآورانه از مردم و جمع‌آوری نظرات جامعه شد. با خروج از شیوه‌های سنتی، ساکنان با استفاده از رسانه‌های مختلف از جمله فیس‌بوک، توئیتر، تلفن، ارسالی‌های وب‌سایت و تعامل چهره‌به‌چهره در جلسات زنده شرکت کردند [۲۳].

۳- Markham

۴- Alberta's

۵- Revenu Québec

۶- RESTO

۷- Nanaimo

۸- eTown Hall Budget Meeting

۱- GC collab

۲- Cloud-based



برنامه‌ها و اقدام‌های مرتبط با زیرساخت و محیط نوآوری در بخش عمومی

هدف از نوآوری، نوسازی و تجدید خدمات عمومی و رساندن خدمات عمومی کانادا به کلاس جهانی، تجهیز و آماده‌سازی آن برای خدمت به کانادا و کانادایی‌ها در حال و آینده است. این ابتکار عمل به دنبال افزایش چابکی، فراگیری و سطح مجهز بودن خدمات عمومی کانادا است. طرح نقشه راه تا ۲۰۲۰، در سال ۲۰۱۳ راه‌اندازی و منجر به رشد روحیه نوآوری و همکاری در سراسر خدمات عمومی شد. دولت کانادا برای حفظ موقعیت خود به‌عنوان یک خدمات عمومی پیشرو در سطح بین‌المللی باید دست به ایجاد تغییرات عمیق‌تر بزند. اخیراً، در سراسر کشور کانادا تعامل با کارمندان عمومی برای اصلاح حرکت جاری به سمت تجدید خدمات عمومی صورت گرفته است. این امر در طرح فراتر از ۲۰۲۰ که یک چارچوب تجدیدشده با تمرکز بر ذهنیت‌ها و رفتارهاست، به اوج خود رسید. در عصری که به‌طور فزاینده‌ای با داده‌ها، فناوری دیجیتال، طراحی‌های جدید محل کار، فرهنگ‌های کاری توأم با دوستی، کار کردن چندین نسل باهم، مشخص می‌شود؛ بررسی و اتخاذ طرز فکر و رفتارهایی که انتظارات متغیر کانادایی‌ها را برآورده کند، بسیار مهم است. نتیجه مطلوب این بررسی، خدمات عمومی چابک‌تر، فراگیرتر و مجهزتر است. حوزه‌های تمرکز برای طرح فراتر از ۲۰۲۰، عبارتند از:

* چابکی

بسیج منابع و افراد برای اولویت‌های کلیدی،
توانمندسازی نیروی کار خویش،
پذیرش عدم اطمینان و یادگیری از طریق آزمایش.

* فراگیری

ایجاد محیطی که در آن افراد برای ابراز عقاید خویش ایمن باشند،
گسترش مشارکت‌ها و حذف موانع همکاری،
خلق ایده‌های مشترک با آوردن دیدگاه‌های مختلف روی میز.

* مجهز بودن

طراحی محیط‌های کاری برای بهینه‌سازی عملکرد،
پذیرش اینکه یادگیری به‌عنوان بخش اساسی از شغل خویش
است،
کاوش فناوری و ابزارها برای کمک به مؤثرتر بودن در نقش
خویش [۱۵].

برنامه مدرن‌سازی محل کار^۱

با همه‌گیری کووید-۱۹ طرز فکر مدیران و مقام‌ها درباره نحوه کار کردن کارکنان دولت کانادا و انواع اقامتگاه‌ها برای محل کار که می‌توانند به بهترین وجه از مدیران و کارمندان در ارائه خدمات حیاتی به کانادایی‌ها حمایت کنند، تغییر کرد. محیط کار ترکیبی مدلی است که عناصر دور کاری (به کمک ابزارها و فناوری دیجیتال) و کارهای اداری در سازمان را با هم ترکیب می‌کند و گزینه‌هایی را برای مکان‌هایی که می‌تواند کار را انجام داد، ارائه می‌دهد. این امر به کارمندانی که می‌توانند کارهایشان را از راه دور انجام دهند، انعطاف‌پذیری کار در منزل و یا در صورت لزوم، در دفتر کار را ارائه می‌دهد. گزینه‌های پیشنهادی محل کار با هدف تقویت نوآوری، همکاری و بهره‌وری است و می‌تواند برای رفع نیازهای سازمان‌های دولتی در سراسر کانادا تطبیق داده شود. محیط کاری ترکیبی که همزمان الزامات عملیاتی را فراهم کرده و از بهره‌وری و سلامت کارکنان پشتیبانی می‌کند، به تمایل روزافزون بسیاری از سازمان‌ها در سراسر دولت کانادا برای انعطاف‌پذیری و چابکی پاسخ می‌دهد. هدف از ارائه انواع محیط‌های کاری، دادن اجازه به کارمندان عمومی برای کار در هر مکان و زمان، با هر کسی و در هر دستگاهی است. در یک محیط کاری ترکیبی، ابزارهایی به کارمندان برای انجام کارشان به بهترین وجه، داده می‌شود. استراتژی دولت کانادا منعکس‌کننده روند کار ملی و جهانی به سمت کاهش فضای اداری سنتی و اتخاذ فضاهای کاری مشترک است که از مدل‌های کاری ترکیبی پشتیبانی می‌کند. توسعه محل‌ها یا دفاتر کاری مبتنی بر فعالیت، یک محیط کاری است که کارهای مختلفی در آنها انجام می‌شود و محیطی برای فعالیت‌های کاری مختلف در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد: کار کردن، یادگیری، تمرکز کردن، همکاری کردن. این دفاتر کاری، انعطاف‌پذیرند و می‌توانند برای رفع نیازهای مختلف سازگار شوند؛ این امر شامل کار تمام‌وقت در دفتر کار یا دور کاری تمام‌وقت یا مدل ترکیبی از این دو است. دولت کانادا در حال یادگیری از بهترین شیوه‌ها و پیشرفت‌های جهانی، برای آینده محل‌های کار و نحوه مدرن‌سازی فضاهای اداری در سراسر جهان است [۲۲].

ابتکار احیای خدمات عمومی در دنیای پس از ۲۰۲۰

برنامه‌ها و اقدام‌های حوزه منابع انسانی و نظام پرداخت

فرصت‌های توسعه فردی هستند به دولت کانادا متصل می‌کند. در این پلتفرم گروه‌ها و اجتماعی وجود دارند که این جوامع، دسته‌های زبده و کارآموده استعدادیابی را مدیریت می‌کنند و فرصت‌های توسعه و تحرک را برای افرادی که دارای مجموعه مهارت‌های کلیدی هستند و می‌توانند در انواع مختلف نقش‌ها کار کنند، سازماندهی می‌کنند.

در این اکوسیستم، کاربران می‌توانند:

* یک پروفایل قابل بازیابی^۵ ایجاد کنند که مهارت‌های منحصر به فرد آنها را به نمایش می‌گذارد.

* فهرست مهارت‌های خود را به گونه‌ای تنظیم کنند که مدیران دولت کانادا به رسمیت بشناسند و ارزش گذاری شود.

* در مورد جوامع مبتنی بر انصاف و وظیفه در خدمات عمومی که با تخصص یا شخصیت آنها هماهنگ است، بیاموزند.

* فرصت‌ها را در کل اکوسیستم پلتفرم مرور کنند یا بر انتخاب فرصت‌های ارائه شده توسط جوامع خاص تمرکز کنند.

* توسط مدیران دولت کانادا که به دنبال اضافه کردن استعدادهای جدید به تیم خود هستند، پیدا شوند.

ابر استعدادیابی GC یک پروژه آزمایشی سه ساله بود که رویکردهای جدیدی را برای جذب استعداد و تحرک در دولت کانادا بررسی می‌کرد؛ این پروژه در بهار ۲۰۲۱ به پایان رسید. اطلاعات جامع پروژه، از جمله اهداف، ساختار، فرایند و نتایج را می‌توان در گزارش نتایج ابر استعدادیابی یافت [۵].

نسل آینده منابع انسانی و نظام پرداخت در خدمات عمومی^۱
در اوایل سال ۲۰۱۸، دبیرخانه شورای خزانه‌داری کانادا کاری را در زمینه نسل بعدی منابع انسانی و پرداخت^۲ کلید زد تا آینده منابع انسانی و پرداخت را بررسی کند و راه‌حل‌های مدرنی را برای منابع انسانی و پرداخت در دولت کانادا توسعه دهد [۲۰]. راه‌حل منابع انسانی و پرداخت، یک راه‌حل دیجیتالی سیار و در دسترس است و بر اساس نیازهای کاربران و فرایندهای مدرن مدیریت افراد ساخته خواهد شد. دفتر مدیر ارشد منابع انسانی^۳ (OCHRO) همچنان مالک کسب و کار منابع انسانی و پرداخت حقوق و همچنین پیشرو در سایر تحولات منابع انسانی در دولت کانادا است. همان‌طور که دولت کانادا در زمینه منابع انسانی و مدیریت اطلاعات و فناوری اطلاعات رهبری را به عهده دارد، خزانه‌داری نیز همچنان نقش یکپارچه‌ای در موفقیت این طرح به عنوان یک شریک کلیدی برای مشاوره تخصصی و استراتژیک خواهد داشت. تیم نسل بعدی راه‌حل‌های قابل اعتماد و یکپارچه‌سازی منابع انسانی و پرداخت خدمات عمومی را در دولت کانادا آزمایش خواهد کرد و در عین حال افرادی را که از این سیستم جدید استفاده می‌کنند، در هسته وظایف نگه می‌دارد [۱۶].

ابر شکار استعدادها برای دولت کانادا^۴

ابر شکار استعدادها برای دولت کانادا یک پلتفرم جدید استخدام آزمایشی در دولت کانادا است که افرادی را که به دنبال شغل و

۱- Next Generation Human Resources (HR (and Pay System for the Public Service

۲- NextGen HR and Pay

۳- The Office of the Chief Human Resources Officer

۴- GC Talent Cloud



شیوه‌های نوین تأمین مالی و جعبه‌ابزار استفاده نوآورانه از

پرداخت‌های انتقالی^۱

امکان گسترش استفاده نوآورانه از پرداخت‌های انتقالی، برای فعال کردن برنامه‌های نوآورانه توسط بخش‌ها و سازمان‌ها با رویکردهای جدید تجربی و در جهت حل مشکلات موجود وجود دارد. با استفاده از این جعبه‌ابزارها می‌توان از مخارج دولتی بیشترین بهره را برد و همزمان فرهنگ آزمایشگری و نوآوری را پرورش و رشد داد. تغییر انتظارات شهروندان، همراه با تغییرات بنیادی جمعیتی و چالش‌های بسیار پیچیده سیاستی، نیازمند پاسخ‌های چابک‌تر و سازگارتر از سوی دولت‌هاست. کلید اصلی، به‌کارگیری ایده‌ها و ابزارهای جدید برای حل مشکلات سخت و ترویج بهبود مستمر با منابع محدود است. تعیین اینکه چه چیزی جواب می‌دهد و هدایت منابع به جایی که بیشترین تأثیر را دارد، نیازمند آزمایش و اندازه‌گیری است. به همین دلیل است که رئیس هیئت خزانهداری، به‌عنوان بخشی از مأموریت خویش، ادارات و سازمان‌ها را تحت فشار قرار می‌دهد تا درصد ثابتی از بودجه برنامه را به رویکردهای آزمایشی جدید برای حل مشکلات موجود اختصاص دهند. فرهنگ اندازه‌گیری، ارزیابی و نوآوری باید در طراحی و ارائه برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها تعیبه و حک شود. دبیرخانه وزارخانه/شورای خزانهداری، راه‌های جدیدی را برای توزیع کمک‌های بلاعوض دولتی و برنامه‌های مشارکتی ارائه می‌دهد که هدف آنها حل مشکلات موجود است. این رویکرد جدید، تحت عنوان شرایط و ضوابط عمومی، برای همه بخش‌ها و سازمان‌های تحت پوشش این سیاست، در مورد همه پرداخت‌های انتقالی اعمال می‌شود. این ابزارها به دولت‌ها کمک می‌کند تا از مرحله بودجه‌بندی براساس وظایف و فعالیت‌ها به مرحله بودجه‌بندی براساس دستیابی به اهداف مشخص حرکت کند. اساساً این امر، در مورد تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد و خلق ارزش افزوده از پول است. معرفی شرایط و ضوابط عمومی این ابزار، صرف‌نظر از اصطلاحات، این پتانسیل را دارد که مزایای واقعی برای کاندایی‌ها ایجاد کند و این کار را سریع‌تر و مؤثرتر از آنچه تاکنون انجام می‌شده، انجام دهد.

ابتدا سه دسته از شرایط و ضوابط خاص که اختیارات، مقررات و استثنائاتی را در برنامه‌های کمک‌هزینه و مشارکت ایجاد می‌کنند، معرفی شده‌اند که از ۱ آوریل ۲۰۱۷ لازم‌الاجرا هستند و در طول دوره آزمایشی پنج‌ساله اعمال خواهند شد؛ سپس دو نوع دیگر از شیوه‌های تأمین مالی معرفی شده‌اند.

۱. سازوکارهای تأمین مالی مبتنی بر انگیزه و نتایج

سازوکارهای تأمین مالی مبتنی بر انگیزه و نتایج به سازمان‌ها اجازه می‌دهند که به جای پرداخت هزینه‌ها مبتنی بر فعالیت‌ها، پرداخت‌های مبتنی بر نتایج داشته باشند. بر این اساس، دولت، ارائه‌دهندگان خدمات و سرمایه‌گذاران می‌توانند تحت یک مدل پرداخت مبتنی بر نتایج با یکدیگر همکاری کنند. قبل از شروع یک پروژه نتایج عملکرد از پیش تعیین شده و مورد مذاکره قرار می‌گیرد و سپس پرداخت‌ها مستقیماً با دستیابی به این نتایج مرتبط می‌شوند.

۲. چالش‌ها و جوایز

در موارد و موقعیت‌هایی که هنوز راه‌حل رضایت‌بخشی برای یک چالش پیدا نشده است، از جوایز/چالش‌ها^۲ و پرداخت‌های مالی^۳ برای رویارویی با یک چالش و حل و فصل آن استفاده می‌شود. اگر حل‌کننده‌های مشکل هزینه‌ها و ریسک‌های اولیه مرتبط با رویارویی یا پذیرش چالش متحمل شوند و هدف مشخص باشد و حل‌کننده‌های بالقوه برای مسئله وجود داشته باشد، این روش بسیار کارآمد است.

۳. تأمین مالی خرد^۴

تأمین مالی خرد^۴ شیوه جدیدی است برای پروژه‌های خرد و عمدتاً غیرانتفاعی. این نوع تأمین مالی با دلایل هدفمند، پرداخت‌های با ارزش دلاری پایین (تا ۱۰۰۰ دلار) را به افراد یا سازمان‌های غیرانتفاعی ارائه می‌کند؛ این نوع تأمین یا کمک مالی کم‌ریسک^۵ محسوب می‌شود و ابزاری است که می‌تواند اقدام‌های اجتماعی فردی و کوچک را برای دستیابی به پیشرفت در حوزه‌های سیاستی خاص بسیج کند [۱۹].

۴. مشارکت‌های عمومی-خصوصی

امروزه مشارکت‌های هم‌زمان عمومی و خصوصی به‌طور گسترده‌ای به‌عنوان محرک‌های کلیدی نوآوری در پروژه‌های زیرساختی عمومی بزرگ محسوب می‌شوند؛ پروژه‌هایی همچون بیمارستان‌ها، پل‌ها، بزرگراه‌ها و خطوط ترانزیت. با این حال، تا به امروز، شواهد تجربی کمی وجود دارد که نشان دهد چه مقدار یا چه نوع نوآوری از طریق فرایند تدارکات مشارکت دولتی-خصوصی محقق شده است. مطالعه

۲- Prizes/challenges

۳- grants

۴- Micro-funding

۵- Low Risk

۱- Enabling the Innovative Use of Transfer Payments

بهداشتی تبدیل شده است. نوآوری و مراقبت‌های بهداشت عمومی پایدار می‌توانند مکمل یکدیگر باشند. تخصیص بودجه عمومی مستلزم آن است که انتخاب تخصیص بودجه محتاطانه و اثبات شده باشد و مسئولیت تأمین مالی تجاری‌سازی بر عهده بخش خصوصی قرار گیرد. بدون فرایندها و مسیرهای معنادار حمایتی متقابل بین ارائه مراقبت‌های بهداشتی عمومی و تجاری‌سازی بخش خصوصی، فرصت‌ها برای منافع بالینی و اقتصادی بالقوه از بین می‌روند. موفقیت در دستیابی به ارائه مراقبت‌های بهداشتی مقرون به صرفه و تحریک نوآوری از طریق مشارکت عمومی در تجاری‌سازی می‌تواند متناسب باشد. توجه به این نکته ضروری است که هیچ مسیر واحدی از نوآوری تا تجاری‌سازی وجود ندارد. باید به ایده‌های نوآورانه اجازه داد که به روش‌های مختلف شکل گرفته و توسعه پیدا کنند که احتمالاً نیازمند یک تغییر فرهنگی در سازمان‌های و سیستم‌های بهداشتی است، اما نوآوری و مراقبت‌های بهداشت عمومی پایدار باید مکمل یکدیگر باشند [۲۵].

مشارکت عمومی - خصوصی در انتاریو^۶ کانادا در دهه گذشته نشان می‌دهد که عمدتاً نوآوری‌های تحقق‌یافته از طریق فرایند مشارکت عمومی - خصوصی مجموعه‌ای از انتخاب‌های طراحی، روش ساخت و انتخاب مواد هستند که با هدف کاهش هزینه و ریسک پروژه صورت می‌گیرند. برعکس، نوآوری‌های انقلابی‌تر از نظر معماری نمادین یا بازنگری اساسی در رویکرد ارائه خدمات عمومی، معمولاً از طریق فرایند مشارکت‌های همزمان عمومی و خصوصی به دست نمی‌آیند [۳].

۵. نوآوری و تجاری‌سازی سیستم‌های مراقبت و بهداشتی عمومی

نوآوری و تجاری‌سازی در سیستم‌های مراقبت بهداشتی عمومی در کانادا چالش‌ها و فرصت‌های جدید پیش روی بخش سلامت دولت کانادا قرار می‌دهد. واقعیت این است که سیستم‌های بهداشتی کانادا، در مقایسه با رقیب، نتایج متناسب با هزینه‌ها ارائه نمی‌دهند نوآوری به نوشتاروی جدیدی برای پرداختن به انبوهی از مسائل ارائه خدمات

برنامه کارکنان آزاد

و فرصت‌های پروژه‌ای را در سراسر خدمات عمومی انجام دهند. این آزادی انتخاب، امکان و اجازه مشارکت معنادار را به آنها می‌دهد؛ مشارکتی که با مهارت‌ها و علایق آنها مطابقت داشته باشد [۲۴].

برنامه‌ای است که به برخی کارکنان فضای آزادی برای کار در زمینه نوآوری اعطا می‌کند. این گروه از کارکنان خدمات عمومی کانادا که ویژگی‌هایی مثل سابقه ابتکارات موفق و حل مشکلات را دارند، مایلند به روشی پروژه‌محور کار کنند. آنها می‌توانند کار خود را انتخاب کنند



آینده نوآوری در بخش عمومی کانادا



در حال تغییر هستند و تصمیم گرفت زمان انتظار را کاهش دهد، فرایندها را ساده‌تر کند و در عین حال یافتن اطلاعات را آسان‌تر سازد. علاوه بر انجام این کارها، دولت کانادا کارهای دیگر زیادی برای بهبود تجربه خدمات شهروندان کانادایی انجام می‌دهد، تجربه‌هایی همچون: ثبت مالیات، گرفتن پاسپورت، درخواست مزایای طرح بازنشستگی کانادا^۲ (CPP) و یا انجام هر کار دیگر.

استراتژی خدمات دولت کانادا، خدمات بخش عمومی را در هر مرحله از زندگی افراد از بدو تولد تا مدرسه، از کار تا بازنشستگی تحت تأثیر قرار می‌دهد. آنها متعهد به ارائه خدماتی با کاربری آسان، یکپارچه و دارای قابلیت دیجیتالی هستند که نیازهای شهروندان کانادایی را در هر نقطه از زمان، هر چه که باشد، در اولویت قرار دهند. دولت کانادا سه هدف را برای تقویت ارائه خدمات تعیین کرده است:

حصول اطمینان از طراحی و تحویل مشتری محور، بدون توجه به کانال ارتباطی با مشتری

این شهروندان کانادایی هستند که انتخاب می‌کنند به خدمات بخش عمومی به صورت حضوری، تلفنی یا آنلاین دسترسی داشته باشند. دولت کانادا می‌خواهد اطمینان حاصل کند که این تجربه به گونه‌ای طراحی شده است که نیازهای شهروندان را به بهترین نحو برآورده می‌کند، یعنی:

- * دولت کانادا هنگام طراحی خدمات ابتدا به نیازهای شهروندان فکر می‌کند.
- * شهروندان می‌توانند آنچه را که نیاز دارند با حداقل تلاش و ورودی به دست آورند.
- * شهروندان می‌توانند در هر کجا که هستند، به زبان رسمی مورد نظر خویش یا با استفاده از فناوری کمکی به خدمات دسترسی داشته باشند.
- * تجربه استفاده شهروندان از خدمات بخش عمومی صرف نظر از کانال ارتباطی که استفاده می‌کنند، ثابت است.

بی‌دردر کردن تجربه خدمات دیجیتال

- استفاده از خدمات دولتی برای شهروندان کانادایی باید به همان راحتی باشد که هر کار دیگری آنلاین انجام می‌شود؛ با انجام موارد زیر:
- * با آسان کردن خدمات آنلاین، مشتریان کانال دیجیتال را انتخاب می‌کنند،
- * ارائه خدمات با فرایندهای ایمن، ساده و راحت

بسیاری از پیشرفت‌ها در سیستم نوآوری در بخش عمومی کانادا (برای مثال، ابتکار عمل تأثیر بر کانادا) کاملاً جدید هستند. سیستم به سرعت در حال تکامل است و عدم قطعیت چشمگیری در مورد نحوه انجام همه چیز وجود دارد، زیرا هنوز چیزهای زیادی در مورد سیستم و کاری که می‌کند باید یاد گرفت. هنوز در درک فضای کلی محدودیت‌هایی وجود دارد؛ با در دست داشتن یک نمای کلی از سیستم، چگونه می‌توان در مورد آنچه که باید در آینده اتفاق بیفتد، یاد گرفت. به طور کلی، سه سناریو متفاوت را می‌توان برای آینده نوآوری در بخش عمومی کانادا متصور بود:

۱. تداوم وضع موجود: قابلیت‌ها و توانایی فعلی و عملیاتی سیستم، تحت واقعیت موجود، بدون رخ داد هیچ اتفاق دیگری، بررسی می‌شود (یعنی سیستم از نقطه شروع موجود، ادامه دهد).

۲. تغییرات جدید و بخشی: برخی از تغییرات کلیدی سیاست، در حوزه‌های عملکردی تثبیت شده دولت را پیشنهاد می‌کند و میزانی که آن تغییرات می‌توانند سیستم نوآوری در بخش عمومی را اصلاح و بهبود بخشند، بررسی می‌کند (یعنی مداخلات اضافی در سیستم انجام می‌شود).

۳. تغییرات اساسی: روایتی حول یک دگرگونی کلی سیستم با فرایند تغییر اساسی و چشم‌انداز آینده و همچنین ارتقای بالقوه سیستم کلی از نظر نوآوری در بخش عمومی را می‌سازد (یعنی تغییرات اساسی در سیستم ایجاد می‌شود).

هدف این سناریوها ارائه سرنخ‌هایی درباره محرک‌های مهم تغییر، شاخص‌های هشدار اولیه و استراتژی‌هایی است که برای ارائه در مواجهه با چالش‌های آینده مطرح هستند. سناریوها به عنوان پیش‌بینی یا نسخه تجویزی در نظر گرفته نمی‌شوند، بلکه باعث می‌شوند تا در مورد جهت آینده سیستم فکر کرد. این سناریوها برای به چالش کشیدن فرضیات موجود درباره نحوه انجام رویدادها طراحی شده‌اند [۲۴].

پیشرفت دولت کانادا در بهبود خدمات^۱

کانادایی‌ها در حال حرکت به سمت دروازه‌های پیشرفت هستند. آنها خدمات دولتی سریع، ساده، آسان و راحت‌تر از هر چیز دیگری خواهند داشت که آنلاین انجام می‌دهند. دولت کانادا در تلاش است تا این اتفاق بیفتد و در حال ارائه یک تجربه خدماتی پاسخگو، کارآمد و آسان در همه جا و هر زمان است. دولت کانادا با تجزیه و تحلیل داده‌های نظرسنجی از کانادایی‌ها در یافته است که چگونه می‌تواند به آنها خدمات بهتری ارائه دهد. دولت کانادا دریافت که انتظارات کانادایی‌ها

یکپارچه ایجاد می‌کند:

* خدمات یکپارچه و فرایندهای کاربری ساده،

* بهبود خدمات برای اطمینان از دریافت آنچه شهروندان در اولین

نقطه تماس خود نیاز دارند،

* پیوندهای بین خدمات دولت کانادا، استان‌ها و مناطق که دسترسی

به خدمات متعدد در سراسر حوزه‌های دولت را تضمین می‌کنند [۲۱].

* امکان دسترسی به خدمات در هر دستگاهی، در هر مکان و زمان.

تدارک تجربه‌ای برای خدمات یکپارچه

شهروندان کانادایی برای دسترسی به یک سرویس خدمات دولتی جدید، مجبور نیستند، اطلاعاتی را که قبلاً به دولت داده‌اند، دوباره ارسال کنند. دولت کانادا با ارائه خدمات زیر، یک تجربه خدمات

جمع‌بندی



است. بخش عمومی و نظام حاکمیت در ایران نیز باید رویکرد کلان خود را برای مواجهه با چالش‌های این جهان مشخص و شفاف کند. اگر بناست این مسیر پرچالش را با توسعه زیست‌بوم نوآوری بپیماید، طبیعتاً این حرکت با موانع و چالش‌های جدی مواجه است. با بهره‌گیری از تجربه کانادا این موانع را می‌توان از سطح فرهنگ سازمانی نهادهای بخش عمومی تا سطح زیرساخت‌ها و روال‌های تصمیم‌سازی و اجرا ردیابی کرد و داشتن طرحی کل‌نگرانه برای عبور از این موانع ضروری به نظر می‌رسد.

کانادا را می‌توان یکی از اولین پذیرندگان نوآوری در سیاست‌گذاری دانست. با وجود این پیشتازی دولت‌های ایالتی و دولت فدرال و سازمان‌های وابسته به آنها همچنان از مجموعه‌ای از چالش‌ها رنج می‌برند. این گزارش نشان داد که کانادا به‌طور جدی نوآوری بخش عمومی را در دستور کار خود قرار داده است؛ تدوین سیاست‌های کلان، نهادسازی، فرایندسازی و مانع‌زدایی‌هایی که به آن اشاره شد نشان از تلاش همه‌جانبه در این راستاست. جهانی شدن، بحران‌های جهانی و سرعت تحولات که توجه دولت کانادا را به نوآوری بخش عمومی معطوف کرده، رخدادهایی است که همه کشورهای جهان را متأثر کرده



۱. Bernier, Luc, Hafsi Taïeb, and Deschamps, Carl (۲۰۱۲). Innovation in the Public Sector: The Institute of Public Administration of Canada Innovation Award.
۲. Ghali, Rodney (۲۰۱۹). "Public Sector Innovation in Canada". The Impact and Innovation Unit at the Privy Council Office, Assistant Secretary to the Cabinet, Impact & Innovation Unit.
۳. Himmel, M., & Siemiatycki, M. (۲۰۱۷). Infrastructure public-private partnerships as drivers of innovation? Lessons from Ontario, Canada. *Environment and Planning C: Politics and Space*, ۷۶۴-۷۴۶, (۵)۳۵.
۴. <https://gccollab.ca/>
۵. <https://talent.canada.ca/en>
۶. <https://www.canada.ca/en/government/about/design-system.html>
۷. <https://www.canada.ca/en/government/publicservice/modernizing.html>
۸. <https://www.canada.ca/en/government/publicservice/modernizing/experimentation-works.html>
۹. <https://www.canada.ca/en/government/system/digital-government.html>
۱۰. <https://www.canada.ca/en/government/system/digital-government/digital-government-innovations/responsible-use-ai.html>
۱۱. <https://www.canada.ca/en/government/system/digital-government/digital-government-innovations/cloud-services/government-canada-cloud-adoption-strategy.html>
۱۲. <https://www.canada.ca/en/government/system/digital-government/digital-government-innovations/information-management/email-management-employees.html>
۱۳. <https://www.canada.ca/en/government/system/digital-government/government-canada-digital-standards.html>
۱۴. <https://www.canada.ca/en/government/system/digital-government/online-security-privacy/government-canada-guidance-using-electronic-signatures.html>
۱۵. <https://www.canada.ca/en/privy-council/services/blueprint۲۰۲۰-/beyond۲۰۲۰-.html>
۱۶. <https://www.canada.ca/en/shared-services/corporate/next-generation-human-resources-pay-system.html>
۱۷. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/government-communications/canada-content-style-guide.html>
۱۸. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/innovation/greening-government/strategy.html>
۱۹. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/innovation/enabling-innovative-use-transfer-payments.html>
۲۰. <https://www.tbs-sct.canada.ca>
۲۱. <https://www.tbs-sct.canada.ca/report-on-service/report-on-service-en/index.html>
۲۲. <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/mt-wp/mt-wp-eng.html>
۲۳. IPAC. (۲۰۱۵). A Discussion on Policy Innovation in the Canadian Public Sector. Institute of Public Administration of Canada. <http://www.ipac.ca>
۲۴. OECD. (۲۰۱۸). The Innovation System of the Public Service of Canada. Paris.
۲۵. Sebastianski, M., Juzwishin, D., Wolfaardt, U., Faulkner, G., Osiowy, K., Fenwick, P., & Ruptash, T. (۲۰۱۵). Innovation and commercialization in public health care systems: A review of challenges and opportunities in Canada. *Innovation and Entrepreneurship in Health*, ۸۰-۶۹, (۱)۲.



مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

تهران، خیابان پاسداران، روبروی پارک نیاوران (ضلع جنوبی، پلاک ۸۰۲)

تلفن: ۷۵۱۸۳۰۰۰ صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۵۸۵۵ پست الکترونیک: mrc@majles.ir

وبسایت: rc@majles.ir