

عنوان مقاله: پدیدارنگاری مدیریت ارتباط با شهروند

الهام مجرب^۱ - محمد لگزیان^۲ - سعید مرتضوی^۳

دریافت: ۱۳۹۷/۰۳/۲۶

پذیرش: ۱۳۹۷/۰۷/۳۱

چکیده:

مدیریت ارتباط با شهروند از مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری در بخش خصوصی و مدیریت دولتی نوین نشئت گرفته است. این مفهوم نو در بخش دولتی می‌تواند منجر به افزایش مشارکت شهروندان در تصمیم‌گیری‌ها شود، صدای شهروندان باشد، و حس تعلق به دولت‌ها را افزایش دهد. این پژوهش با هدف دریافت برداشت‌های مدیران دولتی از مفهوم مدیریت ارتباط با شهروند در سازمان‌های دولتی به انجام رسیده است. این پژوهش کیفی برای پاسخ به پرسش پژوهش از راهبرد پدیدارنگاری بهره گرفته است. جمع‌آوری داده‌ها از راه مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختارمند و با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی از یازده مدیر سازمان‌های دولتی به اتمام رسید. بر اساس قواعد پدیدارنگاری، یافته‌های پژوهش در سه مفهوم اصلی با عناوین الف. نگاه فلسفه‌محور به مدیریت ارتباط با شهروند؛ ب. بکارگیری مفاهیم مدیریت ارتباط با مشتری در مدیریت ارتباط با شهروند؛ و پ. نگاه عینیت‌گرایانه به مدیریت ارتباط با شهروند، جای گرفتند. برخی از یافته‌های مهم در این سه مفهوم عبارتند از الف. مدیریت ارتباط با شهروند، معیار دوام و زوال دولت‌ها؛ ب. فراتر رفتن مدیریت ارتباط با شهروند از مدیریت ارتباط با مشتری بنا بر ماهیت متفاوت شهروند و مشتری؛ پ. ممکن نبودن شخص‌محوری در بخش عمومی و دولتی؛ و ت. بودجه‌محوری و درک نکردن ضرورت مدیریت ارتباط با شهروند.

۱. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه فردوسی مشهد. elham.mojarrab@gmail.com
۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول). m-lagzian@um.ir
۳. استاد گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد. mortazavi@um.ac.ir

کلیدواژه‌ها: مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت ارتباط با شهروند، پدیدارنگاری، تحلیل محتوا، مدیران دولتی.

مقدمه

صاحب‌نظران معتقدند که «حکمرانی خوب» برای افزایش نرخ رشد ملی و تحقق اهداف توسعه‌ای حیاتی است. این نوع از حکمرانی فقط از راه مبادله کارآمد اطلاعات با شهروندان محقق می‌شود (Andrade & Camacho, 2014) و در سطح جهانی، موفقیت دولت‌ها در مشارکت دادن شهروندان در حکمرانی است (Omeire & Omeire, 2014). از سوی دیگر، رقابت فشرده در بخش خصوصی و رشد همزمان در بخش خدمات، ادبیات پژوهش را بر موضوع‌های مرتبط با مدیریت مشتری^۱ (CRM) افزایش داده است. این رویکرد (خدمات مشتریان) در بخش خصوصی بر انتظارهای مردم از بخش دولتی اثر گذاشته است، به گونه‌ای که در حال حاضر، مردم به عنوان بخش خصوصی، خواستار خدمات بهتری از بخش دولتی هستند (Xavier, 2002; Reddick, 2010). هر دو دغدغه محوری بالا در مفهوم مدیریت ارتباط با شهروند^۲ (CiRM) مورد توجه قرار گرفته‌اند. مدیریت ارتباط با شهروند یکی از راهکارهای پیشرفته دولت الکترونیک است که می‌تواند در خلق یک دولت شهروندمدار استفاده شود (Bahari, 2012; Chu et al., 2008). مدیریت ارتباط با شهروند بخشی از مدیریت دولتی نوین است و مانند عنصری مکمل در چارچوب دولت الکترونیک نگریسته می‌شود (Reddick, 2010). هدف اصلی مدیریت ارتباط با شهروند، فهم نیازهای گروه‌های مختلف شهروندان و ارائه خدمات برای هر گروه متناسب با نیاز آنهاست (Ahmadvand et al., 2010). برخلاف اهمیت مدیریت ارتباط با شهروند در پذیرش دولت الکترونیک، پژوهش‌چندانی در این موضوع انجام نشده است. یک توجیه برای این کم‌توجهی این است که ساختارها و نظام‌های تشویقی در سازمان‌های دولتی نسبت به بخش خصوصی متفاوت‌اند (Reddick, 2010). تازه‌ترین گزارش سازمان ملل متحد، تمایل به نوعی ارتباط دائمی بین دولت و شهروند را تقویت کرده است که در آن شهروندان و دولت‌ها می‌توانند برای ارتقای حکمرانی به صورت آنلاین با یکدیگر در ارتباط باشند. این گزارش تاکید دارد که دولت شهروندمدار، ایده‌آل‌ترین نمایش از دولت الکترونیک است (Chen, 2010). با شکاف موجود در ادبیات موضوع و توجه به اهمیت این مفهوم در رابطه با مردم‌سالاری و جلب رضایت شهروندان و به تبع آن، پرسش از مشروعیت دولت‌ها و حاکمیت‌ها، انجام پژوهشی دقیق و موشکافانه در این حوزه ضروری است.

1. Customer Relationship Management (CRM)
2. Citizen Relationship Management (CiRM)

هرگونه سرمایه‌گذاری برای پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در بخش دولتی، نیازمند درک و استنباط درست مدیران نسبت به ابعاد، مولفه‌ها، و پیش‌نیازهای این مفهوم است. برخی از پژوهش‌ها، مدعی شدند که درک نادرست از مفاهیم مدیریت ارتباط با مشتری یکی از عوامل شکست پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتری در بخش خصوصی است؛ چنان‌که فرسیس^۱ (۲۰۰۱) یکی از عوامل شکست این پروژه‌ها را در بخش خصوصی، فهم و درک اندک از این مفهوم دانسته است، و کیربی^۲ (۲۰۰۱)، درک نادرست اعضای هیئت‌مدیره از مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری را یکی از عوامل شکست پروژه‌های مربوط به آن معرفی می‌کند. همچنین، آشفتگی در مورد تعریف مدیریت ارتباط با مشتری در بخش خصوصی، به مشکلاتی که سازمان‌ها با آن مواجه می‌شوند، دامن زده و سازمان‌ها، پیش از پیاده‌سازی، نیاز دارند تا مفاهیم تئوریک و عملی مدیریت ارتباط با مشتری را درک کنند (Mendoza et al., 2007).

اگرچه درس‌آموخته‌های به‌دست‌آمده از تجربه‌های شکست‌خورده بخش خصوصی استنادپذیر هستند، ولی گزاره‌های مستقیمی در ارتباط با گفتمان غالب مدیریت در سازمان‌های دولتی وجود دارند که ضرورت نگاه موشکافانه را نسبت به مدیریت ارتباط با شهروند بیان می‌کنند. پلیکانو^۳ و همکاران (۲۰۱۵) معتقدند که تحقق مدیریت ارتباط با شهروند، نیازمند برقراری یک دیالوگ دموکراتیک است که به واسطه آن، مشارکت راهبردی شکل می‌گیرد و این امر، نیازمند یک تحول فرهنگی در ختام‌شی‌گذاری و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی است. «یک موضوع مهم و بحث‌انگیز این است که چگونه باید از سنت حاکم بر ارتباط سلسله‌مراتبی بین دولت‌مردان و شهروندان عبور کرده و به ساختارهای شبکه‌ای افقی مبتنی بر دیالوگ رسید» (Ekelin, 2002, p. 295).

پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با شهروند در سازمان‌های دولتی، مستلزم تغییر فرهنگ و تجدید رویکرد صاحب‌منصبان دولتی است. خدماتی که بخش دولتی ارائه می‌کند باید معطوف به نیازهای شهروندان باشد نه فرایندهای اداری و بوروکراتیک. بنابراین، یک تغییر نگرش در خدمت‌دهندگان دولتی مورد نیاز است (Larsen & Milakovich, 2005). در دهه‌های اخیر، تحول از «فرهنگ اقتدارگرا» به «فرهنگ خدمت‌گرا» در کشور سوئد به صورت تدریجی پیشرفت کرده است. دست‌کم این تغییر در محدوده گفتمانی صورت گرفته است. از هدایت کردن شهروندان تا پذیرش نقطه‌نظرهای شهروند به عنوان نقطه آغاز، و در پایان، دریافت مشورت از شهروندان و دخالت دادن آن‌ها در توسعه خدمات دولتی (Ekelin, 2002).

1. Forsyth
2. Kirby
3. Pellicano et al

اگرچه، شواهد نادری از ادبیات کشورهای توسعه‌یافته در خصوص اصلاح این رویکرد وجود دارد، نوع نگاه مدیران سازمان‌های دولتی در کشورهای در حال توسعه، نیازمند ارزیابی و آسیب‌شناسی هستند. چگونگی ادراک مدیران دولتی از مفهوم مدیریت ارتباط با شهروند، مسئله‌ای حیاتی است که این پژوهش به بررسی آن می‌پردازد. بر اساس این، تعدد نظرها و برداشت‌های متنوع مدیران در این حوزه، به شناسایی ابعاد مختلف این مفهوم یاری می‌رساند و میزان بلوغ نظرهای مدیران را در این حوزه آشکار خواهد ساخت. زیرا در صورت تلقی نادرست و ناپختگی ادراک مدیران نسبت به این مفهوم، اجرای آن نیز با چالش مواجه خواهد شد. پژوهش حاضر، بر اساس ادبیات موضوع، اولین پژوهش با راهبرد پدیدارنگاری است. علاوه بر این، تنها پژوهشی است که به ذهنیت‌ها و برداشت‌های مدیران دولتی از این مفهوم نوین و بنیادی در درون کشور می‌پردازد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

شهروند

شهروند از واژه‌ی «سیتی»^۱ ریشه می‌گیرد و «سیتی» نیز از واژه لاتین «لویتاس»^۲ مشتق می‌شود. «لویتاس» تقریباً معادل واژه «پلیس»^۳ در زبان و فرهنگ یونانی است. بنابراین، شهر تنها مجموعه‌ای از ساکنان یک منطقه معین نیست، بلکه مفهوم واحد سیاسی مستقلی را افاده می‌کند. به همین دلیل است که شهروند فقط به ساکن شهر گفته نمی‌شود، بلکه معنایی فراتر از این دارد. شهروند ضمن این‌که ساکن شهر است، در سازماندهی، تدارک، و تنظیم قواعد و قانون حاکم بر زندگی در شهر مشارکت دارد^۴ (پللو، ۱۳۷۰). اگر شهروند را معادل «سیتوین»^۵ و مشتق از شهر^۶ بدانیم که از واژه «سویتاس»^۷ می‌آید، می‌توان نتیجه گرفت که شهروند به آن گروه از جامعه گفته می‌شود که از حقوقی مانند مشارکت در تدوین قواعد رفتار اجتماعی برخوردار هستند (شریف، ۱۳۸۵).

1. City
2. Livitas
3. Plice
4. www. Kabulpen.com
5. Citoyen
6. City
7. Civitas

دولت الکترونیک

بانک جهانی دولت الکترونیک را این گونه تعریف کرده است: سیستم‌های عملیاتی و تحت تملک دولت در حوزه‌های فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات که روابط با شهروندان و بخش خصوصی را متحول می‌کند؛ به گونه‌ای که توانمندی شهروندان را ارتقا می‌دهد، کیفیت ارائه خدمات را بهبود می‌بخشد، پاسخگویی را تقویت می‌کند، شفافیت را بالا می‌برد و کارایی دولت را افزایش می‌دهد (Omeire & Omeire, 2014). این تعریف به روشنی بر «ارتباط با شهروندان» تاکید می‌کند. در تایید این موضوع، «تازه‌ترین گزارش سازمان ملل متحد نیز اشاره دارد که دولت شهروندمدار، ایده‌آل‌ترین نمایش از دولت الکترونیک است» (Chen, 2010, p. 428). برخی از بخش‌های دولتی از راه معرفی خدمات شخصی‌سازی شده در دولت الکترونیک گامی به جلو گذاشته‌اند که فراتر از تامین اطلاعات عمومی برای تعامل با کاربران و شهروندان است (Shaikh & Khan, 2014). و «شخصی‌سازی» خدمات یکی از اصول بنیادین CiRM است. بر اساس این، باید زیرساخت‌های فلسفی و هستی‌شناسانه و فضای گفتمانی دولت الکترونیک و مدیریت ارتباط با شهروند را به‌طور کامل همسو تلقی کرده و از ادبیات دولت الکترونیک در غنی‌سازی ادبیات و پژوهش‌های CiRM بهره برد.

مدیریت ارتباط با شهروند

رود مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری به بخش دولتی دور از انتظار نیست، زیرا از اواخر دهه ۱۹۷۰ در هنگامی که مدیریت دولتی نوین و مدیریت کیفیت فراگیر^۱ (به عنوان جزئی از آن) ظهور کردند، دولت «مشتری محور» برای خدمتگزاران دولتی و پژوهشگران به یک برنامه کاری تبدیل شد (Schellong, 2005). ایده بنیادین در مدیریت دولتی نوین، بیش‌تر بازارمحور کردن دولت و تاکید بر مشتری‌مداری (شهروندمداری) است (Diefenbach, 2009). مفهوم مشتری‌مداری در مدیریت دولتی از اوایل دهه ۱۹۹۰ به شکلی گسترده در ادبیات مشاهده شده است (Schedler & Summermatter, 2007). همچنین، ظهور دولت الکترونیک در اواخر دهه ۱۹۹۰ موج جدیدی به تحولات مدیریت دولتی نوین مبنی بر این که چگونه خدمات دولتی از راه ابزارهای برخط (آنلاین) بهبود یابند، افزود. تقریباً در همان زمان، اولین نوشته‌ها درباره استفاده از مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری در بخش دولتی، در ادبیات این موضوع پدیدار گشت (Schellong, 2005).

1. Total Quality Management (TQM)

بهبود روابط با کسانی که دولت را انتخاب کرده‌اند (به دولت رای داده‌اند)، یکی از اهداف همه دولت‌هاست. ارتباط بین شهروندان و دولت در اداره امور دولتی نقش حیاتی در چگونگی تحقق قدرت دولت در جامعه ایفا می‌کند (Blanchard *et al.*, 1998). امروزه دولت‌ها، به بهبود رابطه‌شان با شهروندان نیاز دارند و برای قرار دادن نیازهای شهروندان در مرکز تفکر دولت، خدماتی را برای تک‌تک شهروندان ارائه می‌دهند (Zamanian *et al.*, 2011). البته، برخی از صاحب‌نظران معتقدند که مشارکت شهروندان در تصمیم‌گیری‌های سیاسی و کارزار انتخابات به اوج می‌رسد؛ اما بیش‌تر شهروندان از نقش‌شان در سازمان‌های دولتی آگاه نیستند و در نتیجه، رابطه آن‌ها با دولت رابطه متعادلی نیست (Malmir *et al.*, 2014). یک شهروند می‌تواند به عنوان مشتری کالاها و خدمات دولتی تعریف شود. بنابراین، ایجاد روابط راهبردی با شهروندان برای موفقیت بلندمدت دولت بسیار مهم است. هدف ضروری مدیریت ارتباط با شهروند، تغییر مدیریت دولت‌محور به مدیریت شهروندمحور در دولت‌های محلی است (Zamanian *et al.*, 2011).

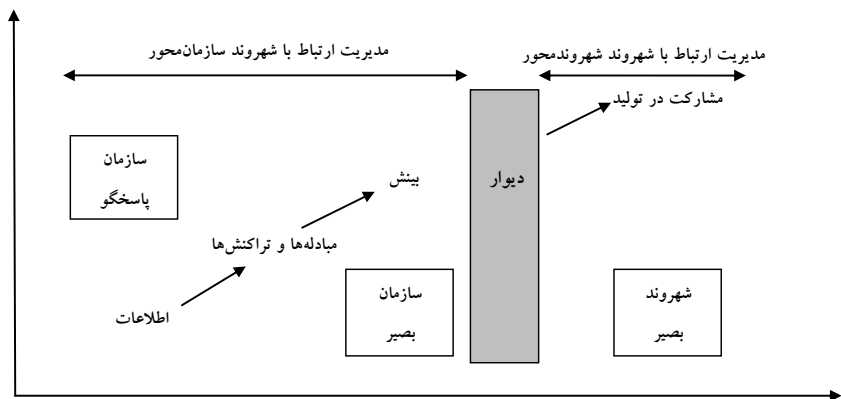
تعریف مدیریت ارتباط با شهروند

مفهوم CRM بخش خصوصی در بخش دولت با عنوان مدیریت ارتباط با شهروند (CiRM) شناخته می‌شود. تفاوت دو مفهوم از اساس در هدف‌شان نهفته است. در حالی که هدف نهایی CRM در بخش خصوصی افزایش سودآوری و رقابت‌پذیری است، هدف CiRM پیشینه‌کردن رضایت فردی و رفع نیازهای جمعی شهروندان است (Pellicano *et al.*, 2015). علاوه بر این، ادبیات CRM در بخش خصوصی هیچ اشاره‌ای به جنبه‌های مهمی مانند مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، و شفافیت که در سازمان‌های دولتی اهمیت دارند، نداشته است (Reddick, 2010). نیت بنیادین در مدیریت ارتباط با شهروند، حرکت دادن سازمان‌های دولتی از یک ساختار بوروکراتیک (مدیریت دولت‌محور) به مدیریت شهروندمحور است (Ahmadvand *et al.*, 2010; Andrade & Camacho, 2014; Pan *et al.*, 2006). مدیریت ارتباط با شهروند، رابطه دولت با شهروندان را از راه قرار دادن شهروند در قلب فرایندها، فعالیت‌ها، و فرهنگ سازمان بهبود می‌بخشد. از راه مدیریت ارتباط با شهروند، اداره‌های دولتی یک فرصت طلایی برای دستیابی و اداره کردن داده‌ها دارند تا به تصویری روشن از رفتارها و نیازهای شهروندان دست یابند (Keramati *et al.*, 2008).

مدیریت ارتباط با شهروند را می‌توان به عنوان یک راهبرد توانمندساز با فناوری و با تمرکز گسترده بر شهروندان تعریف کرد که ارتباطات را حفظ و بهینه، و مشارکت را تقویت می‌کند. هدف اصلی مدیریت ارتباط با شهروند، ایجاد و بهینه‌سازی روابط با شهروندان از راه بکارگیری نظرهای

آنان در کل اداره‌های دولتی است. شهروندان یک دارایی ارزشمند در برنامه‌ریزی و تدارک خدمت هستند. یک اداره دولتی پاسخگو، در دسترس، و شهروندمدار که فرصت‌هایی را برای مشارکت ایجاد می‌کند، می‌تواند یک رابطه شهروندی نزدیک خلق کند که موجب تقویت دموکراسی شود و نقش خود را مشروع و قانونی کند (Anttiroiko & Mälkiä, 2006).

نیاز به اشاره است که رویکرد زیر، نسبت به مدیریت ارتباط با شهروند به زعم کینگ^۱ (۲۰۰۷)، عالی‌ترین سطح مدیریت ارتباط است. او از راه بررسی پروژه‌های انجام‌شده در دولت انگلیس، مدل مراحل بلوغ مدیریت ارتباط با شهروند را ارائه نموده است:



شکل ۱: مدیریت ارتباط با شهروند و دیوار (King, 2007)

مدل بالا نشان می‌دهد که سازمان‌های دولتی در ابتدایی‌ترین سطح از مدیریت ارتباط با شهروند، صرفاً اطلاعات مورد نیاز را به شهروندان منتقل می‌کنند. در سطح دوم، تراکنش‌ها و عملیات مدیریت می‌شوند. در سطح سوم، از راه تحلیل نیازها و نظرهای شهروندان به آگاهی و بینش دست پیدا می‌کنند و در صورتی که بتوانند از دیوار ترسیم‌شده عبور کنند، فضایی را برای مشارکت شهروندان در طراحی و ارائه خدمات فراهم می‌کنند. کینگ (۲۰۰۷) معتقد است که مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری نیز از این دیوار عبور نکرده است و سازمان‌های دولتی نیز اغلب در سطح یک و دو قرار دارند. در تایید این مدل، آندراده و کاماچو (۲۰۱۴) نیز معتقدند که صرف شهروندان، کافی نیستند. دولت نیاز دارد تا شهروندان را متقاعد کند که آنها حمایت‌گر باشند و نیازهایشان ارزشمند است. دولت باید تحلیل شهروندان را به‌گونه‌ای پیش ببرد که نیازهای آن‌ها شناسایی شوند (Andrade & Camacho, 2014).

1. King

نکته جالب توجه این است که حتی ادبیات پژوهش در کشورهای پیشرفته نیز نگران فرهنگ غالب بر تفکر حکمران در سازمان‌های دولتی است. اِکِلین (۲۰۰۲) بیان می‌کند که چگونه باید از سنت حاکم بر ارتباط سلسله‌مراتبی میان دولت‌مردان عبور کرده و به ساختارهای افقی مبتنی بر دیالوگ رسید. از سوی دیگر، لارسن و میلاکوویچ (۲۰۰۵) مدعی‌اند که بازسازی دولت بر مبنای مجموعه‌ای از ارزش‌های برآمده از بخش خصوصی، نمی‌تواند پیامدهای خوبی در بخش دولتی داشته باشد. با توجه به سابقه اندک پیدایش مفهوم مدیریت ارتباط با شهروند و ضمن تاکید ظاهری و غیرمحتوایی بر واژه «شهروند» که منجر به مرتبط‌ساختن این مفهوم به حوزه مدیریت شهری و شهرداری‌ها شده، کاربرد آن در دولت و سازمان‌های دولتی مغفول مانده و بنابراین، انجام پژوهشی در مورد این مفهوم در سازمان‌های دولتی ضروری می‌نماید. از سویی دیگر، با توجه به این‌که لزوم و پیش‌نیاز اجرای هر مفهوم نوینی در سازمان‌ها، آگاهی و تمایل مدیران دست‌اندرکار در سازمان‌های مربوطه است، پژوهشگر بر آن است تا به بررسی دیدگاه‌های مدیران دولتی نسبت به این مفهوم نوین و تمایل آنان به بکارگیری این مفهوم در سازمان‌های متبوع‌شان بپردازد.

مرور پژوهش‌های پیشین که در حوزه CiRM انجام شده‌اند، فقدان رویکرد پژوهش کیفی را به وضوح نشان می‌دهد. شش پژوهشی که در این بخش مورد بررسی قرار گرفته‌اند را می‌توان در سه شاخه محتوایی قرار داد: ۱. مطالعه‌های آندراده و کاماچو (۲۰۱۴) و زمانیان و همکاران (۲۰۱۱) که به ارائه مدلی نظری از زنجیره ارزش CiRM و عوامل موثر بر پیاده‌سازی آن پرداخته‌اند؛ ۲. پژوهش‌های نرگسیان و آیت‌اله‌زاده شیرازی (۱۳۹۲)، امیری و همکاران^۱ (۲۰۱۰)، چن (۲۰۱۰)، پان و همکاران (۲۰۰۶) و ریچر و همکاران^۲ (۲۰۰۴) با رویکردهای مختلف (به ترتیب: اثر CiRM بر متغیرهای عملکردی؛ عوامل کلیدی اجرای CRM؛ الزام‌های استقرار رویکرد شهروندمدار در ارائه خدمات دولت الکترونیک؛ نظام تعاملی مطلوب برای ساخت شهروند الکترونیک؛ و شناسایی عوامل اجتماعی - فنی - زبانی در شکل‌گیری شهروند الکترونیک) به الزام‌ها و مقدمه‌های پیاده‌سازی CiRM پرداخته‌اند؛ و ۳. ردیک (۲۰۱۰)، به بررسی اثر پذیرش CiRM بر عملکرد دولت‌های محلی ایالات متحده آمریکا پرداخته است.

دو نکته جالب در مرور پیشینه قابل‌استنتاج است که ضرورت پژوهش حاضر را با راهبرد پدیدارنگاری نشان می‌دهد: ۱. از هفت پژوهش ارائه‌شده، شش مقاله با راهبرد پیمایشی انجام شده‌اند و راهبردهای کیفی در این حوزه، مورد کم‌توجهی قرار گرفته است و ۲. شش پژوهشی که

1. Amiri et al
2. Richter et al

به صورت پیمایشی انجام شده‌اند، به تمایز ماهوی احتمالی بین CRM و CiRM توجهی نکرده و با مفروض دانستن همسانی این دو مفهوم، عوامل و الزام‌های موثر را در پیاده‌سازی CRM مبنا قرار داده و در فضای سازمان‌های عمومی و دولتی استفاده کردند. پژوهش حاضر می‌تواند در پُر کردن این دو شکاف در ادبیات موضوع کمک نماید.

آندراده و کاماچو (۲۰۱۴) بر اساس پژوهش‌های موردی که در ادبیات وجود دارد، یک مدل نظری برای درک بهتر فرایند پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با شهروند ارائه کردند. چارچوب پیشنهادی، عوامل تعیین‌کننده را در فرایند پیاده‌سازی ارائه می‌کند. این مدل بر پنج بُعد اصلی بنا شده است: مدیریتی، کانال‌ها، شهروندان، یکپارچگی، و قانونی. مفاهیم اصلی این مدل عبارت‌اند از: دولت مجازی شهروندمحور؛ رهبری، چشم‌انداز، تعهد؛ تمرکز سیستم اطلاعاتی؛ هماهنگی و همکاری؛ ایجاد تیم مدیریت پروژه؛ مشارکت شهروند؛ کانال ارتباطی؛ اشاعه نظام CiRM با داده‌های شهری؛ مقررات و سیاست‌های سیستم‌های اطلاعاتی؛ و زیرساخت اطلاعات و ارتباطات. نرگسیان و آیت‌اله‌زاده شیرازی (۱۳۹۲) نشان می‌دهند که بکارگیری مدیریت ارتباط با شهروند بر افزایش مشارکت شهروندان و پاسخگویی عمومی اثر مثبت و معنادار دارد. همچنین، در این اثرگذاری، مشارکت عمومی نیز نقش میانجی مثبتی ایفا می‌کند. زمانیان و همکاران (۲۰۱۱) با ترکیب کردن مجموعه‌ای از کارکردهای مدیریت ارتباط با مشتری و حکمرانی خوب، مدلی ارائه دادند که، علاوه بر ارائه چارچوبی برای درک وضعیت موجود مدیریت ارتباط با شهروند، دولت‌ها را قادر می‌سازد تا شهروندمدارتر شوند. این مدل دارای دو بخش است. در بخش «شرایط پشتیبانی» از عوامل «مسیر راهبردی»، «زیرساخت قانونی»، «فناوری اطلاعات و ارتباطات»، و «مشارکت شهروند» به عنوان عوامل بسترساز زنجیره ارزش مدیریت ارتباط با مشتری بحث شده است.

ردیک (۲۰۱۰) شش عامل مهم را در پذیرش CiRM شناسایی کرد و کارگزاران دولتی را مورد پرسش قرار داد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که CiRM اثر جدی بر ایجاد دولت‌های کارآمد، اثربخش، و شفاف دارد. آنچه به‌طور خاص ارزش یادآوری دارد این است که یافته‌ها نشان دادند که کارگزاران بلندپایه دولتی باور دارند که CiRM به‌طور چشمگیری ارتباط را با شهروندان بهبود داده است.

امیری و همکاران (۲۰۱۰) با استفاده از ادبیات موضوع، دوازده عامل کلیدی موفقیت را در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری شناسایی کردند: تعهد مدیریت عالی، ایجاد تیم بین‌رشته‌ای، تعریف اهداف، یکپارچگی بین‌بخشی، انتقال راهبرد مدیریت ارتباط با مشتری به کارکنان، تعهد کارکنان، مدیریت اطلاعات مشتری، خدمات مشتریان، خودکارسازی خدمات، پشتیبانی مدیریت

عملیاتی، مدیریت تعامل با مشتریان، و یکپارچگی سیستم‌های اطلاعاتی. منطبق بر نتایج‌شان، همه عوامل بالا در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت ارتباط با مشتری در حوزه شهری مهم‌اند. البته چهار عامل زیر به ترتیب اولویت، بسیار بیش‌تر از سایر عوامل مورد تاکید جامعه پژوهش قرار گرفتند: تعهد مدیریت عالی، تعریف دقیق اهداف، یکپارچگی بین‌بخشی، و تعهد کارکنان.

چن (۲۰۱۰) اهمیت دریافت بازخورد از شهروندان را در حرکت به سمت نظام اطلاعاتی یکپارچه شهروندی نشان می‌دهد. همچنین، تعهد سازمانی جدی به ارتقای کیفیت خدمات شهروندی نقش مهمی در استفاده پیچیده از این سیستم اطلاعاتی دارد. در عین حال، ظرفیت مدیریتی و ظرفیت فنی، ارتباط معناداری با استفاده گسترده‌تر و پیشرفته‌تر از این سیستم ندارند.

پان و همکاران (۲۰۰۶) معتقدند که مشوق‌های ارتباطی، فرایند ایجاد و حفظ ارتباط را با مخاطب ارتقا می‌دهند. رهبران پروژه‌ها با توجه به تنوع نیازهای شهروندان و نیز رفتارهای ارتباطی متفاوتی که دارند، به این نتیجه رسیدند که برای ایجاد ارتباط مستقیم با همه مخاطبان در موقعیت ایده‌آل نیستند و در نتیجه، تاکتیک‌های غیرمستقیم را برای تعامل راهبردی با شهروندان پیشنهاد کردند که در آن از لایه دوم تعاملی ذی‌نفعان استفاده کردند. لایه دوم ذی‌نفعان افرادی بودند که بنا به ارتباطات از پیش ساخته‌شده مانند رابطه دوستی و رابطه کارگر - کارفرما بر مخاطبان اصلی تاثیرگذار بودند. رابطه دوستی یا خانوادگی عاملی است که شهروندان مخاطب را به واسطه حضور در پروژه یادگیری تشویق می‌کند تا بهانه‌ای برای تعامل با دوستان و اعضای خانواده پیدا کنند.

ریچر و همکاران (۲۰۰۴) نشان می‌دهند که کاربران کانال‌های جدید در مدیریت ارتباط با مشتری، همچنان به تعامل‌های سنتی و رودرروی شهروند و دولت پایبندند. البته آن‌ها معتقدند که موانع پذیرش فناوری جدید بیش‌تر از این‌که ماهیتی ایدئولوژیک داشته باشد، مربوط به ملاحظه‌های شخصی افراد است. همچنین، برخی از کاربران سیستم‌های جدید معتقدند که سیستم‌های قدیمی از نظر هزینه-فایده برتری دارند و مقرون به‌صرفه‌ترند.

پرسش پژوهش

با توجه به نوظهور بودن مفهوم مدیریت ارتباط با شهروند و بکارگیری محدود آن در چند کشور اروپایی و نتایج اثربخشی که از نظر میزان نزدیکی دولت‌ها و شهروندان در به‌وجودآوردن احساس مثبت در شهروندان نسبت به دولت‌ها در پی دارد، پژوهشگران بر آن شدند تا جوّ فکری مدیران سازمان‌های دولتی ایران را نسبت به این مفهوم به‌دست آورند. چراکه نوع مواجهه مدیران سازمان‌های دولتی در ارتباط با شهروندان، به عنوان مجریان اهداف و راهبردهای دولت، در

بکارگیری این مفهوم، بسیار اهمیت دارد. از این رو، برای دستیابی به هدف اشاره شده، پرسشی با عنوان برداشت مدیران بخش دولتی از مفهوم مدیریت ارتباط با شهروند چیست؟ برای این پژوهش مطرح می‌گردد.

روش‌شناسی پژوهش

پدیدارنگاری

این پژوهش از راهبرد پدیدارنگاری که یکی از راهبردهای انجام پژوهش‌های کیفی است، بهره گرفته است. دلیل انتخاب این راهبرد برای پژوهش حاضر این است که تحلیل‌های پدیدارنگارانه از بسیاری از اصول عام متعلق به تحلیل‌های کیفی تبعیت می‌کنند، اما علاقه‌ای خاص به توصیف تفاوت درک و فهم افراد از پدیده مورد مطالعه دارند (Toledano O'Farrill, 2010). بنابراین، نتیجه یک مطالعه پدیدارنگارانه مجموعه‌ای از مفاهیم یا طبقه‌های توصیفی متفاوت مرتبط با پدیده مورد مطالعه است (Sjöström & Dahlgren, 2002). پدیدارنگاران معتقدند که اگر تجارب یا مفاهیم متفاوت افراد را از یک پدیده به دست آورند و در ساختاری بزرگ‌تر آن‌ها را به هم مرتبط سازند، می‌توانند تصویری کامل‌تر از پدیده تجربه شده ارائه دهند. «این راهبرد، هیچ برداشتی را ارجح یا محوری نمی‌داند، بلکه آن‌ها را صرفاً قطعات هم‌ارزش جورچینی می‌داند که فهم ما را از پدیده تکمیل می‌کنند» (دانایی فرد و کاظمی، ۱۳۸۹، ص ۲۲۸). این رویکرد بر دیدگاه دست دوم، یعنی بر تجربه مشارکت‌کنندگان از پدیده تاکید دارد و مانند راهبردهایی چون مطالعه موردی یا نظریه داده‌بنیاد، دیدگاه دست اول را در پیش نمی‌گیرد (در دیدگاه دست اول، پژوهشگر به طور مستقیم به پدیده نظر دارد) (Andretta, 2007; Toledano O'Farrill, 2010).

مشارکت‌کنندگان و روش انتخاب

با توجه به اهمیت آشنایی افراد مورد مصاحبه از مفهوم مدیریت ارتباط با شهروند، جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و دست‌اندرکاران اجرایی حال و گذشته سازمان‌های دولتی شهر مشهد است که دارای تجربه کافی در زمینه ارتباط با شهروند و مخاطبان هستند. «مهم‌ترین معیار در زمینه انتخاب مشارکت‌کنندگان این است که شخص، پدیده مورد نظر پژوهشگر را تجربه کرده باشد و نسبت به آن آگاهی داشته باشد» (دانایی فرد و کاظمی، ۱۳۸۹، ص ۲۱۱). «برای نمونه‌گیری افراد مورد مشاهده در پژوهش‌های کیفی، به جای نمونه‌گیری احتمالی از راهبردهای

نمونه‌گیری هدفمند استفاده می‌شود» (بازرگان هرندی، ۱۳۸۹، ص ۵۵). نوعی از نمونه‌گیری هدفدار، نمونه‌گیری ارجاعی زنجیره‌ای یا گلوله برفی^۱ است، که در آن پژوهشگر، یک شرکت‌کننده را به وسیله شخص دیگری پیدا می‌کند. «این مدل زمانی استفاده می‌شود که پژوهشگر قادر به تشخیص آگاهی‌دهندگان نیست» (هومن، ۱۳۸۹، ص ۸۹-۸۸). با توجه به رویکرد کیفی در این پژوهش و لزوم آشنایی نسبی اعضای نمونه با مفاهیم مدیریت ارتباط با شهروند، و نیز ناشناخته‌بودن این مدیران برای پژوهشگر، نمونه‌گیری با روش گلوله‌برفی انجام شد و از راه مدیران مصاحبه‌شونده، به سایر هم‌تایان‌شان که در زمینه مدیریت ارتباط با شهروند دارای تجربه و آگاهی لازم بودند، دسترسی یافتیم.

«معیار اصلی در تعیین حجم نمونه، اشباع نظری است؛ یعنی هر زمان که پژوهشگر احساس کند که از لحاظ نظری به حد اشباع رسیده است و داده‌های جدید، فقط نتایج داده‌های پیشین را تکرار می‌کنند، می‌تواند نمونه‌گیری را متوقف سازد» (فلیک، ۱۳۹۰، ص ۱۴۰-۱۳۹). در این پژوهش، اشباع نظری پس از انجام یازده مصاحبه ایجاد شد.

گردآوری داده

در پژوهش حاضر، برای گردآوری داده‌های پژوهش از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختارمند استفاده شد. برای انجام مصاحبه‌ها، ابتدا با برقراری تماس تلفنی یا ملاقات حضوری با مصاحبه‌شونده، توضیح مختصری درباره موضوع پژوهش و دلیل انتخاب ایشان ارائه می‌شد. در صورت پذیرش انجام مصاحبه، هماهنگی‌های لازم جهت تعیین زمان و مکان برگزاری جلسه مصاحبه انجام می‌شد. همچنین، آدرس پست الکترونیکی مصاحبه‌شونده دریافت می‌شد و سپس متن دعوت‌نامه، چارچوب مصاحبه، و فهرست پرسش‌ها برای ایشان ارسال می‌گردید. مصاحبه‌ها همگی به صورت حضوری انجام شده که طول متوسط زمان هر مصاحبه حدوداً ۵۰ دقیقه بود. برای دقت بیشتر و تسهیل در امر مصاحبه، با موافقت فرد مصاحبه‌شونده، مصاحبه‌ها ضبط می‌شدند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، مصاحبه‌ها پردازش و کدگذاری شدند تا طبقه‌های توصیفی ارائه‌شده به‌دست آید. روش تحلیل داده‌ها به صورت تکراری و چندباره است تا از این راه، طبقه‌های توصیفی به‌دست‌آمده، بیش‌ترین تطابق را با اطلاعات به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها داشته باشند. در نهایت،

1. Snowball

طبقه‌های توصیفی به‌دست‌آمده از این تحلیل‌ها، در قالب چارچوب وسیع‌تری (فضای نتیجه) ادغام شده و مرتبط گشتند. در هر بار تحلیل، پژوهشگران بر مبنای مصاحبه‌های تحلیل‌شده، طبقه‌های توصیفی را طراحی، و سپس به بررسی مانع و جامع بودن آن با توجه به زمینه‌ها و کدهای تعریف‌شده در تحلیل مصاحبه‌ها پرداخته‌اند. در تمامی تحلیل‌ها سعی بر این است تا کم‌ترین تعداد طبقه‌های توصیفی که همزمان بیش‌ترین انطباق را برای تنوع نظرهای موجود در مصاحبه‌ها داشته باشند، شناسایی و ارائه شوند.

همان‌گونه که در یافته‌های پژوهش قابل‌مشاهده است، در گام اول، بر اساس پرسش پژوهش، گزاره‌های منتخب‌گزینش شدند. در گام دوم، برای تلخیص گزاره‌ها، از کدگذاری اولیه استفاده شد. با توجه به تعدد کدهای ایجادشده و هم‌پوشانی‌های موجود در کدهای اولیه، مرحله سوم انجام شد که لایه اول طبقه‌های توصیفی را (بر اساس اصول تحلیل راهبرد پدیدارنگاری) ایجاد کرد. در مرحله چهارم و بر اساس اصول تحلیل در این راهبرد، لایه دوم طبقه‌های توصیفی طراحی شدند. در مرحله آخر، برای تشکیل فضای نتیجه، نوع مواجهه با پدیده در طبقه‌های توصیفی تعیین شد.

اعتبار پژوهش‌های کیفی و روش‌های آن

در پژوهش حاضر، چهار شیوه افزایش اعتبار پژوهش‌های کیفی بکار رفته است:

۱. سه‌سویه‌سازی^۱: سه‌سویه‌سازی روشی است که از دو یا چند تئوری، منبع داده یا پژوهشگر در مطالعه یک موضوع بهره می‌برد و به ثبات، جامعیت، و استحکام پژوهش کمک می‌کند (Meijer *et al.*, 2002). در پژوهش حاضر، برای تحقق سه‌سویه‌سازی مبتنی بر داده، داده‌ها از هفت بستر سازمانی مختلف که دارای شرایط متفاوتی در کارکرد، نوع، و دریافت‌کنندگان خدمات بودند، جمع‌آوری گردیده است.

۲. تحلیل‌گر مستقل (کسب اطلاعات موازی)^۲: یکی از روش‌های مناسب برای بالابردن قابلیت اعتبار که سبب فائق‌آمدن بر تعصب پژوهشگر در تفسیر یافته‌ها و قضاوت‌ها می‌شود، آن است که نتایج پژوهش، برای پژوهشگر دیگری ارسال شود تا مشخص گردد که وی تا چه اندازه با یافته‌ها و تحلیل‌ها موافقت دارد (Riege, 2003). این پژوهش برای استفاده از روش بالا، از یک استاد مدیریت بهره برده است.

۳. استفاده از نقل‌قول در گزارش نهایی: یک راهبرد معمول این است که مثال‌هایی از متن

1. Triangulation
2. Peer Debriefing

صحبتهای مشارکت‌کننده در گزارش نهایی آورده شود تا مشخص شود که یافته‌ها بر مبنای این داده‌ها قرار دارند (Roberts et al., 2006). در پژوهش حاضر نیز در بخش ارائه یافته‌های پژوهش، مفاهیم شکل گرفته بر مبنای محتوای مصاحبه‌ها، که شامل طبقه‌های توصیفی میشوند، به همراه نمونه‌های متعددی از نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان ارائه شده است.

یافته‌های پژوهش

این پژوهش تلاش کرده است تا برداشتها و تفسیرهای مدیران بخش دولتی را نسبت به مفهوم مدیریت ارتباط با شهروند، به دست آورد. بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده می‌توان دو نگاه بسیار کلی را در برداشتهای این مدیران ردیابی کرد:

نگاه اول: مدیرانی که مواجهه‌ای ذهنیت‌گرایانه به این پدیده داشتند و تلاش کردند تا ذهنیت‌شان را از فضای غیرعینی و غیرتجربی ارائه نمایند که منجر به شکل‌گیری دو مفهوم کلان در این نگاه شد. مفهوم نخست: نگاه فلسفه‌محور به مدیریت ارتباط با شهروند. و مفهوم دوم: بکارگیری مفاهیم مدیریت ارتباط با مشتری در مدیریت ارتباط با شهروند.

نگاه دوم: مدیرانی که مواجهه‌ای عینیت‌گرایانه به این پدیده داشتند و تلاش کردند تا ذهنیت‌شان را متأثر از فضای عینی و تجربی ارائه نمایند که در نهایت یک مفهوم کلان با عنوان، نگاه عینیت‌گرایانه به مدیریت ارتباط با شهروند، در این نگاه شکل گرفت.

در مجموع، سه مفهوم اصلی و یازده عنصر متغیر برای پدیده مدیریت ارتباط با شهروند به شرح ذیل شکل گرفت. در مفهوم اول، با نگاهی جامع، به مبانی بنیادین مدیریت ارتباط با شهروند توجه شد. مفهوم دوم، با نگاهی خردنگر تلاش کرد امکان یا نامکانی در بکارگیری بخش‌هایی (اصولی) از مدیریت ارتباط با مشتری را در بخش دولتی مورد بحث قرار دهد. در نهایت، مفهوم سوم با مبنا قرار دادن واقعیت‌های عینی در بخش دولتی، برداشتهایی تجربه‌گرایانه ارائه می‌دهد.

برخی از گزاره‌های منتخب و سیر کدگذاری و تشکیل طبقه‌های توصیفی در جدول (۱) ارائه شده است:

جدول ۱: گزاره‌های منتخب مصاحبه‌ها و طبقه‌های توصیفی

نوع مواجهه طبقه‌های توصیفی با پدیده	طبقه‌های توصیفی فاز اول	کدگذاری اولیه	گزاره‌های منتخب از مصاحبه‌ها
			شهروند برای من مشتری نیست، شهروندان لزوم داشتن نگاه خدمات می‌گیرند. بنابراین، قطعاً باید رابطه من با سرمایه‌ای آن‌ها رابطه سود و منفعت نباشد. باید رابطه یک به شهروند رابطه به‌طور کامل ارزش محور، شرافت محور، و مشارکت محور باشد...
			مدیریت امور شهری چند سالی است به نتیجه رسیده که ما نمی‌توانیم دور از مردم تصمیم‌گیری کنیم یا دست‌کم این‌که بدون توافق و فهم یکدیگر نمی‌توانیم کاری در شهر پیش ببریم. دلیلش هم این است که شهرداری به عنوان یک نهاد خدماتی، سال‌هاست که تلاش می‌کند تا از یک نهاد خدماتی به یک نهاد اجتماعی تغییر هویت دهد... .
مواجهه نگاه فلسفه محور ضرورت ذهنیت‌گرایانه به CiRM	باور به ضرورت مشارکت مردم در مدیریت شهری	CiRM	مفهوم مدیریت ارتباط با شهروند یا ارتباط با معیار دوام مشتری، حد مرز دوام یا زوال نظام مدیریت دولتی یا زوال یا بخش خصوصی ما است یا در سطح حاکمیت مدیریت ماست... .
			بارها دیده‌ایم که وقتی یک محصول یا خدمتی را به صورت حاضر و آماده و بدون جلب نظر بکارگیری نیازمند خدمت در اختیار او قرار می‌دهیم، به‌طور شهروند معمول ممکن است موضع بگیرد، اما اگر خود آن در تعریف فرد در فرایند این خدمت دخیل باشد، ممکن است خدمت بسیاری از ناکارآمدی‌های این خدمت را به دلیل این‌که خودش در این خدمت سیاستگذار و مجری بوده، بپذیرد... .

ادامه جدول ۱: گزاره‌های منتخب مصاحبه‌ها و طبقه‌های توصیفی

گزاره‌های منتخب از مصاحبه‌ها	کدگذاری طبقه‌های توصیفی فاز اول	نوع مواجهه طبقه‌های توصیفی فاز دوم با پدیده
<p>یک جنبه دیگری که در این جا می‌تواند مدنظر قرار گیرد، رویکرد محتوایی است. در مورد مدیریت ارتباط با شهروند به این موارد توجه می‌شود که فرایند ارتباط چه مفاهیمی را سامان می‌دهد و چه نشانه‌هایی را پدید می‌آورد و چه اجتماعی را به چه گونه‌ای تعریف می‌کند. این جا دیگر بحث این نیست که یک هدفی مثل سود اقتصادی مطرح است و مدیر می‌خواهد از راه برقراری ارتباط با شهروند به سود برسد، بلکه این مطرح هست تا جامعه جدیدی شکل بگیرد که دو طیف این جامعه در شکل‌گیری مفاهیم و ارزش‌ها و نشانه‌های حاکم بر این جامعه تاثیرگذارند. پس باید بحث ارتباط را از این زاویه نگاه کرد که محتوای این فرایند ارتباطی چه است و این دو سر طیف باهمدیگر چه محتوایی را شکل می‌دهند که این محتوا خودش ممکن است تعیین‌کننده یک هویت جدید و یک جامعه جدید باشد.</p>	<p>رویکرد فرارابطی و محتوایی به CiRM مفهوم</p> <p>توجه به بُعد محتوایی این مفهوم</p>	<p>مواجهه نگاه فلسفه‌محور ذهنیت‌گرایانه به CiRM</p>
<p>حقوق مدنی، مفهوم مدیریت ارتباط با شهروند، مثل مدیریت عامل تمایز ارتباط با مشتری است، البته در یک قالب شهروند از جدیدتر. گسترده‌تر از صرف مشتری. ما در واقع مشتری با شهروندی سروکار داریم که حقوق مدنی دارد. ... بنابراین در نگاه دولتی، ارتباط با شهروند ارزشمندی هنگامی بسیار معنادار می‌شود که افرادی که شهروند بر دارای منطق ارزشی و قدرت تجزیه و تحلیل اساس میزان بالایی هستند و منافع سازمانی ما را در رسیدن به مشارکت بالندگی سازمانی، حفظ کنند، از نظر ما ارزشمند در بالندگی هستند. در غیر این صورت، ما آن‌ها را به عنوان سازمان و جامعه استفاده‌کننده از خدمات خودمان هیچ‌وقت ممکن نبودن نفی نمی‌کنیم؛ چون مطمئن هستیم که حتی یکی نگاه حذفی از ضعیف‌ترین نگرش‌های شهروندی نسبت به ما می‌تواند برای ما مسئله‌ساز باشد...</p>	<p>گستره مفهومی وسیع‌تر نسبت به CRM</p>	

ادامه جدول ۱: گزاره‌های منتخب مصاحبه‌ها و طبقه‌های توصیفی

گزاره‌های منتخب از مصاحبه‌ها	کد گذاری اولیه	طبقه‌های توصیفی فاز اول	نوع مواجهه طبقه‌های توصیفی فاز دوم با پدیده
<p>مشتری‌های ما فقط مشترکان ما نیستند، متقاضی‌های ما هم مشتری‌های ما هستند. اصلاً کسی که می‌آید و تقاضای گازرسانی می‌دهد؛ حتی اگر ما بخواهیم به ایشان جواب رد بدهیم، باز هم مشتری ماست.</p>	<p>فراگیری در تعریف مشتری</p>		
<p>به تعبیری می‌توانیم بگوییم که ما سه مقطع را در مفهوم ارتباط با شهروند پشت سر گذاشتیم... یک رویکرد یک‌سویه... که شهروند را به عنوان یک پذیرنده در نظر می‌گرفتیم... سطح دوم... یک رویکرد تعاملی... که شهروند بیاید و برخی از مفاهیم یا برخی از محتواها را در فرایند ارتباطی شکل دهد... یک سطح بالاتر... یک جامعه ارتباطی... بین خدمت‌دهنده و خدمت‌گیرنده... نقش‌ها جایگزین می‌شود، مثل این‌که در فضای مجازی خیلی وقت‌ها خود مصرف‌کننده تبدیل می‌شود به تولیدکننده... آینده مفهوم ارتباط با شهروند را می‌توانیم در این فضا ترسیم کنیم...</p>	<p>تحول در ارتباط با شهروند و آینده CiRM (توجه به بُعد ارتباطی)</p>	<p>گستره مفهومی وسیع‌تر نسبت به CRM</p>	<p>مواجهه نگاه فلسفه‌محور ذهنیت‌گرایانه به CiRM</p>
<p>... ولی یک سطح سومی اینجا شکل می‌گیرد که تعامل مشتریان با همدیگر است؛ از راه سایت‌ها و الخ. آن‌ها تجربیات و دیدگاهشان را در مورد یک گوشی با هم به اشتراک می‌گذارند. من فکر می‌کنم که ما باید این مسائل را به رسمیت بشناسیم و بگوییم که لازم است، مدیران خودشان را برای این سطح سوم آماده کنند.</p>	<p>ضرورت نگاه فراتر از برخورد شخصی با مشتری در CiRM</p>		

ادامه جدول ۱: گزاره‌های منتخب مصاحبه‌ها و طبقه‌های توصیفی

گزاره‌های منتخب از مصاحبه‌ها	کد گذاری اولیه	طبقه‌های توصیفی فاز اول	نوع مواجهه طبقه‌های توصیفی فاز دوم	با پدیده
<p>پررنگ دیدن به هر حال، باید یکی از وظایف مدیریت ارتباط نقش فناوری با شهروند، آماده‌کردن زیرساخت الکترونیک و در برقراری زیرساخت ارتباطات اینترنتی و شبکه‌ای باشد که ارتباط با در سازمان‌هایی که به صورت دولتی مثل ما اداره شهروند می‌شوند، تقریباً قدری ضعیف‌تر هستند.</p>				
<p>مشتری از نظر بخش تجاری تکلیفش مشخص است. کسی است که کالا یا خدماتی را تقاضا دارد. در بخش خصوصی، وقتی مشتری وارد می‌شود، مجبور هستند تا به وی احترام بگذارند، مشتری در زیرا در ورود این مشتری یک منفعت اقتصادی بخش دولتی نهفته است. این منافع اقتصادی باعث می‌شود که حتی اگر مشتری خوش قیافه، خوش صحبت، و باادب نباشد، بخش خصوصی به وی احترام می‌گذارد. در بخش دولتی این احساس نیست، احساس منافع اقتصادی نیست.</p>		نگاه غیرجامع به CiRM		
<p>شگرد این سازمان‌های دولتی باید این باشد که با نظرسنجی و پرسش بتوانند نظرهای این مشتریان را برای ارتقای کیفیت فعالیت‌هایشان بگیرند. برای مثال، با مشتری شاکی چه باید کرد تا رضایتش جلب شود؟</p>		استفاده از نظرسنجی برای شناخت مشتری	مواجهه نگاه فلسفه‌محور به CiRM	
<p>نخست این‌که، ارتباط یک موضوع با سطوح مختلف است و این طبیعی است که هرچه ما به سطح ارائه خدمت و ارتباط مستقیم با مشتری نزدیک می‌شویم، این بحث ضرورتش تشدید می‌شود. و هرچقدر از این سطح دور می‌شویم و به سطوح فعالیت‌های ستادی و مدیریتی بالا می‌رویم، ضرورت کار و گسترش آن کاهش پیدا می‌کند...</p>		افزایش بکارگیری اصول CRM در بخش‌های عملیاتی	نسبی‌گرایی در بکارگیری CiRM	
<p>این نیست که یک حکم کلی برای همه سازمان‌ها بدهیم. متناسب با اهداف سازمان، متناسب با خدماتی که ارائه می‌دهند، شهروندان و افرادی که با سازمان‌ها ارتباط دارند، می‌توانند نقش‌های متفاوتی داشته باشند.</p>		نسبی‌گرایی در سطح تعامل با شهروندان		

ادامه جدول ۱: گزاره‌های منتخب مصاحبه‌ها و طبقه‌های توصیفی

گزاره‌های منتخب از مصاحبه‌ها	کد گذاری اولیه	طبقه‌های توصیفی فاز اول	نوع مواجهه طبقه‌های توصیفی فاز دوم با پدیده
<p>اگر همه این‌ها را کنار بگذارید، مهم ۱۵ میلیون مشترک ما هستند. چون بالاخره مدیر همان کارخانه‌ای که می‌گوید گاز من را قطع نکنید که کوره‌ها خراب نشوند، اگر شب به خانه برود و ببیند که خانواده‌اش از سرما یخ می‌زنند، می‌گوید نه آقا، گاز کوره من را قطع کنید. یعنی در پایان، خود آن مردم، یعنی جامعه هدف ما کم‌ترین سهم را از مصرف گاز دارند یا کم‌ترین درآمد را برای ما ایجاد می‌کنند. همان‌طور که از دیدگاهی دیگر ارزشمند هستند.</p>	<p>معیار ارزشمندی مشتریان در سازمان دولتی</p>	<p>مبنای متفاوت ارزشمندی در CiRM</p>	<p>نگاه فلسفه محور به CiRM</p>
<p>ما در شهر مشهد یک میلیون مشترک داریم. در استان خراسان یک میلیون هست. اگر شما یک میلیون مشتری فرض کنید، تک‌تک این‌ها را خواهیم داشته باشیم و رضایت تک‌تک‌شان را جلب کنیم. هرچه بودجه میلیاردری هم بگذارند، میسر نمی‌شود....</p>	<p>امکان پاسخگو نبودن به نیازهای تک‌تک مشتریان</p>	<p>ممکن نبودن شخص-محوری در بخش</p>	<p>مواجهه ذهنیت‌گرایانه</p>
<p>... طبیعاً مکمل‌هایی هستند که مجموعه‌های دولتی به علت دسترسی کم‌تر به منابع مالی، که یک بخش آن را مشتری تامین نمی‌کند، مجبور هست تا تنوع را کم‌تر کند... پس ممکن است آن داشبوردی از خدمات را که شما در بخش خصوصی ارائه می‌دهید، از شما انتظار نداشته باشد.</p>	<p>امکان فردگرا نبودن در بخش دولتی</p>	<p>بکارگیری مفاهیم CRM در CiRM</p>	<p>بکارگیری مفاهیم CRM در CiRM</p>
<p>وقتی ما نظرسنجی انجام می‌دهیم، از جمع فرد فرد نظرها، مقدار کل به دست می‌آید. پس می‌گوییم ۲۰ درصد مشتریان می‌خواستند بخش روشنایی خیابان‌ها تقویت شود. ۲۰ درصد خواستند در بخش مدیریت مصرف، تبلیغات بیش‌تر انجام شود.</p>	<p>گروه‌بندی کردن مشتریان شهروندان و پاسخگویی به نیازهای گروهی</p>	<p>گروه‌بندی مشتریان شهروندان و خدمات بر اساس آن</p>	<p>گروه‌بندی مشتریان شهروندان و خدمات بر اساس آن</p>

ادامه جدول ۱: گزاره‌های منتخب مصاحبه‌ها و طبقه‌های توصیفی

گزاره‌های منتخب از مصاحبه‌ها	کدگذاری اولیه	طبقه‌های توصیفی فاز اول	فاز دوم	نوع مواجهه با پدیده
<p>مشتری‌ها از نظر اخلاقی انواع مختلفی دارند: یک مشتری آرام و ساکت است، کسی که ممکن است نارضایتی‌اش را به شما انتقال ندهد. مشتری امکان تقسیم‌بندی انواع مشتریان سازمان‌های گروه‌بندی</p> <p>مهاجم، کسی است که با عصبانیت می‌خواهد کارش را انجام دهیم. مشتری متخصص (همه فن حرفی)، کسی که کار بلد است و حرف دیگران را قبول ندارد. مشتری همیشه موافق، همیشه موافق است، که هرچی این گروه و آن گروه بگویند، تایید می‌کند.</p>	<p>امکان تقسیم‌بندی انواع مشتریان سازمان‌های دولتی</p>	<p>بکارگیری مفاهیم CRM در تعریف خدمات بر اساس آن</p>	<p>مواجهه ذهنیت‌گرایانه</p>	
<p>برای مثال، در سناریویی که ما محدودیت خدمت‌رسانی داشتیم، چه کار کنیم؟ یا در یک سناریوی دیگر اگر قرار است امسال گاز ما توزیع شود و ما ۱۰۰۰۰۰ مشتری صنعتی را گذاردار کنیم، کدام یک از این گروه‌های صنعتی را در اولویت بگذاریم؟</p>	<p>امکان تعمیم اصول CRM مانند بخش‌بندی و شبکه‌سازی</p>			
<p>در بخش خصوصی... مشتری‌مداری برای چیست؟... حیاتش از راه مشتری است... در بخش دولتی ایران که تمام حیاتش از نفت و گاز است و در تهران و وزارتخانه مربوطه، هر سازمان دولتی بالاخره یا به معاونت رئیس جمهوری، معاونت بودجه، یا رئیس جمهوری ارتباط دارند و چه نیازی به مشتری دارند که بخواهند به خاطر آنان نیازهایشان را بررسی کنند....</p>	<p>بی‌معنایی مشتری‌مداری در بخش دولتی</p>			
<p>با توجه به اینکه اقتصاد ما وابسته به نفت است و کمتر به مالیاتی که از مردم گرفته می‌شود، وابسته است، بیشتر از راضی کردن و پاسخگویی به مردم، ارتباط با مدیران بالادستی مورد توجه قرار می‌گیرد. فرد برای تامین بودجه مدنظرش بیشتر در پی ارتباط با مدیران بالادستی است تا ارتباط با شهروندان. بنابراین در کشورهایی که به مالیات کمتر وابسته‌اند یک مدل ارتباطی دیگر جایگزین می‌شود: مدل ارتباط با مدیر.</p>		<p>نگاه باور مطلق عینیت‌گرایانه به بی‌معنایی CiRM</p>	<p>مواجهه عینیت‌گرایانه</p>	

ادامه جدول ۱: گزاره‌های منتخب مصاحبه‌ها و طبقه‌های توصیفی

گزاره‌های منتخب از مصاحبه‌ها	کدگذاری اولیه	طبقه‌های توصیفی فاز اول	نوع مواجهه طبقه‌های توصیفی فاز دوم با پدیده
تعریف نشدن ... اتفاقاً یکی از معضلات سازمان‌های دولتی این است که ما در کل چیزی به عنوان مشتری نمی‌شناسیم، اصلاً تعریف نشده است.	مشتری در سازمان‌های دولتی	باور مطلق به بی‌معنایی CiRM	
سه سطح را خودمان توافق کردیم. سطح اول، مشورت. یعنی مردم به نظام مدیریت شهری مشاوره بدهند تا کاری که می‌خواهند در یک محله انجام شود با نظر خود مردم انجام شود. نکته بعدی این است که اگر انتقادی در محله دارند به حوزه مدیریت شهری منتقل کنند. در سطح دوم گفتیم که در تصمیم‌گیری‌ها کمک کنند، یعنی در تصمیم‌گیری‌ها شرکت کنند. برای مثال، اگر قرار است سه کار برای یک محله انجام شود، اولویت‌ها را مشخص کنند که این فراتر از مشورت می‌شود. سطح سوم که سطح آخر هست، گفتیم اجرا کنند و منتظر کسی نباشند. مثل این که در روز اول محرم هیچ‌کسی منتظر ابلاغیه یا بخشنامه نمی‌ماند. بلکه خودبه‌خود اول محرم یک سیستم نامرئی مشارکتی وجود دارد که مساجد سیاه‌پوش می‌شود، بدون این که کسی تاکید کرده باشد.	سطح‌بندی تعامل با شهروند	پایاده‌سازی سطوح مختلف CiRM	نگاه عینیت‌گرایانه به عینیت‌گرایانه CiRM
ما در قالب‌های اداری نمی‌توانیم این کار را انجام بدهیم، اما قالب‌های اداری‌مان را بین مردم می‌بریم. مانند مدلی که کمیته امداد انجام می‌دهد. می‌گوید که حالا من نمی‌توانم بیایم در قالب اداری و کارها را با وجود گره‌ها و مشکلاتی که وجود دارد، کاری انجام بدهم، چه اشکالی دارد که من بیایم قالبی را یک برش بزنم، بگویم این خدمتی که من در اینجا به این خانواده ارائه می‌دهم، در محیط فیزیکی اداره من با وجود آن نگرش‌ها و عملکردها نمی‌شود آن مدل کارآمد را پیاده کنم...	تحول‌گرایی در سبک تعاملی	نهادینه‌سازی شهروندمداری در اهداف	

ادامه جدول ۱: گزاره‌های منتخب مصاحبه‌ها و طبقه‌های توصیفی

گزاره‌های منتخب از مصاحبه‌ها	طبقه‌های توصیفی فاز کدگذاری اولیه اول	نوع مواجهه طبقه‌های توصیفی فاز دوم با پدیده
<p>یعنی ما وقتی این شبکه نیکوکاری را تشکیل دادیم، این شبکه نیکوکاری دیگر یک طرفه نیست، یک جاده دو طرفه است. من از این طرف می‌گویم که این خدمات را به حوزه شما ارائه می‌دهم؛ شما می‌گویید که من چه کاری انجام دهم، یا اگر آن مددجو یا آن آدم نیازمند، بلد نیست حرف بزند و حقوقش را نمی‌داند، شما به نیابتش بگویید که من برای این‌ها چه کاری انجام دهم.</p>	<p>ارتباط با شهروند تا سطح مشارکت در سیاستگذاری</p>	
<p>این که چقدر ما می‌توانیم از شهروند بهره‌برداری کنیم، از ذهنش، اندیشه‌اش، مهارتش، استعدادش، رفتارش، علایقش، و گرایش‌هایش، بسیار برای ما مهم هستند. امروز سازمان‌های دولتی بر اساس همه شاخص‌هایی که وجود دارند، ادعا می‌کنند که می‌خواهند به این سمت بروند، و همه تلاش می‌کنند به آن سمت بروند. چه در دفاتر پیشخوان‌شان، چه دفاتر رسیدگی با ارباب رجوع، و چه واحدهای دیگر آن‌ها، تقریباً همگی به دنبال این هستند که بگویند این مدل را می‌خواهیم اجرا کنیم.</p>	<p>ضرورت حرکت به سمت پارادایم جدید مدیریتی</p>	<p>نهادینه‌سازی نگاه عینیت‌گرایانه به شهروندمداری در اهداف CiRM مواجهه عینیت‌گرایانه</p>
<p>ما در مجموعه‌ها و ارگان‌های دولتی‌مان، در اهداف سازمانی، آیا به‌طور کامل به شهروند نهادینگی و در توجه داریم؟ بله. این اصلاً بخشی از اهداف عین حال پایبند سازمانی است. یعنی شما در هر کدام از این نبودن افراد به سازمان‌ها و بیانیه‌هایشان نگاه کنید، ... منتهی شهروندمداری این مدل که تبدیل به رفتار سازمانی افراد به عنوان یک امری که با همه وجودشان بپذیرند، نشده است.</p>	<p>تمایل گسترده بخش دولتی به این مفهوم</p>	

بحث و نتیجه گیری

مدیران بخش دولتی در پاسخ به پرسش پژوهش مبنی بر «برداشت مدیران بخش دولتی از مفهوم مدیریت ارتباط با شهروند چیست؟»، دو رویکرد کلان را در پیش گرفتند. بیش تر آن‌ها تلاش کردند تا مواجهه‌ای فلسفی با این پدیده داشته باشند. به این معنی که با رجوع به ذهنیتی که از فضای سازمان‌های دولتی و مفاهیم مشابه مدیریت ارتباط با شهروند داشتند، برداشت ذهنی‌شان را در فضایی غیرعینی ارائه کردند. در واقع، چندان محدودیت‌های احتمالی جهان واقع را تأثیری ندادند. در مقابل، مدیران کمی به وضعیت عینی و تجربه‌شده از این مفهوم پرداختند.

نگاه فلسفه‌محور حاکی از آن است که مدیریت ارتباط با شهروند ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. در این نگاه، نه تنها مدیریت ارتباط با شهروند می‌تواند کارکردهای حیاتی برای سازمان‌های دولتی داشته باشد، بلکه دوام یا زوال حاکمیت‌ها نیز وابسته به کارکرد اثربخش آن است. بر اساس این نگاه، می‌توان به ابعاد پنهان و کمرنگ این پدیده نیز توجه جدی‌تری داشت. اگرچه، دو واژه «ارتباط» و «شهروند» در این مفهوم بسیار مهم‌اند، بعد محتوایی در این مفهوم از اهمیتی بالاتر برخوردار است. مدیریت ارتباط با شهروند، سازوکاری است که می‌تواند به خلق مفاهیم و ارزش‌های نو در جامعه کمک کند. بنابراین، فراتر از بُعد شکلی ارتباط، باید به ظرفیت محتواساز این مدل مدیریتی نیز توجه کرد. در مقابل، برخی به گونه‌ای تقلیل‌گرایانه به این مفهوم می‌پردازند؛ به این معنی که نه تنها به ابعاد محتوایی آن نمی‌نگرند، بلکه صرفاً بر بُعد فناورانه آن متمرکز شده و کارکردهای ابتدایی آن را مانند نظرسنجی می‌بینند. نگاهی دقیق‌تر به ویژگی‌های سازمان‌های دولتی و مدیریت ارتباط با شهروند حکایت از آن دارد که برای کاربردپذیری این مدل نمی‌توان حکمی جهان‌شمول صادر کرد. به نظر می‌رسد که سازمان‌های دولتی که درگیری عملیاتی بیش‌تری با شهروندان دارند و در سطوح راهبردی فعالیت نمی‌کنند، فضای مناسب‌تری برای پیاده‌سازی این مفهوم دارند. علاوه بر این، ماهیت سازمان‌ها و نوع خدماتی که ارائه می‌کنند در کاربردپذیری این مدل تأثیرگذار است.

این نگاه فلسفه‌محور و جدا از محدودیت‌های جهان واقع توسط لارسن و میلاکوویچ (۲۰۰۵) به‌طور کامل مورد تأیید قرار گرفته‌اند. اقدام‌های پیاده‌سازی نشان می‌دهند که مفهوم CiRM در بخش دولتی امکان‌پذیر است؛ همزمان این نگاه از منظر آندراده و کاماچو (۲۰۱۴) چالش‌برانگیز است. آن‌ها معتقدند که «بسیاری از دولت‌ها برای تطبیق دادن بسترهای دولتی با مدل‌های این‌چینی (CiRM) دچار چالش‌اند. بیش‌تر این دولت‌ها همچنان در مرحله طراحی‌اند، حتی اگر نمایش عمومی آن‌لاین داشته باشند» (ص ۹۷). در مقابل، یافته‌های بیکدلو و رهنورد (۱۳۹۶) یکی

از مهم‌ترین زیرساخت‌های لازم برای تحقق مدیریت ارتباط با شهروند در سازمان‌های عمومی و دولتی را در وضعیت مطلوبی می‌دانند. این مطالعه نشان داد هماهنگی میان سازمانی در سازمان‌های عمومی و دولتی از وضعیت نسبتاً مطلوبی برخوردار است. در رابطه با لزوم پیاده‌سازی این مفهوم، شلانگ (۲۰۰۵) همسو با بخش‌های مختلف نتایج بالا معتقد است که شهروندان یک دارایی ارزشمند در برنامه‌ریزی و تدارک خدمت هستند. یک اداره دولتی شهروندمدار که فرصت‌هایی را برای مشارکت فراهم می‌کند، می‌تواند یک رابطه شهروندی نزدیک برای تقویت دموکراسی ایجاد کند و نقش خود را مشروعیت بخشد (Schellong, 2005). همچنین یافته‌های پژوهش رهنورد و همکاران (۱۳۹۶) مبنی بر ضرورت تقویت «ظرفیت تعمیق آگاهی شهروندان» و «میزان دموکراتیک بودن حاکمیت» با این یافته همسو است. در رابطه با محدود کردن مدیریت ارتباط با شهروند به عنصر فناوری، شلانگ (۲۰۰۵) معتقد است که فناوری برای بهبود شهروندمداری در بخش دولتی الزامی نیست و پژوهش‌های پیمایشی اخیر نشان می‌دهد که فناوری فقط تأثیری ضعیف بر موفقیت ارتباط با شهروند دارد. در تاکید دوباره بر پرهیز از این نگاه تقلیل‌گرایانه، می‌توان به رویکرد فرهنگی پلیکانو و همکاران (۲۰۱۵) اشاره کرد که معتقدند: «تحقق CiRM نیازمند دیالوگ دموکراتیک است که به واسطه آن مشارکت راهبردی شکل می‌گیرد و این امر نیازمند یک تحول فرهنگی در خط‌مشی‌گذاری است» (ص ۹۰۲). در مورد امکان استفاده بیش‌تر از این مفهوم در سازمان‌های دولتی، هیچ گزاره روشنی که همسو یا ناهمسو باشد، در ادبیات مشاهده نشد. به‌زعم پژوهشگران، گزاره مالمیر و همکاران (۲۰۱۴) را در خصوص نحوه مشارکت شهروندان، می‌توان تا حدودی در تعارض با یافته‌اشاره‌شده دانست. مالمیر و همکاران (۲۰۱۴) معتقدند که «بیش‌تر شهروندان از نقش‌شان در سازمان‌های دولتی آگاه نیستند. در نتیجه، رابطه آن‌ها با دولت رابطه متعادلی نیست» (ص ۸۶). این نوع نگاه بیان می‌کند که بدنه دولت در سطح کلان، هدف مفهوم مدیریت ارتباط با شهروند است.

دومین افقی که در پاسخ به پرسش پژوهش مورد توجه قرار گرفت، کاربرد مفاهیم مدیریت ارتباط با مشتری در مدیریت ارتباط با شهروند است. سازمان‌های دولتی موظف هستند، بنا به فلسفه وجودی‌شان، به همه شهروندان خدماتی را در سطح استاندارد ارائه دهند. علاوه بر این، گستره بسیار بالا در خدمت‌رسانی، احتمال تضاد منافع را بالا می‌برد. بنابراین، نمی‌توان اصل شخص‌محوری (ارائه خدمات منحصر به فرد به تک‌تک مشتریان) را در مدیریت ارتباط با مشتری به‌طور کامل در حوزه مدیریت دولتی بکار گرفت. در مقابل، می‌توان گروه‌بندی (بخش‌بندی) مشتریان به شهروندان را تعمیم‌پذیر دانست. سازمان‌های دولتی می‌توانند پس از تأمین کم‌ترین

خدمات مورد نیاز، بر اساس نیازهای نامعمول برخی از مخاطبان، به آن‌ها خدمت ارائه کنند. علاوه بر این، گروه‌بندی شهروندان امکانی را فراهم می‌کند تا بر حسب ویژگی‌های هر گروه از شهروندان، کیفیت و سطح تعامل تعریف گردد. بنابراین، اگرچه همه مبانی مدیریت ارتباط با مشتری در بخش خصوصی به بخش دولتی تعمیم‌پذیر نیست، اما می‌توان رهاوردهای چشمگیری از آن انتظار داشت.

ممکن نبودن استفاده از اصل شخص‌محوری که در بالا مطرح شد، در ادبیات نیز مورد تأکید است. شلانگ (۲۰۰۵) بیان می‌کند که شهروندان تقاضاهای متفاوت و گاه متناقضی دارند و در نتیجه، در انواع متنوع از روابط با دولت مشارکت می‌کنند. علاوه بر این، شلانگ (۲۰۰۵) مفهومی جمع‌گرایانه را از شهروند مورد تأکید قرار می‌دهد که در آن نیازهای اساسی به‌جای این که بر نیازهای محدود فردی بنا شوند، بر نیازهای گسترده‌تر جامعه و عدالت اجتماعی بنا می‌شوند. با نگاهی ریشه‌ای به این یافته، در مورد کاربردپذیری مفاهیم بخش خصوصی در بخش دولتی باید روی واژگانی مانند دموکراسی و شهروندی در قبال دولت و اقدام‌های تمرکز مجدد کرد، نه این که کلیدواژه‌هایی مانند بازار، رقابت، و مشتری را در این حوزه بازآفرینی کرد. «خدمات دولتی نوین بر تئوری دموکراتیک مبتنی است و منافع عمومی باید نتیجه دیالوگ درباره ارزش‌های مشترک باشد» (Larsen & Milakovich, 2005, p. 63). ادبیات تصریح می‌کند که بکارگیری مفهوم CRM که متولد بخش خصوصی است، باید با ملاحظه‌های ماهوی در بخش دولتی مورد استفاده قرار گیرد. بخش پایانی این نقل‌قول به‌روشنی در مورد ترجیح منافع جمعی بر شخصی تأکید می‌کند که با شخصی‌سازی برآمده از CRM در تضاد است. از منظر عدالت اجتماعی نیز نوآوری‌های برآمده از دولت الکترونیک و CiRM مورد نقد قرار گرفته است. در حالی که یافته‌های این پژوهش با نگاهی خوش‌بینانه به بکارگیری مفهوم CRM در بخش دولتی باور دارد. برخی از صاحب‌نظران معتقدند که شهروندان بی‌سواد به دلیل دسترسی نداشتن به اینترنت، فرصت برابر را برای بهره‌مندی از افزایش کیفیت خدمات ندارند. این‌گونه اقدام‌های نوآورانه منتج به نوعی بازتوزیع منفی^۱ می‌شود (Larsen & Milakovich, 2005). البته به‌زعم پژوهشگران، تأکید بر گروه‌بندی به‌جای شخصی‌سازی می‌تواند این نقد را تا حدودی مرتفع سازد و یافته این پژوهش را با گزاره بیان‌شده همسو سازد.

سومین افق درونی، برخوردی عینیت‌گرایانه با این پدیده است. مدیرانی با این نگاه تلاش کردند تا آن‌چه در عالم واقع وجود دارد، مبنای تفسیرشان قرار دهند. در این افق درونی، رویکردی متفاوت از همه یافته‌های پژوهش به‌دست آمد. یکی از مدیران به‌طور مطلق با مبنا قرار دادن توجیه

1. Negative Redistribution

اقتصادی برای پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در بخش خصوصی، امکان طرح این مفهوم را در بخش دولتی بی‌معنا می‌داند. در صورتی که به‌طور دقیق در تقابل با این برداشت، شواهد عینی ارائه‌شده توسط برخی مدیران دیگر، نشان می‌دهند که سطوح مختلف مدیریت ارتباط با شهروند در حال حاضر در برخی سازمان‌های دولتی در حال پیاده‌سازی است. بکارگیری شهروندان در فرایند توسعه شبکه خدمت‌رسانی و نیز دریافت مستمر نظرها و ایده‌های شهروندان در سازمان‌های دولتی، شواهدی بر این مدعا هستند. وجود ضرورت شهروندمداری در اهداف سازمان‌های دولتی نیز تعارضی دیگر با این ایده است.

در تعارض با اولین طبقه توصیفی در این یافته (ممکن نبودن پیاده‌سازی CiRM)، می‌توان به پیمایش‌هایی (Ahmadvand et al., 2010; Amiri et al., 2010) اشاره کرد که به بررسی چگونگی یا اثربخشی اجرای یکی از مصادیق CiRM در کشورهای درحال توسعه و از جمله ایران پرداخته‌اند. در واقع، این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که مصادیقی از این مفهوم در حال حاضر پیاده‌سازی شده‌اند. در مقابل این تاییدیه، باید به پژوهش خاویر (۲۰۰۲) اشاره کرد که معتقد است، پیاده‌سازی مفهوم CiRM مستلزم تغییر فرهنگ و تجدید رویکرد صاحب‌منصبان دولتی است. در واقع، گزاره خاویر (۲۰۰۲) تاییدکننده یکی از یافته‌های این پژوهش است. شواهدی دیگر در تایید این بخش از یافته‌ها (ممکن نبودن CiRM) مربوط به پژوهش اِکلین (۲۰۰۲) است که حتی در جامعه آماری مانند سوئد (از پیشروان دولت دموکراتیک) نیز اعلام می‌کند: «معدود بازخوردهایی که از شهروندان جمع‌آوری شده است نشان می‌دهد آنچه در قالب ارتباط با شهروند انجام شده است، جمع‌آوری نظرهای آن‌ها در خصوص موضوع‌های از پیش تعیین‌شده است، به‌جای این‌که به شهروندان فرصت دهند تا در طراحی خدمات نقش ایفا نمایند» (ص ۲۹۵). در واقع، یافته‌های پژوهش اکلین (۲۰۰۲) بیان می‌کند که معدود مصادیق پیاده‌سازی شده، عمق نیافته‌اند و در فرهنگ سازمان‌های دولتی نهادینه نشده‌اند.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که گستره بالای خدمات در سازمان‌های دولتی، احتمال تضاد منافع را افزایش می‌دهد. بنابراین، امکان «شخص‌محوری» وجود نداشته و «بخش/گروه‌بندی» را ممکن دانسته‌اند. با توجه به شواهد متعدد در ادبیات برای تایید این یافته، به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که در مسیر پیاده‌سازی CiRM با معیارهایی به گروه‌بندی شهروندان اقدام کنند که نتیجه آن شکل‌گیری گروه‌ها یا بخش‌های بزرگ باشد (جدا از کاهش کارایی) و در گذر زمان به صورت تدریجی با معیارهای متنوع‌تر به سمت بخش‌بندی‌های جزئی‌تر و بازتعریف خدمات برای گروه‌های کوچک‌تر حرکت کنند.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که اگرچه یکی از مدیران نگاهی فرارتاباطی و محتواساز به این مفهوم داشت، ولی بسیاری از مدیران، نگاهی تقلیل‌گرایانه و فناورمحور داشتند. با توجه به تاکید گسترده صاحب‌نظران حتی در کشورهای توسعه‌یافته، در خصوص پرهیز از نگاه تک‌بعدی به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که ایجاد زیرساخت‌های فرهنگی (بر اساس تکنیک‌های مدیریت فرهنگ) را به صورت جدی در گام‌های مقدماتی پیاده‌سازی این مفهوم در دستور کار قرار دهند. یافته‌های پژوهش بیان می‌کنند که غالب مدیران دولتی این مفهوم را معیار زوال و دوام دولت‌ها می‌دانند؛ در حالی که ادبیات موضوع نشان می‌دهد، اشراف نداشتن شهروندان به فرهنگ مشارکت، رابطه دولت - شهروند را به رابطه‌ای غیرمتعادل تبدیل کرده است. بنابراین، به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود، پیاده‌سازی این مفهوم را تنها از منظر سازمان‌های دولتی نبینند. تبدیل شهروندان منفعل به شهروندان کنش‌گر و فعال ضرورتی است که باید در دستور کار سازمان‌های دولتی قرار گیرد. اشتراک‌گذاری اطلاعات، فعال‌سازی کانال‌های ارتباطی متنوع، آموزش شهروندان، و حمایت از سازمان‌های مردم‌نهاد، روش‌هایی هستند که می‌توانند شهروندان را توانمند سازند تا در ارتباطی متعادل و دوسویه با سازمان‌های دولتی قرار گیرند.

در نتایج پژوهش عنوان شد که استقلال مالی دولت از شهروندان، از عواملی است که منجر به بی‌نیازی دولت و سازمان‌ها از شهروندان و بی‌معنایی پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با شهروند می‌شود. برای سنجش این ادعا، انجام پژوهشی برای سنجش همبستگی بین میزان استقلال مالی سازمان‌های دولتی و میزان رفتارهای شهروندمدار آن‌ها مفید خواهد بود. با توجه به اقبال بیش‌تر مدیران دولتی مشارکت‌کننده در این پژوهش به مفهوم مدیریت ارتباط با شهروند و فقدان مدلی جامع برای پیاده‌سازی این مفهوم در ادبیات موضوع (بر اساس بررسی پژوهشگران در پیشینه پژوهش) به نظر می‌رسد که انجام پژوهشی داده‌بنیاد با هدف ایجاد مدلی از مدیریت ارتباط با شهروند با اتکا بر تعدیل نسخه‌های موجود در مدیریت ارتباط با مشتری و نیز اقدام‌های پراکنده انجام‌شده در سازمان‌های فعال در عرصه مدیریت شهری، بسیار ارزشمند و کاربردی خواهد بود. برخلاف تصور پیشین پژوهشگر و با توجه به ادعای برخی از مدیران مبنی بر پیاده‌سازی سطوح مختلف مدیریت ارتباط با شهروند در سازمان متبوع آن‌ها، انجام پیمایشی با هدف توصیف وضعیت فعلی سازمان‌های دولتی در پیاده‌سازی سطوح مختلف مدیریت ارتباط با شهروند می‌تواند میزان صحت این ادعا را روشن کند.

الف) فارسی

- بازرگان هرندی، عباس (۱۳۸۹). *مقدمه‌ای بر روش‌های پژوهش کیفی و آمیخته؛ رویکردهای متداول در علوم رفتاری*. انتشارات دیدار، چاپ دوم، تهران.
- بیکدلو، فهیمه و رهنورد، فرج‌اله (۱۳۹۶). *سنجش هماهنگی میان‌سازمانی و شناسایی عوامل موثر بر آن در سازمان‌های عمومی*. *فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۰ (۲ پیاپی ۱۰۰)، ۳-۲۲.
- پللو، روبر (۱۳۷۰). *شهروند و دولت*، ترجمه ابوالفضل قاضی. موسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران، تهران.
- دانایی‌فرد، حسن و کاظمی، حسین (۱۳۸۹). *پژوهش‌های تفسیری در سازمان: استراتژی‌های پدیدارشناسی و پدیدارنگاری*. انتشارات دانشگاه امام صادق، تهران.
- رهنورد، فرج‌اله؛ بیاتی چالستری، طیبه؛ طاهرپور کلانتری، حبیب‌اله و منوربان، عباس (۱۳۹۶). *پاسخ‌گویی در شبکه خطمشی عمومی*. *فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۰ (۴ پیاپی ۱۰۲)، ۳۵-۶۷.
- شریف، محمد (۱۳۸۵). *حق شهروندی و حق بشری*. *ماهنامه‌نامه*، شماره ۵۳.
- فلیک، اووه (۱۳۹۰). *درآمدی بر پژوهش کیفی*. ترجمه هادی جلیلی، نشر نی، چاپ سوم، تهران.
- نرگسیان، عباس و آیت‌الله‌زاده شیرازی، میرحسین (۱۳۹۲). *مدیریت ارتباط با شهروند*. *مدیریت دولتی*، ۵ (۲)، ۱۶۸-۱۴۳.
- هومن، حیدرعلی (۱۳۸۹). *راهنمای عملی پژوهش کیفی*. انتشارات سمت، چاپ دوم، تهران.

ب) انگلیسی

- Ahmadvand, A. M.; Bidgoli, B. M. & Akhondzadeh, E. (2010). *A Hybrid Data Mining Model for Effective Citizen Relationship Management: A Case Study on Tehran Municipality*. Paper Presented at the International Conference on E-Education, E-Business, E-Management, and E-Learning.
- Amiri, M.; Sarfi, A.; Kahreh, M. & Maleki, M. H. (2010). Investigation of the Critical Success Factors of CRM Implementation in the Urban Management; Case Study: Tehran Municipality. *International Bulletin of Business Administration*. 1(9), 120-132.
- Andrade, V. & Camacho, P. (2014). *Citizen Relationship Management: What are the Determinants that Influence the Implementation of Citizen Relationship Management in Governments?* Paper Presented at the First International Conference on E-Democracy & E-Government (ICEDEG).
- Andretta, S. (2007). Phenomenography: a Conceptual Framework for Information Literacy Education. *Aslib Proceedings*, 59(2), 152-168.
- Anttiroiko, A. V. & Mälkiä, M. (2006). *Encyclopedia of Digital Government*,

- IGI Global.
- Bahari, M. (2012). Citizen Relationship Management Implementation in Local Government—Towards a Theoretical Research Framework. *Journal of Information Systems Research and Innovation*, 2(1), 51-61.
- Blanchard, L. A.; Hinnant, C. C. & Wong, W. (1998). Market-Based Reforms in Government: Toward a Social Subcontract? *Administration & Society*, 30(5), 483-512.
- Chen, Y. C. (2010). Citizen-Centric E-Government Services: Understanding Integrated Citizen Service Information Systems. *Social Science Computer Review*, 28(4), 427-442.
- Chu, P.-Y.; Yeh, S.-C. & Chuang, M.-C. (2008). Reengineering Municipality Citizen Electronic Complaint System Through Citizen Relationship Management. *Electronic Government, an International Journal*, 5(3), 288-309.
- Diefenbach, T. (2009). New Public Management in Public Sector Organizations: the Dark Sides of Managerialistic 'Enlightenment'. *Public Administration*, 87(4), 892-909.
- Ekelin, A. (2002). *Consulting the Citizens. Relationship-Based Interaction in E-Government*. Paper Presented at the Proceedings of the Participatory Design Conference (PDC).
- Forsyth, R. (2001). *Six Major Impediments to Change and How to Overcome Them in CRM*. Paper Presented at the CRM-Forum.
- Keramati, A.; Saremi, M. S. & Hadjiha, B. (2008). *A Proposal Framework to Investigate Citizen Relationship Management Success*, Paper Presented at the 3rd International Marketing Management Conference.
- King, S. F. (2007). Citizens as Customers: Exploring the Future of CRM in UK Local Government. *Government Information Quarterly*, 24(1), 47-63.
- Kirby, J. (2001). *CRM Program Management: the Art of Change*. Paper Presented at the Presentations of the Conference on Making the Vision a Reality, Gartner Group, Paris, France.
- Larsen, B. & Milakovich, M. (2005). *Citizen Relationship Management and E-Government*. Paper Presented at the International Conference on Electronic Government.
- Malmir, A.; Shirvani, A.; Rashidpour, A. & Soltani, I. (2014). Citizen Relationship Management and Principal/Agent Theory. *International Journal of Managing Value and Supply Chains*, 5(3), 83-90.
- Meijer, P. C.; Verloop, N. & Beijaard, D. (2002). Multi-Method Triangulation in a Qualitative Study on Teachers' Practical Knowledge: An Attempt to Increase Internal Validity. *Quality and Quantity*, 36(2), 145-167.
- Mendoza, L. E.; Marius, A.; Pérez, M. & Grimán, A. C. (2007). Critical

- Success Factors for a Customer Relationship Management Strategy. *Information and Software Technology*, 49(8), 913-945.
- Omeire, E. & Omeire, C. (2014). New Wine in Old Wine Skin: an Exploration of Major Constraints to E-Government Implementation in Nigeria. *European Scientific Journal*, 10(14), 481-487.
- Pan, S.-L.; Tan, C.-W. & Lim, E. T. (2006). Customer Relationship Management (CRM) in E-Government: a Relational Perspective. *Decision Support Systems*, 42(1), 237-250.
- Pellicano, M.; Ciasullo, M. V.; Monetta, G. & Galvin, M. (2015). *An In-Depth Study of Public Administrations: The Shift from Citizen Relationship Management to Stakeholder Relationship Governance*. Paper Presented at the Toulon-Verona Conference "Excellence in Services", 14th Organizational Excellence in Services Conference.
- Reddick, C. G. (2010). Impact of Citizen Relationship Management (CRM) on Government: Evidence from US Local Governments. *Journal of E-Governance*, 33(2), 88-99.
- Richter, P.; Cornford, J. & McLoughlin, I. (2004). The E-Citizen as Talk, as Text and as Technology: CRM and E-Government. *Electronic Journal of E-Government*, 2(3), 207-218.
- Riege, A. M. (2003). Validity and Reliability Tests in Case Study Research: a Literature Review with "Hands-On" Applications For Each Research Phase. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(2), 75-86.
- Roberts, P.; Priest, H. & Traynor, M. (2006). Reliability and Validity in Research. *Nursing standard*, 20(44), 41-45.
- Schedler, K. & Summermatter, L. (2007). Customer Orientation in Electronic Government: Motives and Effects. *Government Information Quarterly*, 24(2), 291-311.
- Schellong, A. (2005). CRM in the Public Sector: Towards a Conceptual Research Framework. Paper Presented at the Proceedings of the 2005 national conference on Digital Government Research.
- Shaikh, R. & Khan, M. R. (2014). Citizen Relationship Management: a Decisive Parameter of G2C E-Governance Web Portals of Maharashtra, India. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 2(8), 2234-2239.
- Sjöström, B. & Dahlgren, L. O. (2002). Applying Phenomenography in Nursing Research. *Journal of Advanced Nursing*, 40(3), 339-345.
- Toledano O'Farrill, R. (2010). Information Literacy and Knowledge Management at Work: Conceptions of Effective Information Use at NHS24. *Journal of Documentation*, 66(5), 706-733.
- Xavier, M. (2002). *Citizen Relationship Management-Concepts, Tools*. Paper

Presented at the 6th Research Conference on Relationship Management in Atlanta, Georgia.

Zamanian, M.; Khaji, M. R. & Emamian, S. M. S. (2011). The Value Chain of Citizen Relationship Management (CzRM): A Framework for Improvement. *African Journal of Business Management*, 5(22), 8909-8917.

Phenomenography of Citizen Relationship Management

Elham Mojarab¹ M. A. in Business Management, Ferdowsi University of Mashhad, Iran.

Mohammad Lagzian² Associate Professor, Department of Ferdowsi University of Mashhad, Iran (Corresponding Author).

Saeed Mortazavi³ Professor, Department of Business Management, Ferdowsi University of Mashhad, Iran.

Abstract

Citizen relationship management in public administration is rooted in customer relationship management concept in the private sector. This new concept in the public sector can increase citizen participation and involvement in decision-making procedures, can be the voice of citizens, and can enhance their feeling of belongingness to the government. Using the phenomenography strategy, the research aims to investigate the perceptions of government agencies' managers regarding citizen relationship management. In order to collect data for this qualitative research, semi-structured in-depth interviews were conducted with 11 public managers, who had been selected through the snowball sampling method. The findings of the research have been categorized into three main concepts which expect managers to: (a) have philosophical view towards citizen relationship management, (b) have objective view toward citizen relationship management, and (c) utilize customer relationship management concepts in citizen relationship management. Some of the important results related to these three concepts are: (1) CiRM, is a criterion for persistence or deterioration of governments (2) regarding the difference in the nature of citizenship and customership, CiRM must be given priority (3) personalization has no place in the public sector; (4) budget-centrism and disregarding the importance of CiRM must be avoided.

Keywords: Customer Relationship Management, Citizen Relationship Management, Phenomenography, Content Analysis, Governmental Managers.

1. elham.mojarab@gmail.com
2. m-lagzian@um.ir
3. mortazavi@um.ac.ir