

طراحی مدل حکمرانی دیجیتال در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی)

پیام فضلی‌خانی^۱؛ فرشاد حاج‌علیان^۲؛ منصوره مرادی‌حقیقی^۳؛ مهدی امیرمیاندرق^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۲۵

<https://doi.org/10.71837/jhce.2025.n84q-r959>

چکیده

حکمرانی دیجیتال به استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای بهبود فرآیندهای مدیریتی و خدمات عمومی اشاره دارد. این مفهوم فقط برای ارتقای کیفیت خدمات به شهروندان نیست، بلکه به بهینه‌سازی عملکرد بخش دولتی، تقویت مشارکت جامعه در حکومت‌داری، شکل‌دهی به دولتی شفاف و پاسخگو تأکید دارد. هدف تحقیق حاضر طراحی مدل حکمرانی دیجیتال در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه سازمان تأمین اجتماعی) است. بر این اساس مطالعات کتابخانه‌ای صورت گرفت و مشخص شد این مدل در سازمان‌های دولتی تاکنون طراحی نشده ضمن اینکه مورد مطالعه به‌عنوان یکی از سازمان‌های مهم کشور فاقد چنین مدلی بوده بنابراین بر اساس جامعه آماری که شامل مدیران ارشد تأمین اجتماعی و اساتید دانشگاه می‌باشند با استفاده از رویکرد آمیخته و ابزار مصاحبه در بخش کیفی ۱۰ مورد مصاحبه صورت گرفت و مضامین استخراج و سپس با استفاده از روش تحلیل مضمون مدلی نهایی شامل ۹ مضمون حاصل شد. و در بخش کمی تعداد ۳۰ پرسشنامه توزیع و در ادامه مدل معادلات ساختاری و تحلیل بار عاملی مدل ارائه شده که تمامی این عوامل در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار گرفته و اعتبار سنجی آزمون آلفای کرونباخ برای تمامی مضمون‌ها بالاتر از آستانه ۰٫۷ هست که این نشانگر پایایی مطلوب برای تمامی متغیرها بوده و لذا می‌توان گفت عوامل استخراجی دارای قابلیت اطمینان می‌باشند. آنچه می‌تواند زمینه رشد مدیریت دولتی را در حکمرانی دیجیتال در سازمان‌های تقویت نماید، شاخصه‌ای کلیدی و حائز اهمیت در تحول دیجیتال است و ایجاد سازوکاری در جهت شفافیت و جلب اعتماد ذی‌نفعان هست که باید مورد توجه بیشتری قرار گیرد.

کلید واژه‌ها: حکمرانی، حکمرانی دیجیتال، سازمان‌های دولتی، تأمین اجتماعی

مقدمه

پیشرفت‌ها در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات منجر به آغاز عصر جدید در بخش عمومی شده است. مفهوم «حکمرانی دیجیتال» نقش مهمی در شکل دادن به اهداف دیجیتالی موجود در جامعه اطلاعاتی ایفا کرده است. به عبارت دیگر، هدف از حکمرانی دیجیتال تنها بهبود ارائه خدمات به مردم نیست، بلکه ارتقاء اثربخشی و کارایی در بخش عمومی، افزایش مشارکت شهروندان در امور عمومی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی، و ایجاد شفافیت و پاسخگویی در امور دولتی را نیز شامل می‌شود. با در نظر گرفتن افزایش سرعت تغییرات در فناوری و باوجود فناوری اطلاعات وسیع در تمامی زمینه‌ها دولت‌ها باید دیجیتالی شدن جامعه را در برنامه‌ریزی‌ها خود مورد توجه قرار دهند و در جهت ارتقا و توسعه همه‌جانبه خود ناچار به گذر از این مسیر

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

^۲ استادیار، گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

^۳ استادیار، گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

^۴ استادیار، گروه ریاضی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

ایمیل نویسنده مسئول: f.hajalian@gmail.com

هستند. حکمرانی دیجیتال به‌طور کلی به معنای ساختار سازمانی در مسیر توسعه و تخصیص منابع سازمانی در زمینه تحول دیجیتال است. هدف از این سازوکار، پیشبرد هرچه مطلوب‌تر اقدامات دیجیتالی سازمان است. تحول دیجیتال به یک جزء حیاتی در توسعه پایدار ملی بسیاری از کشورها در هزاره سوم، تبدیل شده است. دولت‌ها در تلاش برای استقرار حکمرانی الکترونیک و اصلاح بوروکراسی‌های سنتی هستند. سازمان‌های پیشرو نیز اصلاحات مبتنی بر فناوری، با تمرکز ویژه بر جامعه دیجیتالی در بخش سازمانی را در اولویت قرار داده‌اند. در مواقع حکمرانی دیجیتال برگرفته از مفهوم کلی حکمرانی است. (تمامی سازمان‌ها توسط یک بدنه حاکمیتی) که افراد در مهم‌ترین فعالیت‌های آن نقش‌آفرینی می‌کنند اداره می‌شود یکی از اساسی‌ترین اقداماتی که هر سازمان با هر نوع فعالیت و هدفی به‌طور مستمر انجام می‌دهد، حکمرانی است. بر این اساس حکمرانی دیجیتال، با تعیین وظایف افراد در راستای پیشبرد اهداف تحول دیجیتالی، نقش مهمی در کنترل روند این تغییر اساسی در سازمان ایفا می‌کند (این‌دیاساری و هم کاران، ۲۰۲۰) از آنجایی که مدیریت دولتی شریان حیاتی حکومت محسوب می‌شود. (جری سات، ۲۰۱۰) تحول در مدیریت دولتی به‌منظور بهبود بخشیدن به ظرفیت‌های اداری جهت اجرای خط‌مشی‌ها و ارائه خدمات عمومی امری لازم و ضروری است. (ابو المعالی و همکاران، ۱۳۹۹) درواقع با مدیریت صحیح دولتی و در نتیجه تحقق کامل نقش دولت در تحول اداری ایران و حرکت در راستای اهداف سند چشم‌انداز و اصل سوم قانون اساسی مبنی بر ایجاد نظم اداری صحیح و حذف تشکیلات غیرضروری در دولت، می‌توان به توسعه همه‌جانبه در تمام ابعاد گام برداشت (اصغری و محسنی، ۱۳۹۳) در این راستا، یکی از بااهمیت‌ترین چالش‌هایی که همواره دولت‌ها با آن مواجه بوده‌اند، پاسخ به خواست‌ها و انتظارات در حال تغییر شهروندانی است که مشروعیت خود را از آن‌ها کسب می‌کنند. کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت ارائه خدمات دولتی به جامعه، ابتکار عمل جدیدی است که قصد دارد تا زمینه دسترسی شهروندان به خدمات عمومی را از طریق رسانه‌های الکترونیک فراهم آورد و روابط دولت و شهروندان را به‌گونه‌ای جدید پایه‌ریزی نماید (صراف‌زاده و مختاری، ۱۳۸۸) با توجه به آنچه ذکر شده است سازمان‌ها مختلف از جمله سازمان‌های دولتی و خصوصی در جهت حکمرانی دیجیتالی باید به مباحث ذکر شده توجه نمایند. سازمان تأمین اجتماعی نیز از این قاعده مستثنا نیستند. سازمان تأمین اجتماعی ایران به‌عنوان بیمه‌گر اجتماعی عمومی غیردولتی، مسئولیت تأمین پوشش بیمه‌ای اجباری برای کارگران و حقوق‌بگیران و همچنین پوشش بیمه‌ای اختیاری برای صاحبان حرفه و مشاغل در بخش دولتی و آزاد را بر عهده دارد؛ و بر سه اصل ذیل استوار است. از فراهم کردن «حقوق و تأمین خاص» «مقرری خاص» «حمایت کارفرمایان». این سازمان به‌عنوان بزرگ‌ترین نهاد بیمه‌ای ایران، مسئولیت ارائه خدمات به بیش از ۴۵ میلیون بیمه‌شده را بر عهده دارد. باین‌حال، پژوهش‌های میدانی نشان می‌دهند سیستم‌های فعلی (مانند سامانه سپند) در پاسخگویی به نیازهای ذینفعان ناکارآمدند و تنها ۴۰٪ خدمات دیجیتال شده است (جعفری و صادقی، ۱۴۰۲). چالش‌های اصلی عبارت‌اند از: ۱. فقدان مدل حکمرانی یکپارچه برای هماهنگی بین فناوری اطلاعات و اهداف سازمانی. ۲. امنیت داده‌ها: نشت اطلاعات حساس بیمه‌ای به دلیل نبود استانداردهای امنیتی مطابق با **ISO 27001** ۳. شکاف دیجیتالی: دسترسی نابرابر بیمه‌شدگان روستایی و سالمند به سامانه‌های آنلاین. در ایران، علیرغم تأکید اسناد بالادستی مانند سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و راهبرد ملی هوشمند سازی دولت، سازمان‌هایی مانند تأمین اجتماعی با چالش‌هایی نظیر ساختارهای بوروکراتیک سنتی، نبود مدل‌های بومی حکمرانی دیجیتال و شکاف دیجیتالی مواجه‌اند (خلیلی و رضوی، ۱۴۰۲). مدل‌های بین‌المللی حکمرانی دیجیتال (مانند **COBIT** یا **TOGAF**) به دلیل تفاوت‌های فرهنگی، حقوقی و زیرساختی، در ایران کاربرد محدودی دارند. برای مثال، تحریم‌ها دسترسی به فناوری‌های پیشرفته را محدود کرده و نیاز به راهکارهای داخلی را پررنگ می‌کند. همچنین، مطالعات پیشین عمدتاً بر «دولت الکترونیک» متمرکز بوده‌اند، درحالی‌که حکمرانی دیجیتال به‌عنوان سطح کلانتر، نیازمند مدلی است که ابعاد زیر را پوشش دهد: ۱۰. همسویی استراتژیک بین فناوری و اهداف سازمان تأمین اجتماعی. ۲. مشارکت ذینفعان (بیمه‌شدگان، کارکنان، شرکای دولتی. ۳. انطباق با قوانین داخلی (مانند قانون حریم خصوصی داده‌های شخصی ۱۴۰۱). سازمان تأمین اجتماعی با توجه به ماهیت عملکردش به آنچه در مباحث بالا ذکر گردیده در باب دولت الکترونیک و حکمرانی دیجیتال باید حساس باشد. در طی فرایند تحقیق با انجام مصاحبه اکتشافی پژوهشگر در خصوص وضعیت دیجیتالی سازمان تأمین اجتماعی مشخص گردیده اهداف مدنظر سازمان که از پیش‌طرح ریزی و تعیین شده که عبارت‌اند از (توسعه دیجیتالی سازمان، سازمان الکترونیک، ارتباط الکترونیک با ذی‌نفعان) محقق نگردد. طراحی مدل حکمرانی دیجیتال برای سازمان تأمین اجتماعی، نه‌تنها پاسخگوی چالش‌های فعلی (مانند ناکارآمدی سامانه‌ها) است، بلکه با توجه به جایگاه این سازمان در اقتصاد ایران، می‌تواند الگویی برای سایر نهادهای دولتی باشد. موفقیت این مدل منوط به ترکیب سه عنصر کلیدی است: فناوری‌های تطبیقی، قوانین بومی و مشارکت فعال ذینفعان. مدل حکمرانی دیجیتال در سازمان تأمین اجتماعی، نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت انکارناپذیر برای بقای این سازمان در عصر دیجیتال است.

اهمیت موضوع در این است امروزه و در دنیای که توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات و تصویب اسناد بالادستی مانند نقشه راه دولت الکترونیک، توجه به مفهوم دولت الکترونیک و حکمرانی دیجیتال حائز اهمیت شده است؛ و با توجه به مطالب ذکر شده و اهمیت موضوع مطالعاتی توسست پژوهشگران در کشورهای مختلف در این خصوص صورت گرفته و مدل‌های نیز در این راستا ارائه گردیده. لذا به دلایل ذیل انجام چنین تحقیقی واجد اهمیت است. به این جهت طراحی مدل حکمرانی دیجیتال و وجود یک مدل جامع در جهت توزیع و تخصیص منابع در راستای جهت‌دهی و تعیین و نظارت بر اقدامات و فعالیت‌های مربوط به اهداف کلان سازمان‌ها مؤثر بوده و طراحی این مدل اثرات اقدامات دیجیتال را افزایش داده و از هدر رفتن منابع جلوگیری می‌نماید؛ و می‌تواند بخش‌های مختلف سازمان‌ها را به حرکت متوازن در جهت توسعه در حوزه حکمرانی دیجیتال هماهنگ نماید. از آنجاییکه مدل‌های حکمرانی دیجیتال واجد ویژگی‌های جامعیت هستند و اثربخشی و کارایی را به‌طور هم‌زمان در درون خود دنبال می‌کند... قاعدتاً پرداختن به این موضوع دارای بار ارزشی بوده و به جهت اینکه جوامع مختلف هستند. در حوزه ارزش‌ها و نظام ارزش‌ها نیز متفاوت خواهند بود به‌طور کلی مدل‌ها نیز با یک دیگر تفاوت خواهند داشت. از آنجاییکه تاکنون مدلی برای جامعه‌ای با ویژگی‌های کشور ما طراحی نشده است و مدل‌های ارائه‌شده قابلیت کاربردی در

کشور ما را نداشته پروژه حاضر به دنبال ارائه الگوی حکمرانی دیجیتال با توجه به بسترهای فرهنگی و شرایط بومی کشور هست. لذا این تحقیق با استناد بر مطالب فوق الذکر به دنبال ارائه مدل حکمرانی دیجیتال با در نظر گرفتن شرایط فعلی کشور هست. بر اساس مدل‌های تحقق دولت الکترونیک و با توجه به گزارش‌ها سازمان ملل متحد کشورهای در سطح کلانتر از دولت الکترونیک و یک اعم از اجرای دولت الکترونیک است. قاعداً تحت تأثیر میزان تحقق دولت الکترونیک است از این رو مدل‌های حکمرانی دیجیتال به جهت تأثیرپذیری از میزان بلوغ دولت الکترونیک متفاوت خواهد بود و هر جامع و یا سازمان مدل‌های مختص به خود را خواهند داشت. بر اساس گزارش توسعه دولت الکترونیک سازمان ملل (۲۰۲۳)، ایران با رتبه ۹۱ در میان ۱۹۳ کشور، نه تنها از کشورهای منطقه (مانند عربستان سعودی رتبه ۳۱) عقب است، بلکه تنها ۴۱٪ خدمات دستگاه‌های دولتی به صورت الکترونیکی ارائه می‌شود. این ضعف ناشی از نبود استراتژی یکپارچه، محدودیت‌های زیرساختی و مقاومت فرهنگی در پذیرش فناوری‌های نوین است (سازمان تأمین اجتماعی، ۱۴۰۲). که مشکلات مطروح به دلیل انفعال و نبود استراتژی و سیاست‌گذاری در جهت دیجیتالی شدن هست. در صورت عدم انجام چنین تحقیقی در حوزه حکمرانی دیجیتال نیز همانند. دولت الکترونیک دچار مشکل می‌شود با این تفاوت که دولت الکترونیک در حوزه کارایی هست و بروز مشکل با تمهیدات دولت رو به بهبود می‌رود اما حکمرانی دیجیتال مرتبط با اثربخشی هست و پیدایش و وجود مشکل در این حوزه بقای کل سیستم را به خطر می‌اندازد.

چهار چوب نظری پژوهش

قدمت حکمرانی به تاریخ تمدن بشری برمی‌گردد. واژه حکمرانی از لغت یونانی کیرنات و کیرننت گرفته شده و معنی آن هدایت کردن و راهنمایی کردن و یا چیزها را در کنار هم نگه داشتن است (شریفیان، ۲۰۰۲). حکمرانی به عنوان شبکه‌ای از روابط بین دولت، جامعه مدنی، و بخش خصوصی تعریف می‌کند که بر تعاملات غیرمتمرکز تأکید دارد (پور، ۲۰۱۲). این سیستم شامل قوانین، فرایندها، ساختارها و روابطی است که تصمیم‌گیری‌ها و اجرای آن‌ها را تسهیل می‌کند. هدف اصلی حکمرانی، ایجاد یک محیط پایدار، عادلانه و کارآمد برای رسیدن به اهداف تعیین شده است.

مفهوم دیجیتال به معنای بازطراحی مدل‌های کسب و کار، خدمات دولتی و شیوه‌های زندگی با ادغام فناوری‌های دیجیتال است. (وسترمن، ۲۰۱۴). تحلیل نظری حکمرانی دیجیتال به معنای طراحی چارچوبی ساختاریافته برای مدیریت فناوری، داده‌ها، فرایندها، و ذینفعان در جهت تحقق اهداف سازمانی با استفاده از ابزارهای دیجیتال است. این مفهوم فراتر از اتوماسیون فرایندهاست و شامل شفافیت، پاسخگویی، مشارکت ذینفعان، و اخلاق دیجیتال می‌شود. استفاده از فناوری‌های دیجیتال (مانند اینترنت، رایانه‌ها، تلفن‌های هوشمند، نرم‌افزارها و...) در تمامی جنبه‌های زندگی و کار است. این مفهوم شامل تبدیل فرایندهای سنتی به فرایندهای دیجیتال، ایجاد ارتباطات آنلاین، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و استفاده از فناوری‌های نوظهور برای بهبود عملکرد و ایجاد نواری است. حکمرانی دیجیتال به مجموعه قواعد، فرایندها، و ساختارهایی اطلاق می‌شود که برای هدایت، نظارت، و مدیریت فناوری‌های دیجیتال در یک سازمان، دولت، یا نهاد به کار می‌رود. این مفهوم بر نحوه تصمیم‌گیری درباره منابع دیجیتال (مانند داده‌ها، سامانه‌ها، و زیرساخت‌ها)، همسویی فناوری با اهداف استراتژیک، رعایت قوانین، امنیت سایبری، و شفافیت در استفاده از ابزارهای دیجیتال تمرکز دارد. حکمرانی دیجیتال به دنبال ایجاد تعادل بین نوآوری، ریسک‌پذیری، و مسئولیت‌پذیری در فضای دیجیتال است (بانک جهانی، ۲۰۲۱). حکمرانی دیجیتال کاربردهای گسترده‌ای در زمینه مختلف دارد. برخی از کاربردهای مهم آن عبارتند از: ارائه خدمات الکترونیکی؛ ارائه خدمات دولتی و عمومی به صورت آنلاین، مانند صدور مدارک، ثبت نام، پرداخت قبوض و... افزایش مشارکت شهروندان؛ ایجاد فضاهای آنلاین برای مشارکت شهروندان در فرایندهای تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری. بهبود شفافیت و پاسخگویی؛ انتشار اطلاعات مربوط به فعالیت‌های دولت و سازمان‌ها به صورت آنلاین، به منظور افزایش شفافیت و پاسخگویی. بهبود کارایی و بهره‌وری: استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای خودکارسازی فرایندها، کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری. ایجاد شهر هوشمند: استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای مدیریت بهتر منابع شهری، بهبود حمل و نقل، کاهش آلودگی و... امنیت سایبری: ایجاد سیستم‌ها و پروتکل‌های امنیتی برای محافظت از داده‌ها و زیرساخت‌های دیجیتال. به طور خلاصه، با استناد به تعریف سازمان ملل متحد و انجمن مدیریت دولتی آمریکا، حکمرانی دیجیتال به معنای بهره‌گیری هدفمند از اینترنت و شبکه‌های ارتباطی برای ارائه خدمات، اطلاعات حکومتی و دولتی به شهروندان و ذینفعان است. برنامه توسعه سازمان ملل نیز این مفهوم را با تمرکز ارکان اساسی ذیل تعریف می‌کند. ۱- اداره کردن الکترونیکی ۲- ارائه خدمات الکترونیکی ۳- مشارکت الکترونیکی سازمان به گروهی از افراد گفته می‌شود که برای دستیابی به یک یا چند هدف مشترک با یکدیگر همکاری می‌کنند. این همکاری معمولاً در یک ساختار مشخص و بر اساس یک سری قوانین و فرایندها انجام می‌شود. سازمان‌ها می‌توانند بسیار متنوع باشند، از یک گروه کوچک دوستانه گرفته تا شرکت‌های بزرگ چندملیتی. سازمان مکانی است که افراد برای رسیدن به یک هدف همکاری و فعالیت می‌کنند. در سازمان‌ها، انسان‌ها از مهارت‌های و خود استفاده می‌کنند و توانایی‌های خود را ارتقا می‌دهند ماهیت سازمان‌ها بر وجود هدف مشترک استوار است. دستیابی به این اهداف، دلیل اصلی شکل‌گیری سازمان‌ها بوده و ساختار سازمانی حول این اهداف شکل می‌گیرد.

مدیریت همواره در بستر یک سازمان معنا پیدا می‌کند. سازمان می‌تواند طیف وسیعی از نهادها، از جمله شرکت‌های خصوصی، سازمان‌های دولتی و یا مؤسسات غیرانتفاعی را شامل شود. درحالی‌که برخی سازمان‌ها باهدف ماندگاری و فعالیت بلندمدت شکل می‌گیرند، برخی دیگر صرفاً برای انجام پروژه‌ها یا وظایف مشخص ایجاد شده و پس از اتمام آن‌ها، منحل می‌شوند. سازمان‌های دولتی که زیر نظر مستقیم دولت و بر اساس قانون مصوب مجلس شورای اسلامی تشکیل می‌شوند، مأموریت‌های خاصی را بر عهده دارند؛ و از طرف دولت مرکزی در جهت فعالیتی معین ایجاد می‌شود؛ و

مأموریت‌های کاری آن‌ها گاهی به صورت دائم و گاهی نیز موقت برنامه‌ریزی می‌شود. این سازمان‌ها طیف گسترده‌ای از نهادهای وزارتخانه‌ها تا سازمان‌های تخصصی، سازمان‌های بیمه و بانک‌ها را در برمی‌گیرند.

پیشینه پژوهش

غافلی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان "ارائه الگوی نوین حکمرانی مدیریت شهری عدالت محور بر مبنای فناوری هوشمند خدمات شهری در کلان‌شهر اهواز" نتایج پژوهش نشان‌دهنده فناوری‌های نوین هوشمند سازی خدمات شهری به عنوان یک راهبردی اساسی عدالت محور در حکمرانی‌های کلان‌شهرها ایران معرفی می‌شود که با ترکیب پلتفرم‌های هوشمند در خدمات شهری به عدالت محوری، یکپارچه و همسوسازی در راستای خدمات‌رسانی هوشمند منجر می‌شود.

دانش فرد، و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان "ارائه مدل سلسله مراتبی ارتقاء بهره‌وری سازمان‌های دور کار در دولت الکترونیک با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی" تحلیل داده‌های دستیابی به مدلی هشت سطحی که تأثیرگذارترین شاخص‌های این الگو در سطح هشتم فرهنگ و ارتباطات سازمانی کارآمد و رهبری تحول‌آفرین گروه‌ها و گروه‌های چالشی و شاخص بهبود پاسخگویی سازمانی تأثیرپذیرترین متغیرهای این الگو بودند. نصیری و نصیری (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان به "بررسی عوامل مؤثر بر اعتماد مشتریان در استفاده از بانکداری الکترونیکی بانک توسعه تعاون ابهر" پرداخت و نتایج نشان داد متغیرهای امنیت درک شده، نفوذ اجتماعی، مهارت فردی، سازگاری درک شده بر اعتماد به خدمات بانکداری الکترونیک تأثیر مثبت و معناداری دارد همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که امنیت درک شده بر نفوذ اجتماعی و مهارت فردی بر سازگاری درک شده تأثیر مثبت و معناداری دارد. از طرفی دیگر متغیرهای نفوذ اجتماعی و سازگاری درک شده در ارتباط بین امنیت درک شده و مهارت فردی با اعتماد نقش متغیر حد واسط دارند.

دووبودی و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان "نقش هوش مصنوعی در حکمرانی عمومی"، استفاده از الگوریتم‌های پیش‌بینی کننده برای بهبود خدمات اجتماعی را بررسی کردند.

اسمیت و کولمن (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان "چالش‌های امنیت سایبری در ذخیره‌سازی داده‌های حساس" دولتی را تحلیل و راهکارهای مبتنی بر استانداردهای اتحادیه اروپا (GDPR) پیشنهاد کردند.

الفالح (۲۰۲۱) در پژوهش با عنوان "مدل‌سازی دولت الکترونیک در کشورهای درحالی که توسعه" به بررسی ۵۱ مطالعه در زمینه حکمرانی الکترونیک پرداخت و نتیجه نشان اگر این است که دولت الکترونیک آغاز اگر تعقیبات ناشی از وجود فناوری اطلاعات و ارتباطات در حاکمیت کشورهای عربستان سعودی، کویت، بحرین، عمان، قطر و امارات متحده عربی بوده است.

رکوت (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان "از دولت دیجیتال تا حکمرانی دیجیتال" ورود شهروندان به ساختار حاکمیت در حکمرانی دیجیتال را از اولویت‌ها می‌داند. ونه‌ایان گذر از دولت دیجیتال به حکمرانی دیجیتالی را رشدی از یک ساختار فنی می‌داند که به چندین فرآیند در طبقات مختلف که هریک از این فرایندها دارای موانعی دارد معرفی می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و همچنین پژوهش بر اساس رویکرد تحقیق، آمیخته خواهد بود. روش پژوهش آمیخته از نوع اکتشافی متوالی است؛ به عبارتی ابتدا کیفی و سپس کمی است؛ و در قسمت کیفی تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تم استفاده شده است؛ و جامع آماری اساتید و نخبگان دانشگاهی که در ارتباط با تحقیق حاضر صاحب کتاب و مقاله می‌باشند و مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی و مدیرانی که در حوزه این تحقیق دارای دانش می‌باشند، بخش کیفی این پژوهش را تشکیل خواهند داد و در سیر انجام مصاحبه‌ها نمونه‌گیری به روش گلوله برفی به تعداد ۱۰ مورد مصاحبه تاحد اشباع نظری ادامه خواهد یافت. همچنین جامعه آماری پژوهش کمی نیز مدیران کل و معاونین مدیرکل و کارشناسان سازمان تأمین اجتماعی ایران بوده؛ و در این بخش با تبدیل نتایج مستخرج از بخش کیفی به پرسشنامه و توزیع و دریافت پرسشنامه به تعداد ۳۰ عدد اقدام شد. در بخش کمی نیز از روش نمونه‌گیری تصادفی (کرجسی و مورگان) استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

با استفاده از تحلیل مضمون مؤلفه‌ها استخراج شده و سپس با استفاده از تحلیل بار عاملی مدل مربوطه اعتبارسنجی و مشخصه‌های جمعیت شناختی ارائه و سپس مضامین استخراجی معرفی می‌شود و در انتها مدل ارائه می‌گردد که پس‌از آن اعتبار مدل بررسی و به منظور سنجش قابلیت اطمینان عوامل از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است.

جدول ۱. نتایج تحلیل مضمون

مضامین سازمان دهنده	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		مطالعه و تحقیق

تحقیقاتی	تحقیق و توسعه	طرح‌های راهبردی دیجیتال	
	آینده‌پژوهی	مشورت دیجیتال	
	آگاهی	آینده‌نگری	
مدیریتی	مدیریت استراتژیک	اهداف کلیدی	
	همکاری و هماهنگی	آرمان حیاتی	
		قدرت	
		بینش	
		نفوذ	
		تشریک‌مساعی	
		هم‌تلاشی	
		پیوند مردمی	
		مشارکت شهروندی دیجیتال	
	مشارکت دیجیتال		
	مشارکت عمومی		
	پاسخگویی	بلادرنگ	
		شتابان	
		شفافیت	
		سرعت	
	کنترل و رصد	نظارت دیجیتال	
	کارایی و اثربخشی	بهبود کارایی	
	تمرکززدایی	بهبود عملکرد	
		غیر انحصاری	
		عدم تمرکز	
	سازمان و مدیریت	اداره دیجیتال	
		تصمیم‌گیری جمعی	
		سازگاری	انعطاف‌پذیری
			توسعه
انطباق			
سیاسی	عدالت و برابری	مساوات	
		یکسان بودن	
		انصاف	
		عدالت	
	دموکراسی	مردم‌سالاری	
		دموکراسی دیجیتال	
	رویکرد خدمت محور	خدمات دیجیتال	
جامعیت خدمات الکترونیک			
ارائه خدمات			
رضایت ذینفعان			
جهانی‌سازی			
	مشتری مداری		
	رویکرد جهانی و جامعه		

برونگرایی	جامعه دیجیتال	
	دسترسی جهانی	
	روابط عمومی	تعامل و ارتباطات
	فناوری اطلاعات	
	تعامل دیجیتال	
	ارتباط دیجیتال	
	تعامل گروهی	
	سرمایه‌گذاری آی تی	
	قوانین	تدوین سیاست و خط‌مشی
خط‌مشی‌گذاری	خط‌مشی	
	ضابطه مقررات	
	قوانین و مقررات دیجیتال	
	رویه	
	زیرساخت دیجیتال	زیرساخت
	سهولت	
	استفاده از هر مکان	دسترسی‌پذیری
	سهولت استفاده	کاربردپذیری
	نیروی کار	مدیریت منابع انسانی
	شایسته‌سالاری	
	سرمایه انسانی	
	تعهد	
	انطباق	
منابع انسانی	خودشناسی	رویکرد فردی
	صداقت	
	قناعت	
	برجستگی	
	مهارت‌های فنی	توانمندسازی
	خبرگی	
	مهارت دیجیتال	
	نیروی انسانی توانمند	
	توانمندی دیجیتال	
	داده‌های استاندارد و شفاف	داده و اطلاعات
	مدیریت اطلاعات	
	ارائه اطلاعات	
	اخبار آزاد	
	یک‌کاسه شدن دانش	مدیریت دانش
	نواوری و کارآفرینی دیجیتال	رویکرد نوآورانه
	رویکرد پلتفرمی	
	امنیت سایبری	حریم شخصی و امنیت

فرهنگی	رویکرد فرهنگی	حریم خصوصی
		فرهنگ دیجیتال
		فرهنگ‌سازمانی تشویق‌کننده
اقتصادی	سرمایه	سرمایه دیجیتال
	مدیریت مالی و اقتصاد	اقتصاد دیجیتال

با استفاده از ترکیبی از رویکردهای کمی و کیفی به ارائه مدل حکمرانی دیجیتال در سازمان‌های دولتی پرداخته شد است. در بخش کیفی در ابتدا با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون مضامین پایه به دست آمد بر اساس جدول فوق می‌توان مشاهده کرد که ۹ مضمون سازمان دهنده که اجزای تشکیل‌دهنده مدل حکمرانی دیجیتال را تشکیل می‌دهد وجود دارد. هر مضمون سازمان دهنده دارای تعدادی مضامین پیش سازمان دهنده یا مؤلفه می‌باشند که با استفاده از روش تحلیل مضمون استخراج شده‌اند. و سپس بر اساس آن مضامین پیش سازمان دهنده و سپس مضامین سازمان دهنده که به‌نوعی ابعاد مدل را تشکیل می‌دهند حاصل گردید. و سپس در بخش کمی مدل استخراجی با استفاده از تحلیل بار عاملی و مدل معادلات ساختاری اعتبار سنجی شد که نتایج نشان داد تمامی عوامل در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار می‌باشند.

جدول ۲. آزمون پایایی عوامل

مضامین سازمان دهنده	مضامین پیش سازمان دهنده	الفای کرون باخ
برون‌گرایی	تعامل و ارتباطات	۰.۷۳۰۹۹۹
	رویکرد جهانی و جامعه	۰.۸۹۹۳۹۴
	مشتري مداری	۰.۸۴۷۰۳۷
	رویکرد خدمت محور	۰.۷۳۳۷۵۸
خط‌مشی‌گذاری	تدوین سیاست و خط‌مشی	۰.۷۸۶۴۰۲
	زیرساخت	۰.۷۷۴۹۳۹
	دسترسی‌پذیری	۰.۷۰۳۸۶۳
	کاربرپذیری	۰.۷۰۰۲۴۸
فرهنگی	رویکرد فرهنگی	۰.۷۸۶۶۰۲
	مدیریت استراتژیک	۰.۷۹۸۱۱۸
	همکاری و هماهنگی	۰.۷۰۹۱۴۲
	پاسخگویی	۰.۸۰۰۱۱۶
مدیریتی	کنترل و رصد	۰.۷۰۷۹۴۱
	کارایی و اثربخشی	۰.۷۷۸۴۱۱
	تمرکززدایی	۰.۷۴۲۰۱۶
	سازمان و مدیریت	۰.۸۶۰۶۵۹
اقتصادی	سازگاری	۰.۷۴۳۰۵۹
	سرمایه	۰.۷۲۷۷۰۵
	مدیریت مالی و اقتصاد	۰.۷۲۳۹۵۲
	عدالت و برابری	۰.۸۳۶۴۴۶
سیاسی	دموکراسی	۰.۷۴۳۶۱۵
	تحقیق و توسعه	۰.۷۹۹۶۳۷
	آینده‌پژوهی	۰.۷۳۷۶۴۹
	آگاهی	۰.۸۷۱۱۳۸
اطلاعاتی	توانمندسازی	۰.۷۵۳۰۵۷
	داده و اطلاعات	۰.۸۳۷۷۷۱
	مدیریت دانش	۰.۸۶۳۹۹۸
	رویکرد نوآورانه	۰.۸۵۴۷۸۵

مضامین سازمان دهنده	مضامین پیش سازمان دهنده	الفای کرون باخ
	حریم شخصی و امنیت	۰.۷۵۱۷۸۶
منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	۰.۸۱۱۱۹۳
	رویکرد فردی	۰.۸۸۵۸۳۵

همان‌گونه که مشاهده می‌شود آزمون آلفای کرون باخ برای تمامی عوامل بالاتر از آستانه ۰,۷ هست که این نشانگر پایداری مطلوب برای تمامی عوامل و متغیرها بوده و لذا می‌توان گفت عوامل استخراجی دارای قابلیت اطمینان می‌باشند.



شکل ۱. مدل مفهومی نهایی

بحث و نتیجه‌گیری

حکمرانی دیجیتال در مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا) سازمان‌های دولتی، به‌سرعت در حال تبدیل‌شدن به موضوعی حیاتی برای محققان و سیاست‌گذاران است. این مفهوم، بر استفاده مؤثر و کارآمد از فناوری‌های دیجیتال تأکید دارد. در ایران، با توجه به تحولات اخیر در حوزه فاوا و سیاست‌های کلان کشور مانند برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، حکمرانی دیجیتال به‌عنوان ضرورت استراتژیک مطرح شده است. با در نظر گرفتن مراحل تحقیق می‌توان این‌گونه گفت، وجود تغییرات روزبه‌روز فناوری در جهان، نقشی که دولت‌ها در همسویی با این تغییرات دارند مهم‌تر جلوه می‌کند؛ و این وظیفه دولت‌ها است که در جهت بهبود زیرساخت‌های و در راستای تطبیق با فناوری‌های روز دنیا برای شهروندان خود فعالیت کنند. لذا، آنچه می‌تواند موجب رشد مدیریت دولتی را در حکمرانی دیجیتال در سازمان‌های افزایش دهد، ارتقاء شاخصه‌ای مرتبط هست. با توجه به تحقیقات پیشین و همچنین پژوهش فوق این نتیجه حاصل می‌شود که حکمرانی دیجیتال در سازمان‌های دولتی به‌عنوان راهبرد کلیدی برای تحول اداری، افزایش شفافیت، بهبود خدمات عمومی و ارتقای مشارکت شهروندان مطرح شده است. پیاده‌سازی موفق این مفهوم با چالش‌های متعددی روبرو است. این چالش‌ها شامل کمبود زیرساخت‌های فنی، مقاومت کارکنان در برابر تغییر، نبود قوانین جامع و شفاف، ضعف در فرهنگ‌سازمانی و کمبود مهارت‌های دیجیتال در میان کارکنان و مدیران است. از سوی دیگر، تجربیات موفق برخی سازمان‌های دولتی و همچنین مطالعات بین‌المللی نشان می‌دهد که حکمرانی دیجیتال می‌تواند به بهبود کارایی و اثربخشی، کاهش فساد و افزایش رضایت شهروندان منجر شود. درمجموع مدل تحقیق حاضر شامل ۹ بعدی اصلی هست که این ابعاد حکمرانی دیجیتال را در سازمان‌های دولتی ایران تشریح می‌کنند مدل ارائه‌شده دارای ابعاد مدیریتی، اقتصادی، سیاسی، اطلاعاتی برون‌گرایی، خطمشی‌گذاری، فرهنگی، منابع انسانی و تحقیقاتی هست که هر بعد می‌تواند نقش مهمی را در مدل حکمرانی دیجیتال ایفا نماید. از جهتی، موردقبول بودن سیستم حکمرانی الکترونیک در حوزه دولتی بسته به قبول ذینفعان و شهروندان و اعتماد آن‌ها به کارا بودن این رویه و مدیریت در سازمان‌ها هست. برای گسترش موفقیت‌آمیز حکمرانی دیجیتال، دولت‌ها باید چهار محور اصلی را در برنامه‌ریزی‌های خود اولویت‌دهی کنند. فرهنگ‌سازی و پذیرش دولت الکترونیک، توسعه زیرساخت‌های فناورانه، تقویت همکاری و توانمندسازی شرکا، همسوسازی سیستمی و رهبری تحول‌گرا این الزامات نشان می‌دهند مدل‌های حکمرانی دیجیتال نه تنها در سازمان‌های دولتی، بلکه در بخش خصوصی نیز قابل استفاده و اثرگذار هستند.

پیشنهادهای

برای ارائه پیشنهادهای کاربردی در این تحقیق لازم است پیشنهادهای مبتنی بر چالش‌های خاص این سازمان و نیازهای ذینفعان آن طراحی شوند. در ادامه، پیشنهادهای تخصصی و عملیاتی برای سازمان تأمین اجتماعی ارائه می‌شود:

۱. تحلیل ذینفعان و نیازسنجی دقیق

شناسایی ذینفعان کلیدی: شامل بیمه‌شدگان، کارفرمایان، کارکنان سازمان، نهادهای نظارتی (مانند دیوان محاسبات)، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، و ارائه‌دهندگان فناوری.

نیازسنجی: انجام نظرسنجی و مصاحبه با ذینفعان برای شناسایی نیازهای اصلی (مانند کاهش زمان پرداخت مستمری‌ها، شفافیت در تخصیص منابع، و دسترسی آسان به پرونده الکترونیک بیمه).

۲. طراحی چارچوب بلوغ دیجیتال

ارزیابی وضعیت فعلی: سنجش بلوغ دیجیتال سازمان تأمین اجتماعی در ابعادی مانند زیرساخت فناوری، فرآیندهای اداری، منابع انسانی، و فرهنگ سازمانی.

شناسایی شکاف‌ها: مقایسه وضعیت موجود با استانداردهای جهانی (مانند مدل COBIT یا ITIL) و تعیین نقاط ضعف مانند نبود سیستم یکپارچه اطلاعاتی یا کمبود مهارت‌های دیجیتال در کارکنان.

۳. طراحی مدل حکمرانی دیجیتال مبتنی بر نیازهای بومی

لایه‌های مدل پیشنهادی: حکمرانی ساختاری ایجاد کمیته راهبری دیجیتال متشکل از مدیران ارشد، متخصصان فناوری، و نمایندگان بیمه‌شدگان .. فناوری: توسعه پلتفرم یکپارچه خدمات دیجیتال با قابلیت ادغام سامانه‌های موجود (مانند سامانه جامع بیمه).

فرآیندها: بازمهندسی فرآیندهای کلیدی (مانند بررسی پرونده‌های پزشکی یا پرداخت مستمری‌ها) با خودکارسازی و هوش مصنوعی .. منابع انسانی: آموزش کارکنان در حوزه‌های فناوری اطلاعات، امنیت سایبری، و مدیریت داده.

قانونی: تطبیق مدل با قوانین داخلی (مانند قانون حمایت از داده‌های شخصی) و استانداردهای امنیتی.

بومی‌سازی: تطبیق مدل با الزامات فرهنگی و حقوقی ایران (مانند محدودیت‌های دسترسی به فناوری‌های خارجی یا نیاز به زبان فارسی در رابط کاربری).

۴. توسعه سکو یکپارچه خدمات دیجیتال

یکپارچه‌سازی سامانه‌ها: ادغام سامانه‌های پراکنده (مانند سامانه‌های درمان، مستمری، و مالی) در یک پلتفرم متمرکز با دسترسی واحد برای کاربران.

امکانات پیشنهادی: پورتال بیمه‌شدگان: امکان ره‌گیری پرونده‌ها، پرداخت آنلاین حق بیمه، و دریافت مشاوره مجازی.

سامانه هوشمند پیش‌بینی: استفاده از هوش مصنوعی برای پیش‌بینی بحران‌های مالی (مانند کسری صندوق‌ها).

بلاک چین برای شفافیت: استفاده از فناوری بلاک چین برای ثبت غیرقابل دست‌کاری تراکنش‌های مالی.

۵. خودکارسازی فرآیندهای محوری

فرآیندهای هدف: پرداخت مستمری‌ها و غرامت‌ها، بررسی پرونده‌های پزشکی و صدور مجوزهای درمانی، دریافت گزارش‌های کارفرمایان و محاسبه حق بیمه

راهکارها: استفاده (خودکارسازی رباتیک فرآیندها) برای کاهش خطاهای انسانی و سرعت بخشیدن به عملیات. پیاده‌سازی چت بات‌های هوشمند برای پاسخگویی به سؤالات بیمه‌شدگان.

۶. ایجاد چارچوب حکمرانی داده

امنیت داده‌ها: طراحی سامانه امن ذخیره و تبادل داده‌های حساس (مانند اطلاعات پزشکی و مالی بیمه‌شدگان) با استفاده از رمزنگاری پیشرفته.

تحلیل داده‌ها: ایجاد داشبوردهای مدیریتی برای نظارت بلادرنگ بر عملکرد سازمان و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده.

رعایت حریم خصوصی: تطبیق با قانون حمایت از داده‌های شخصی ایران و دریافت گواهینامه‌های امنیتی مانند ISO 27001.

۷. برنامه تغییر مدیریت

آموزش کارکنان: برگزاری دوره‌های آموزشی فشرده در حوزه‌های دیجیتال (مانند مدیریت سامانه‌های جدید، امنیت سایبری، و تحلیل داده).

فرهنگ‌سازی دیجیتال: ایجاد انگیزه در کارکنان با سیستم پاداش‌دهی به نوآوری‌های دیجیتال و کاهش مقاومت در برابر تغییر.

مشارکت ذینفعان: تشکیل کارگروه‌های مشترک با نمایندگان بیمه‌شدگان و کارفرمایان برای دریافت بازخورد مستمر.

۸. بهبود تجربه کاربری

طراحی رابط کاربری ساده: بهینه‌سازی پورتال‌های سازمان برای دسترسی آسان بیمه‌شدگان مسن یا کم‌توان.

پشتیبانی چندکاناله: ارائه خدمات از طریق پیام رسانه‌ای داخلی (مانند ایتا یا سروش)، تلفن، و شعب مجازی.

سنجش رضایت: نظرسنجی دوره‌ای از کاربران برای ارزیابی بهبود خدمات دیجیتال.

۹. همکاری با بخش خصوصی و استارت‌آپ‌ها

شراکت‌های فناورانه: همکاری با استارت‌آپ‌های ایرانی فعال در حوزه فینتک، سلامت دیجیتال، و امنیت سایبری برای توسعه راهکارهای نوآورانه.

برون‌سپاری خدمات غیر حیاتی: برون‌سپاری بخش‌هایی مانند پشتیبانی فنی یا توسعه نرم‌افزار به شرکت‌های معتبر داخلی.

۱۰. پیاده‌سازی گام‌به‌گام و آزمایش پایلوت

پروژه‌های آزمون: اجرای مدل در یک شعبه یا بخش خاص (مانند پرداخت مستمری‌ها در استان تهران) و ارزیابی نتایج پیش از تعمیم.

رویکرد چابک: توسعه مدل در چرخه‌های کوتاه با قابلیت اصلاح پیوسته بر اساس بازخوردها.

۱۱. نظارت و ارزیابی عملکرد
شاخصه‌ای کلیدی عملکرد: تعیین شاخص‌هایی مانند کاهش زمان پرداخت مستمری‌ها، درصد رضایت بیمه‌شدگان، و تعداد خطاهای فرآیندی. گزارش دهی شفاف: انتشار گزارش‌های دوره‌ای عملکرد دیجیتال در وبسایت سازمان برای افزایش پاسخگویی.
۱۲. توجه به الزامات حقوقی و امنیتی
به‌روزرسانی قوانین: پیشنهاد اصلاح قوانین مرتبط با خدمات دیجیتال (مانند قانون تأمین اجتماعی) به مجلس شورای اسلامی. امنیت سایبری: ایجاد گروه واکنش به حوادث سایبری و انجام تمرینات منظم برای مقابله با تهدیدات.
۱۳. تقویت زیرساخت‌های فنی
ارتقاء سرورها و شبکه: سرمایه‌گذاری بر روی زیرساخت‌های ابری داخلی برای افزایش مقیاس‌پذیری و دسترسی‌پذیری. تضمین پشتیبان‌گیری: ایجاد سیستم پشتیبان‌گیری خودکار و چندلایه برای جلوگیری از دست دادن داده‌ها.
۱۴. ایجاد سکوی نوآوری باز
حل چالش‌های سازمانی: برگزاری رویدادهای با موضوع بهبود خدمات تأمین اجتماعی و جذب ایده‌های نو از جامعه فناوری. همکاری با دانشگاه‌ها: انجام پروژه‌های پژوهشی مشترک با مراکز دانشگاهی برای توسعه راهکارهای بومی. پیشنهادها فوق با تمرکز بر ویژگی‌های خاص سازمان تأمین اجتماعی (مانند جمعیت تحت پوشش گسترده، حساسیت مالی، و نیاز به شفافیت) طراحی شده‌اند. موفقیت این مدل نیازمند تعهد مدیریت ارشد، تخصیص بودجه مناسب، و مشارکت فعال ذینفعان است. پیاده‌سازی این پیشنهادها نه تنها عملکرد سازمان تأمین اجتماعی را بهبود می‌بخشد، بلکه می‌تواند به‌عنوان الگویی برای سایر سازمان‌های دولتی ایران نیز مورد استفاده قرار گیرد.

منابع

- ابوالعمالی، فاطمه السادات؛ دانش فرد، کرم اله؛ پور عزت، علی اصغر. (۱۳۹۹)، طراحی الگوی اصلاحات اداری با رویکرد حکمرانی دیجیتال، فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۸، شماره ۳، تابستان ۱۳۹۹.
- اصغری یالغوز آغاجی؛ محسنی زنوزی، سید جمال‌الدین. (۱۳۹۳). نقش دولت در تحول نظام اداری، مجله اقتصادی، شماره‌های ۵ و ۶ شهریور ۱۳۹۳، صص ۴۱-۵۴
- جعفری، م. و صادقی، ر. (۱۳۹۲). ارزیابی کارایی سیستم سپند. مجله سیاست عمومی در ایران، ۱۲(۴)، ۸۹-۱۱۰.
- خلیلی، ع. و رضوی، س. م. (۱۳۹۲). موانع تحول دیجیتال در سازمان‌های دولتی ایران. مجله مدیریت دولتی ایران، ۱۵(۳)، ۴۵-۶۷.
- دانشفرد، کرم اله، نجف بیگی، رضا، قدیری نژادیان، محسن. ارائه مدل سلسله مراتبی ارتقاء بهره‌وری سازمان‌های دورکار در دولت الکترونیک با رویکرد کاهش بطالت اجتماعی. مطالعات کمی در مدیریت * شماره ۵۷ دوره ۱۵ تابستان ۱۴۰۳.
- سازمان تأمین اجتماعی. (۱۴۰۲). گزارش سالانه عملکرد دیجیتالی. تهران
- شریفیان ثانی، مریم. (۱۳۸۰). فرهنگ شهری: مشارکت شهروندی، حکمرانی شهری و مدیریت شهری، ۲(۸)، ۴۳-۴۳. SID. <https://sid.ir/paper/440503/fa>
- صراف‌زاده، اصغر؛ مختاری بایع کالیبی، مهران. (۱۳۸۸)، نقش دولت الکترونیک در تسهیل به‌کارگیری مدیریت دولتی نوین در جمهوری اسلامی ایران و ارائه یک الگوی مناسب، مجله پژوهش‌های مدیریت، شماره ۸۱، تابستان ۱۳۸۸.
- غافلی، ناجی؛ چناری، وحید؛ میمی، محمد؛ مکوندی، فواد؛ امیرنژاد، قنبر؛ ارائه الگوی نوین حکمرانی مدیریت شهری عدالت محور بر مبنای فن اوری هوشمند خدمات شهری در کلان شهر اهواز مطالعات کمی در مدیریت پاییز ۱۴۰۳ - شماره ۵۸، B (دانشگاه آزاد (۱۶ صفحه - از ۱۰۵ تا ۱۲۰)
- نصیری، مهرداد و نصیری، پروانه؛ بررسی عوامل موثر بر اعتماد مشتریان در استفاده از بانکداری الکترونیکی بانک توسعه تعاون ابهر، مطالعات کمی در مدیریت، دوره ۱۴، شماره ۵۳، شهریور ۱۴۰۲، صفحه ۱۶۶-۱۹۳.

- Alfalalah, A. (2021); Visualization of E-Gov Adoption Models in a Developing Region: A Review of the Predictors in Empirical Research. International Journal of Electronic Government Research (IJEGR), Vo. 17, No. 4, Pp. 103-121. DOI:10.4018/IJEGR.2021100106
- Bevir, M. (2012). Governance: A very short introduction. Oxford University Press.
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., & Rana, N. P. (2024). AI-driven governance: Enhancing public service delivery through predictive analytics. International Journal of Information Management, 65, 102567. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102567>

- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., & Rana, N. P. (2024). AI-driven governance: Enhancing public service delivery through predictive analytics. *International Journal of Information Management*, 65, 102567. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102567>
- Erkut, Burak (2020); From Digital Government to Digital Governance: Are We There Yet? *Sustainability*, Vo. 12, No. 3, 2021. <https://doi.org/10.3390/su12030860>
- Indriasari, E. Supangkat, S. & Kosala, R. (2020). Digital Transformation: IT governance in the agile environment. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(4), 4555. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2023-07-06-07>
- Jreisat, J. (2010). Comparative public administration and Africa. *International Review of Administrative Sciences*, 76(4), 612-631. <https://doi.org/10.1177/0020852310381205>
- Smith, J., & Kollmann, T. (2024). Cybersecurity in digital governance: Aligning national policies with global standards. *Computers & Security*, 123, 102890. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2024.102890>
- World Bank. (2021). Digital governance: A primer for policymakers. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35237>
- World Bank. (2021). Digital governance: A primer for policymakers. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35237>

نحوه استناد به مقاله:

فضلی‌خانی، پیام؛ حاج‌علیان، فرشاد؛ مرادی حقیقی، منصوره؛ امیرمیاندرق، مهدی. (۱۴۰۴). طراحی مدل حکمرانی دیجیتال در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی). *توانمندسازی سرمایه انسانی*. ۸ (۲). ۱۲۷-۱۳۷.

<https://sanad.iau.ir/Journal/jhce/Article/1203330>