



آسیب شناسی حکمرانی دیجیتال در دولت الکترونیک

جعفر بیگ زاد^{۱*}، قاسم جلیلی نژاد^۲

۱- استادیار و عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب، ایران

۲- دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی (تطبیقی و توسعه)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب، ایران

*beikzad_jafar@yahoo.com

ارسال: دی ماه ۱۴۰۰ پذیرش: بهمن ماه ۱۴۰۰

چکیده

در سال‌های اخیر با توجه به گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات و نیز تصویب اسناد بالادستی نظیر نقشه راه دولت الکترونیک در کشور، توجه به مفهوم دولت الکترونیک و در سطحی بالاتر حاکمیت دیجیتال، از جایگاه ویژه‌ای برخوردار گردیده و تحقق اهداف مربوط از عوامل مؤثر در توسعه پایدار کشور، ارتقای کیفیت ارائه خدمات و کاهش هزینه‌های مربوط، افزایش شفافیت فرایندها و در نهایت توسعه دموکراسی بر شمرده می‌شود. بسترها و عوامل مؤثر بر اصلاح نظام اداری و پیاده‌سازی خط مشی‌های اصلاح مبتنی بر حکمرانی دیجیتال شامل موانع ساختاری حاکمیت دیجیتال در سازمان‌های ایران که زیرساختها، داده حاکمیتی باز، حکومت باز و پاسخگویی را شامل می‌شود. با توجه به این مهم، در مقاله حاضر با هدف آسیب شناسی حکمرانی دیجیتال، ابتدا زیرساخت‌های بوروکراسی و مدل حکومت باز بررسی و به الزامات، استقرار، توسعه و نتایج حکمرانی خوب الکترونیک پرداخته شده است. سپس شاخص‌های حکمرانی دیجیتال و موانع ساختاری آن در سازمان‌ها بررسی و در نهایت حکمرانی دیجیتال بر اساس مطالعات تطبیقی و با تحلیل تکنولوژی‌های آینده محور بحث و پیشنهاداتی جهت استقرار و توسعه حکمرانی دیجیتال در کشور ارائه گردیده است.

کلمات کلیدی: حکمرانی دیجیتال، دولت الکترونیک، آسیب شناسی.

۱- مقدمه

در عصری زندگی می‌کنیم که از آن به عنوان عصر دیجیتال یاد می‌شود. فناوری‌های دیجیتال نقشی تحول آفرین در زندگی داشته و به شکل قابل توجهی در شیوه زیستن، کسب و کار و ارتباطات تاثیرگذار است. با توجه به اهمیت تحول در عصر حاضر برای رشد و بقای کسب و کارها، به کارگیری اقداماتی برای حرکت در این مسیر لازم است. ایجاد محیط کار دیجیتال از جمله اقداماتی است که سازمان‌های پیشرو از آن برای بهبود عملکرد کارکنان خود در محیط‌های کاری و خلق تجارب جذاب برای آنها بهره می‌گیرند. تمرکز محیط‌های کاری آینده به جای مکان و زمان انجام کارها، روی چگونگی انجام آنها، انتظارات کارکنان و ایجاد تجارب بهتر کاری است. محیط کار دیجیتال، بستری برای توجه به انتظارات کارکنان، ایجاد ارتباط مستمر بین آنها و سازمان دهی ابعاد مختلف محیط‌های کاری، نظیر فرهنگ سازمانی، شیوه‌های حکمرانی خوب، زیرساخت‌های فناوری و فرایندهای عملیاتی خواهد بود [۱].

حکمرانی خوب الکترونیک، نوعی ابزار الکترونیکی است که به کمک فناوری اطلاعات و ارتباطات برای تامین و تقویت حکمرانی خوب به کار می رود. حکمرانی خوب الکترونیک، کاربرد فناوری های اطلاعات و ارتباطات در بخش های دولتی و عمومی با هدف بهبود ارائه اطلاعات و خدمات به همه ذی نفعان، ترغیب آن ها به مشارکت در فرایندهای تصمیم گیری و الزام دولت به پاسخ گویی بیشتر و عملکردهای کارا تر و شفاف تر است [۲].

می توان گفت که وجود دولت خوب امید حکمرانی خوب را در پی خواهد داشت، دانشمندان، نویسندگان، خبرنگاران، آگاهان و مصلحان جامعه به منظور تأمین مصالح عمومی ضرورت پیدا می کند. بی ملاحظه، بی تردید و شاید در مواقعی بی پروا حرف بزنند و از کتمان حقیقت پرهیز نمایند و کاستی ها، عیوب و کجی موجود در دولت را مورد نقد قرار دهند. با وجود افراد کارشکن، مغرض در بدنه دولت نمی توان حکمرانی خوب در کشور یا جامعه انتظار داشت. چرا که عملکرد دولت در کل عملکرد هیأت دولت موثر است. حاکمان با کفایت باتدبیر و حذاقت، می توانند در برخوردهای مختلف و با اجرای بالسویه و مساوی قانون در مورد فقیر و غنی، منتفذ و عادی و شهری و روستایی و همه آحاد جامعه، تأثیرات مناسب و مطلوبی را بر جای گذارند [۳].

حکمرانی دیجیتال به الگویی فراگیر در زمینه اصلاحات حکومتی در کشورهای مختلف تبدیل شده است. دیجیتالیزه شدن همکاری همه جانبه بین بخش دولتی و خصوصی را تسهیل می کند و با اصلاحات لوایح در بخش دولتی کمک شایانی به حکمرانی دیجیتال خواهد کرد. از دیدگاه کارشناسان بدیهی است که دولت ها باید کارآمدتر شوند، در همکاری با فعالان بخش های مختلف مشارکت بیشتری داشته باشند و از داده ها در تصمیم گیری برای ایجاد خط مشی مبتنی بر شواهد استفاده کنند. آن ها باید شفافیت و پاسخگویی را نیز افزایش دهند و به روابط در حال تغییر بین دولت و شهروندان، با افزایش مشارکت شهروندان از طریق ایجاد خدمات عمومی یا طرق دیگر پاسخ دهند. این مفاهیم منجر به تدوین بخش دیجیتالیزه شدن می شود. اما از طرفی تغییرات بخش دولتی در ایران بسیار کند پیش رفته است و امید است که در آینده، حکمرانی دیجیتال رشد بسیار خوبی داشته باشد [۴].

۲- مفهوم حکمرانی دیجیتال

حکمرانی فرآیندی است که از آن طریق جوامع یا سازمانها تصمیمات مهم خود را اتخاذ و مشخص می کنند چه کسانی در این فرایند درگیر شوند و چگونه وظیفه خود را به انجام برسانند. در تعریفی دقیق تر می توان گفت، سیستم حکمرانی، چارچوبی است مشتمل بر معیارها و استانداردها، رویه ها و اصول حکومت داری که دولتها از طریق آن امور عمومی را به انجام می رسانند و منابع عمومی را اداره می کنند. حکمرانی به معنای استفاده از قدرت در محدوده ای خاص برای حفظ و تامین نیازهای عمومی است و هدف آن راهنمایی، هدایت و تنظیم کننده فعالیت شهروندان و روابط میان آن ها از طریق قدرت نظام های مختلف در راستای به حداکثر رساندن منافع عمومی است. از لحاظ علوم سیاسی، حکمرانی به فرایند مدیریت سیاسی اشاره دارد. این فرایند شامل مبانی هنجاری قدرتی سیاسی، رویکرد برخورد با امور سیاسی و مدیریت منابع عمومی است و به طور خاص بر نقش اقتدار سیاسی در حفظ نظم اجتماعی و قدرت اداری تمرکز دارد [۵].

دولت ها بسته به رویکردها و شبه پارادایم های متفاوت، نقش های مختلفی را برعهده می گیرند. در رویکرد یا شبه پارادایم حکمرانی خوب که بر مبنای ارزش های دموکراتیک بنا شده است، نقش دولت نسبت به رویکردهای قبل تغییر کرده است. دولت در نقش جدید خودش نیازمند الگویی است که در آن ضمن تأکید بر جنبه های کارآیی و اثربخشی دولت، بر جنبه های دموکراتیک و ارزش های دموکراسی نیز توجه داشته باشد. با توجه به چنین الگویی می توان ساختی از دولت طراحی نمود که تسهیل کننده شبه پارادایم حکمرانی خوب باشد [۶].

مانند مفاهیم معاصر، تعاریف مختلفی از حکمرانی دیجیتال وجود دارد و در میان محققین و متخصصین فهم مختلفی از این موضوع وجود دارد. اولین دلیل برای این مسئله ماهیت چند عاملی بودن حکمرانی دیجیتال است. حکمرانی دیجیتال، واژه ای است که بیانگر تغییر الگوی نقش دولت و حکومت ها است که زمینه را برای مشارکت یکسان و برابر تمام شهروندان در فرآیند تصمیم گیری فراهم کرده و بیانگر این واقعیت است که حکمرانی متعلق به مردم است و توسط مردم شکل می گیرد، بنابراین دولت ها در سراسر جهان

در حال سرمایه گذاری فزاینده در ارائه اطلاعات و خدمات به شهروندان بر اساس حکمرانی دیجیتال هستند. حکمرانی دیجیتال در قلب دو تغییر عمده جهانی شامل انقلاب اطلاعاتی و انقلاب حکمرانی جای دارد. هر دوی این تغییرات در حال دگرگون ساختن جهت حرکت جامعه و روش حکومت بر آن هستند و طبق تعریف یوسنکو حکمرانی دیجیتال به معنای استفاده بخش عمومی از فناوری های اطلاعات و ارتباطات با هدف گسترش شهروندان به مشارکت در فرآیند تصمیم گیری به منظور گسترش مردم سالاری، تسهیم اطلاعات و ایجاد دولت پاسخگو، شفاف و اثربخش است. حکمرانی دیجیتال شامل سبک های جدید رهبری، سازمان دهی و روش های جدید بحث و تصمیم گیری پیرامون سیاست و سرمایه گذاری، شنیدن خواسته های شهروندان و عرضه اطلاعات و خدمات است [۷].

حکمرانی دیجیتال به معنی کاربرد الکترونیک در:

- تعامل بین دولت و شهروندان، دولت و مشاغل؛
- عملیات داخلی دولت برای تسهیل و بهبود روند دموکراتیک، دولت و مشاغل به عنوان نمودهایی از حکمروایی است.
- حکمرانی الکترونیک بیشتر از بکارگیری یک وبسایت دولتی در اینترنت است، بنابراین حکمرانی دیجیتال شامل دولت الکترونیک به همراه مسائل کلیدی حکمرانی مانند تعامل آنلاین ذینفعان در روند شکل گیری، بحث و گفتگو و اجرای سیاست های عمومی است و به بیان دیگر می توان گفت حکمرانی دیجیتال کاربرد فناوری های اطلاعات و ارتباطات در بخش عمومی با هدف بهبود ارائه اطلاعات و خدمات به مردم، ترغیب آنان به مشارکت در فرایندهای تصمیم گیری و الزام دولت به پاسخ گویی بیشتر و عملکردهای کارا تر و شفاف تر است. پس به طور کلی می توان گفت حکمرانی دیجیتال یعنی بکارگیری فناوری توسط دولت برای تحول خود و تعاملاتش با مشتریان با هدف تاثیر گذاری بر جامعه [۸].

حکمرانی دیجیتال را به عنوان کاربرد روش های الکترونیک در زمینه های زیر نیز می توان تعریف کرد.

- نظارت بر کارایی طرح های مختلفی که گاهی توسط دولت شروع می شود
 - تعامل میان دولت - شهروندان و دولت - صنعت
 - فرآیندهای ساده سازی دولت
 - عملکردهای درونی جهت تسهیل و بهبود زوایای دموکراتیک، دولتی و جنبه صنعتی حکمرانی [۹].
- از طرف دیگر، حکمرانی دیجیتال نیز نشأت گرفته از مفهوم کلان حکمرانی است. در تعریفی ساده، حکمرانی دیجیتال به معنای ساختارهای سازمانی برای توسعه و تخصیص منابع سازمانی در حوزه تحول دیجیتال می باشد. هدف از این سازوکار، پیشبرد هرچه بهتر اقدامات دیجیتال سازمان است. در دهه اخیر، فناوری های دیجیتال توانستند نقش فناوری اطلاعات در سازمان ها را به طور کلی تغییر دهند. ورود فناوری هایی نظیر بلاکچین، رایانش ابری و بیگ دیتا، ذات کاربردهای فناوری اطلاعات در عملکرد سازمان را متحول نموده است. مؤسسه کپجینای در گزارش سال ۲۰۱۷ خود با عنوان «حکمرانی دیجیتال»، از ضرورت وجود ساختار راهبری در سازمان سخن گفته و معتقد است که نباید مقوله حکمرانی به حال خود رها گردد. دو مسئولیت کلان بر عهده حکمرانی تحول دیجیتال می باشد:

- تخصیص: اقدامات دیجیتال نیازمند منابع متنوعی هستند. حکمران تحول دیجیتال با شناخت دقیق منابع سازمانی، بسته به نوع نیازها، مسئول تخصیص آن می باشد.
 - هماهنگی: هر واحد وظایف مشخصی در زمینه دیجیتالی سازی بر عهده دارد، وظیفه اصلی حکمران تحول دیجیتال، ایجاد هماهنگی میان این اقدامات است تا از هدررفت منابع جلوگیری نماید.
- حکمرانی دیجیتال با تعیین وظایف افراد در پیشبرد اهداف تحول دیجیتال نقش مهمی در کنترل روند این تغییر اساسی در سازمان ایفاء خواهد نمود [۱۰].

۳- مفهوم دولت الکترونیک

مفهوم دولت الکترونیک اولین دفعه در سال ۱۹۹۷ توسط دولت ایالات متحده مطرح شد، با وجود اینکه استفاده از تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات جدید در دولت و مدیریت عمومی یک دهه قبل از آن توجه محققان و فعالان در این زمینه را به خودش جلب کرده بود. دولت الکترونیک اشاره به استفاده از برنامه های تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات در بخش عمومی و با هدف بهبود کارایی مدیریتی و فراهم کردن راحتی دسترسی به اطلاعات و خدمات دولتی برای عموم مردم دارد. در میان اهدافی که معمولاً برای دولت الکترونیک مطرح می شود، می توان به این موارد اشاره کرد، ارتقای کیفیت خدمات عمومی و تغییر در دولت با افزایش دسترسی، کارایی و شفافیت و همچنین اخیراً موضوع افزایش مشارکت عموم مردم نیز مطرح شده است. [۱۱].

از این رو مزیت های این طرح ها باید برای شهروندان و دولت ها محسوس باشد. برای شهروندان، توانایی برای ارائه اسناد مورد نیاز به صورت آنلاین و یا دانلود کردن فرم ها از اینترنت، می تواند منجر به افزایش راحتی آن ها و صرفه در زمان بشود. برای دولت ها، به علاوه ی مزیت های مطرح شده در بالا، این امید وجود دارد که اعتماد شهروندان به مسئولان عمومی نیز افزایش پیدا کند [۱۲].

دولت الکترونیک از حالت های بسیار کاربردی خودش از اینترنت برای اعلان سیاست ها، جلسه ها و موارد مشابه این زمینه ها، حالا تبدیل به روش های تراکنشی و یکپارچه شده است که دولت می تواند در مشارکت با شهروندان و تجارت های مختلف، خدمات گسترده ای را بر روی آن ارائه کند این همکاری ها شامل روند هم سازی راه حل های مختلف برای مسئله ها و طراحی سیاست های عمومی می باشد. در این روش ها، دولت الکترونیک به عنوان یکی از عوامل تسهیل شکل گیری ارزش عمومی در نظر گرفته شده است [۱۳].

زمانی که موضوع فعالیت های عملی مطرح می شود، بسیاری از ملل در بازه گسترده از سطوح توسعه ی اقتصادی برنامه های دولت الکترونیک را طراحی کرده اند و این موضوع توسط دپارتمان امور اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل نیز گزارش شده است. بعضی از عوامل که منجر به تقویت و پشتیبانی از اجرای موفق پروژه های دولت الکترونیک می شود، شامل درک الزامات اجرای این طرح ها و مشارکت کاربرها در روند، شفافیت دیدگاه و برنامه های راهبردی و اهداف مشخص همراه با پشتیبانی دولتی و انتظارات قوی مصرف کننده ها می باشد [۱۴]. ما ممکن است پیشنهاد کنیم که ابتکار عمل های دولت الکترونیک گاهی بر اساس مبنای « من هم همینطور» شکل می گیرند، یعنی این که یک برنامه به این دلیل نهادینه می شود که دیگر افراد مشاهده می کنند که اطرافیان آن ها از این برنامه ها استفاده کرده اند و یا گاهی این طرح ها نشان دهنده مدرنیته می باشد نه به خاطر این که این طرح ها به صورت سیستمی ممکن است ارزش خیلی بالایی داشته باشند [۱۵].

برای ارائه یک نوع شناسی از انواع مختلف راهبردهای دولت الکترونیک، نخست باید خط مشی هایی را در نظر بگیریم که معماری شبکه را تعریف می کند. ماهیت قانون فضای مجازی در هر کشور عامل تعیین کننده فرایندها و خصوصیت های راهبردی مختلف دولت الکترونیک است. این می تواند کمابیش باز یا بسته باشد. انتخاب هریک از این قانون ها نوع خاصی از معماری شبکه را شکل می دهد. معماری شبکه نوعی قانون است که همانند زندگی واقعی مشخص می کند مردم در زندگی مجازی، چه کارهایی را می توانند انجام دهند. با این وجود این، اثر گذاری قانون بستگی به اعمال حاکمیتی موجود کشور در سطح جهانی، ملی و محلی خواهد داشت [۱۶].

۴- زیرساخت های بوروکراسی و اداره امور عمومی

اصلاح بوروکراسی به اعتقاد تعداد زیادی از خبرگان نباید به منزله دارویی برای همه دردها قلمداد شود که قادر به جبران تمام کاستی ها است. هر چند، بعد از انقلاب مطالبات مردم و نارضایتی آن ها از سیستم اداری بیشتر شد و از این رو، برنامه های توسعه نیز این مهم را در دستور کار خود قرار داد. با توجه به مسئله حکمرانی دیجیتال و به ویژه «حکومت باز» کشورهای متفاوت از سیاست های دولت دیجیتال برای حمایت از بخش های متفاوت استفاده می نمایند. برای مثال کره جنوبی این حمایت را از طریق حکمرانی مشارکتی دولت با بخش خصوصی انجام می دهد [۱۳].

زیرساخت های قانونی: قانون، خاستگاه هر کنشی است که در سازمان های دولتی رخ می دهد. شفتریتز معتقد است، به این دلیل که اداره امور دولتی «آنچه دولت انجام می دهد» است، بنابراین به وسیله قانون هم ایجاد و هم محدود می شود. در بسیاری از جوامع، اداره امور دولتی یک موضوع دانشگاهی است که هرگز نتوانسته است از دانشکده های حقوق رهایی یابد. چارچوب حقوق مردم و کارکنان دولت را قانون اساسی مشخص می نماید. از این رو، اگر مدیری حقوق قانونی افراد را به نحوی پامال کند، باید پاسخگویی اقدام خود که مخالف قانون اساسی است، باشد [۱۷]. از این رو، روزنبلوم و پیتراوسکی (۲۰۰۳)، بیان داشتند که گستره عمل اداره امور عمومی را قوانین اساسی و سایر قوانین مادر، مصوبات، آیین نامه ها کشور تعیین می کنند. مدیریت دولتی مجری سیاست هایی است که ریشه در قانون اساسی هر کشور دارد. این رویکرد به علل زیر نگرشی مستقل به حساب می آید:

- تاکید و توجه به حقوق اداری: مارشال دیموک ادعا می کند حقوق اداری برای کارکنان دولت سه نکته را مشخص می سازد: تعیین میزان توقع و انتظار قانون گذار از کارکنان، تعیین حدود اختیار کارکنان، تعیین حقوق افراد و گروه های متفاوت.
- تاکید و گرایش به قضاوت و قضایی شدن امور عمومی: در این گرایش، امور اداری به منزله فراگرد علمی در یک دادگاه در نظر گرفته می شود و هدف آن حفظ حقوق مردم است.
- قانون اساسی: قانون اساسی، منبع مهم سوم در نگرش حقوقی به اداره امور عمومی است. قانون اساسی، چارچوب حقوق مردم و همچنین کارکنان دولت (اداره کنندگان امور مردم) را تعیین می کند و اداره امور عمومی، اجرای دقیق قانون اساسی و حفظ حقوق مردم است.

رعایت سه شرط در زیرساخت عمومی ضروری است:

- رعایت انصاف و حمایت از مردم برای این که با آن ها به طور غیر قانونی رفتار نشود
- رعایت حقوق مردم در چارچوب قانون اساسی
- رعایت مساوات در مقابل قانون

زیر ساخت فناوری: یکی از بسترهای لازم برای به منصفه ظهور رسیدن خط مشی ها اصلاح نظام اداری، فناوری است. حتی بسیاری از وجوه اصلاح بدون این زیرساخت کان لم یکن به نظر می رسد. در ابتدای رشد فناوری نگاهی درون گرا به مسائل داشته است ولی در حال حاضر رویکرد درون نگر به رویکردی برون نگر تغییر یافته و مراوده های مبتنی بر اینترنت با شهروندان در دستور کار اکثر کشورها قرار گرفته است. نگاهی به فناوری با نگاهی نوآورانه می تواند منجر به خلق دانش، انتشار دانش؛ خلق و انتشار محصولات؛ خلق بازار و انتشار دانش بازار؛ خلق بازار مناسب؛ خلق سرمایه انسانی؛ ارتقای شبکه سازی سیاست گذاری به واسطه نهادهای دولتی، طراحی و پیاده سازی نهادها، تحقیق و توسعه، انتشار اطلاعات، دانش و فناوری، انتشار فرهنگ علمی، در کشور شود [۱۸]. با توجه به مسئله حکمرانی دیجیتال و به ویژه «حکومت باز» کشورهای متفاوت از سیاست های دولت دیجیتال برای حمایت از بخش های متفاوت استفاده می نمایند. برای مثال دانشگاه وزادا هم این کار را از طریق ایجاد پردازش ابری و مجازی سازی مرکز داده انجام داده است [۱۳]. سه رأس مانند؛ حکومت باز و رأس چهارم داده حکومتی باز از الزامات برای کاربست حکومت باز و تسریع و اجرای خط مشی اصلاحی نظام اداری به وسیله این مدل است.

۴-۱- حکومت باز

با وجود دینرنگی نظری، کاربست مدل حکومت باز، در طول یک دهه گذشته، روندی جنجالی داشته است. کاربست مدل حکومت باز، هم برای شهروندان و هم برای خود حکومت، به دلیل مدیریت بهتر اسناد و مدارک، تصمیم گیری و ارائه خدمات کارآمدتر، خدمت صادقانه تر، با مشارکت واقعی مردم و فساد کمتر، بسیار مطلوب است. OECD در سال ۲۰۱۱، حکومت باز را بدین گونه تعریف کرده است، میزان شفافیت در اقدامات، میزان دسترس پذیر بودن مطالعات و خدمات برای شهروندان و پذیرش خواسته ها، نیازها و ایده های آنان از سوی دولت. بانک توسعه امریکا نیز حکومت باز را دال بر ارتقاء شفافیت و دسترسی به اطلاعات، مشارکت شهروندان و همکاری میان بازیگران چندگانه، هم در شکل گیری خط مشی و هم در ارائه خدمات می داند. با توجه به اهمیت

مشروعیت دولت نزد مردم، به زعم والد آگاهانه و قدری هوشمندانه تر باید از اداره و حکمرانی سخن گفت، چرا که اداره بر سر نوشت افراد زیادی تاثیر دارد. بنابر باور برخی صاحب نظران ما می بایست بر عرصه فرا بوروکراتیک چشم بگشاییم [۱۹].

۴-۲- داده حاکمیتی باز

نهادهای دولتی بر پتانسیل بالقوه داده های بخش دولتی اتفاق نظر دارند. این هدف گذاری جدید در زمینه باز کردن داده ها منجر به ایجاد ارزش بالقوه منبعث از داده ها می شود. داده حاکمیتی باز به منزله «داده های وابسته به دولت» که برای عموم باز است، تعریف می شود. سایر تعاریف به دیگر جنبه ها مانند، مزایای اجتماعی یا ابعاد فناوری تاکید کرده اند. در حقیقت، روند گشودگی داده های حکومتی، به منظور استفاده در اهداف علمی، تجاری و سیاسی، منجر به ایجاد چندین زیرساخت الکترونیکی شد که اطلاعات مربوط به بخش دولتی ارائه می دهند. تحولات دیجیتال زمینه تسریع اصلاحات بوروکراتیک و ارائه خدمات عمومی بهتر را فراهم آورد. البته برای رعایت محرمانگی دسترسی به داده ها و فراهم آوردن اطلاعات سیاسی و مشارکت مردم و نخبگان در فراگرد و سیاست گذاری نیازمند سیاست گذاری داده باز توسط دولت و حکومت هستیم [۲۰].

۴-۳- شفافیت

شاید بتوان بی اغراق بیان داشت که اولین عنصر برای موفقیت در دستیابی به مدل جامعه شفاف، اراده سیاسی است؛ یعنی میزان آمادگی رهبران جامعه پاسخگویی در برابر شهروندان. شفافیت باید شامل مجموعه گسترده ای از سازوکارهایی باشد که مشارکت شهروندان در سیاست گذاری ها را امکان پذیر می کند. در ماده ۱۰ قانون دسترسی آزاد به اطلاعات مصوب سال ۱۳۸۸ به ترویج شفافیت توسط سازمان ها صریحاً اشاره شده است. بنابراین، شفافیت زمانی می تواند مفید باشد که داده های دولتی (عمومی) در دسترس باشد و روزنامه نگاران، گروه های نظارتی بتوانند به گزارش مشکلات و مفسدات مانند افشای هزینه های اضافی پروژه های دولتی و یا تاثیرات لابی ها پردازند.

شفافیت اطلاعات (و اجرای قانون دسترسی آزاد به اطلاعات) یکی از ابعاد اصلی حکومت باز است که خود به نوعی زمینه ساز افزایش پاسخگویی مدیران است. با توجه به تغییر پارادایم حکمرانی و توسعه روند الکترونیسم و دسترسی اطلاعات در اختیار مردم، شهروندان بتوانند تاثیر مثبتی بر فراگردهای اداره و حساب پس ده ساختن حکومت داشته باشند تا مضاف بر حساب پس دهی و افزایش دسترسی عامه به حکومت، شفافیت عملکرد حکومت ها نیز افزایش یابد. از طرفی افشای اطلاعات حکومتی به طور سیاسی که در دهه ۱۹۵۰ برای نخستین بار در بحث هایی که منجر به تصویب قانون آزادی اطلاعات شد، در طول چند سال گذشته، معنای سنتی آن محور شده و محوریت آن بیشتر بر مدار فناوری باز تبدیل شده است. از این رو، به بیان هیس، سازمان شفاف سازمانی است که عموم به اطلاعات اعم از مثبت یا منفی دسترسی داشته و با هدف افزایش اعمال سیاست ها و شیوه های عملکردی خود نائل شوند [۱۹].

۴-۴- مشارکت مردم

مشارکت واقعی مردم، نیازمند ایجاد بستری شفاف، مشارکتی و مراوده ای است. این سطح از مشارکت مستلزم باز مهندسی زیر ساخت های فنی، قانونی، فرهنگی، اجتماعی، ساختاری است. مردم، گروه های اجتماعی و فعالان مدنی باید از حمایت قانونی و امنیتی لازم برای فعالیت آزادانه برخوردار باشند. همچنین مشارکت و مراوده با مردم زمانی میسر می گردد که نگاه مسئولان و حکومت به ارتباط با مردم از رابطه یک سویه به مراوده دو سویه تغییر یابد. از این رو، بسنده کردن تنها در مفهوم مشارکت به اینکه تصمیم گیرندگان و خط مشی گذاران بخش دولتی، تنها ورودی های خود را از شهروندان دریافت می کنند، می تواند گمراه کننده باشد و یا اینکه به واسطه فناوری های نوین نقطه نظرات شهروندان را ردیافت کرده و صدای آن ها را می شنوند، اندکی عوام فریبانه به نظر می آید. مشارکت به معنای درگیر شدن و مداخله حقیقی شهروندان و تشریک مساعی واقعی آنان است. نوعی طوفان مغزی

برای پیاده سازی واقعی مدل حکومت باز، است نه تنها، شنیدن نظرات و عقاید مردم. در واقع، مشارکت یعنی درگیر شدن واقعی شهروندان در امور دولتی و همکاری حقیقی با مردم در طراحی برنامه های دولتی [۱۹].

۴-۵- پاسخگویی

در جوامعی که داعیه دموکراسی سر می دهند پاسخگویی معنا پیدا می کند. شاید بتوان با اندکی سفسطه این گونه بیان کرد که لازمه دموکراتیک بودن منوط به داشتن فرهنگ پاسخگویی مناسب است. حال خود واژه پاسخگویی با تعهد مدیران، کارکنان در قبال پیامدها و نتایج حاصل از مسئولیت های آنان عجین است. پاسخگویی اساس حاکمیت است. سازمان هایی که قدرت عمومی را در اختیار دارند باید پاسخگوی مردم باشند. ملزم کردن مدیران به پاسخگویی منوط و وابسته به اصلاح ساختار قانونی (سازوکارهای داخلی و سازوکارهای خارجی) یکی از زیرساخت های اصلاح نظام اداری است. نگاه به پاسخگویی در مدل های نوین مدیریت دولتی، چند جانبه است. کارکنان دولت باید به قوانین، ارزش های اجتماع، هنجارهای سیاسی، استانداردهای حرفه ای و منافع شهروندان توجه کنند [۱۹]. در عصر حاضر نظر مشتری پایه ای برای سنجش فرآیندها و شیوهایی برای توانمند سازی مجموعه افراد درگیر در ارائه خدمات و مشارکت در تصمیم گیری های مهم فراهم می کند. در سازمانهای دانش محور، آگاهی از نحوه ارائه خدمات از اساسی ترین مکانیزم های مدیریت بوده و از اهمیت بسزایی برخوردار است [۲۱].

۴-۶- همکاری

یکی دیگر از ابعاد حکومت باز، همکاری است که از جمله مزایای آن کاربرد و استفاده منابع خارجی برای ایجاد ارزش افزوده در حکومت و سازمان است. به جای خرید خدمات بیرونی، محصول یا خدمات با همکاری تومان بین اداره و شهروندان محقق می شود. سوال اصلی اینجاست که ارائه و خرید خدمات در چندین حوزه عمومی متفاوت بایستی توسط رویکردهای متفاوت پاسخ داده شود که ما بر همکاری فی مابین شهروند و اداره تاکید کردیم. مدلی که با بررسی ادبیات (مبثنی بر مدل استیفن و نگندی که بر عوامل محیطی تاکید داشتند) نشان داد تقویت زیر ساخت های زیر می تواند به سرعت بخشیدن اصلاح نظام اداری ایران کمک نماید [۱۹].

۵- الزامات حکمرانی خوب الکترونیک

در ابتدا، قبل از شروع باید الگوی توسعه الکترونیک توسط مدیران ارشد مورد پذیرش قرار گرفته و در ادامه، الزامات حکمرانی خوب الکترونیک به منظور استقرار و توسعه آن مورد بررسی و شناسایی قرار گیرد؛ بدین منظور می توان از حکمرانی خوب الکترونیک کشورهای برخوردار با توجه به شرایط بومی کشور الگوبرداری کرد. همچنین، به منظور اجتناب از دام های پنهان می توان دلایل عدم توسعه حکمرانی خوب الکترونیک را در کشورهای ناموفق شناسایی و مورد بررسی قرار داد. نتایج این بررسی ها وضعیت مطلوب استقرار حکمرانی خوب الکترونیک را ارائه می دهد. همچنین، در کنار این بررسی باید تجزیه و تحلیل ظرفیت ها و میزان الکترونیکی بودن سازمان ها، و امکان سنجی تجهیزات و زیرساخت ها، منابع مورد نیاز و بستر شکل گیری به منظور استقرار و توسعه حکمرانی خوب الکترونیک مورد ارزیابی قرار گیرد تا با تصویری از وضعیت مطلوب و موجود الزامات حکمرانی خوب الکترونیک بتوان به وجود شکاف هایی در این مرحله از جمله شکاف فنی، دیجیتالی، قانونی، شناختی، و محتوا پی برد و بر این اساس، خط مشی هایی جهت کاهش این شکاف ها ارائه نمود. در جدول ۱، الزامات حکمرانی دیجیتال خوب، بر اساس مقوله ها، مفاهیم و کدهای استخراجی می باشد [۲۲].

جدول ۱ - الزامات حکمرانی دیجیتال خوب

مقوله ها	مفاهیم	کدها
الزامات حکمرانی خوب الکترونیک	تجهیزات و زیر ساخت ها	فناوری اطلاعات و ارتباطات، اینترنت پرسرعت و امن، ایجاد پورتال، طراحی وب، ایجاد پلت فرم (سیستم عامل)، وجود شبکه های مخابراتی، وجود شبکه های اجتماعی، ایجاد رایانش ابری، استفاده از تلفن همراه، استفاده از رایانه، و وجود کیوسک ها(مراکز ارائه دهنده خدمات الکترونیک دولت به شهروندان).
	منابع مورد نیاز	سرمایه فیزیکی، بودجه اختصاص داده شده، وجود داده های باز دولتی و منابع انسانی دارای دانش و مهارت استفاده از ICT
	بستر زمینه ای شکل گیری حکمرانی خوب الکترونیک	شرایط و بستر مالی - اقتصادی، شرایط و بستر اجتماعی - فرهنگی، شرایط و بستر فناورانه، شرایط و بستر بین المللی و شرایط و بستر قانونی - حقوقی

۶- استقرار حکمرانی خوب الکترونیک

در مرحله استقرار حکمرانی خوب الکترونیک، ابتدا باید استراتژی‌هایی بر اساس چشم انداز و اهداف کلیدی حکمرانی خوب الکترونیک تدوین گردد. بدین منظور باید به شناسایی ابزار دستیابی به این اهداف، برآورد منابع مورد نیاز و مزایای استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و تعیین اقدامات علمی و عملی برای دستیابی به چشم انداز استقرار و توسعه حکمرانی خوب الکترونیک پرداخت. از این رو، مدیران باید بینشی گسترده و دیدی درازمدت نسبت به آینده و افق و دورنمایی روشن از حکمرانی مطلوب داشته باشند تا بتوانند به اتخاذ سیاست‌هایی پیش بینی شده در قالب فرایندهای برنامه ریزی شده برای حفاظت از منافع بلند مدت جامعه و ارائه جهت گیری‌هایی در رابطه با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات پردازند. در ادامه، باید بازیگران دخیل در توسعه حکمرانی خوب الکترونیک تعیین و میزان آمادگی جامعه و سازمان‌ها از نظر الکترونیکی شدن مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد. بدین منظور باید میزان توانمندسازی شهروندان در استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، ظرفیت‌های ایجاد شده در سیستم‌های داخلی و خارجی دولتی برای الکترونیکی شدن و میزان برخورداری از چارچوب‌های قانونی مرتبط با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، ارزیابی مشخص گردد. از این رو، مدیران باید زمینه را برای تمرکززدایی، فرهنگ سازی، ایجاد اطلاعات الکترونیک و نظام‌های مدیریت دانش، شناسایی و جذب افراد دارای دانش و مهارت استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، بوروکراسی زدایی، تنظیم قوانین و مقررات استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و بسترسازی برای تامین امنیت روانی سرمایه گذاری در راستای استقرار دولت الکترونیک فراهم سازند. پس از آن که جامعه و سازمان‌ها آمادگی لازم برای توسعه حکمرانی خوب الکترونیک را کسب نمودند، باید در سازمان‌ها معماری الکترونیک صورت گیرد.

در این راستا، سیستم‌های پشتیبانی ارائه اطلاعات به کاربران ایجاد، نرم افزارها، سخت افزارها، داده‌ها و زیر ساخت‌ها یکپارچه، پورتال‌ها طراحی، کانال‌های الکترونیکی و پایگاه داده‌ها ایجاد و مهندسی مجدد فرایندهای اداری و کوچک سازی دولت انجام گیرد. همچنین، در کنار معماری الکترونیک باید وظایف و نقش هر یک از بازیگران دخیل در توسعه حکمرانی خوب الکترونیک مشخص گردد و امنیت سایبری نیز از طریق حفظ حریم خصوصی افراد، ایجاد شناسه کاربردی و امضای دیجیتال، برقراری امنیت در رایانه و شبکه‌ها، امکان‌های بازایی اطلاعات و حفاظت از اطلاعات دیجیتال فراهم شود. به موازات انجام این اقدامات مدیران نیز موظف هستند تا برنامه ریزی استراتژیک، ایجاد تیم کارهای کاری حمایت شده از سوی ذینفعان، مدیریت تغییر، مدیریت منابع انسانی، تصمیم گیری درباره مسائل عمومی، کنترل و نظارت فرایندها، هماهنگی میان بازیگران، ایجاد یکپارچگی میان فعالیت‌ها، مدیریت پروژه و برنامه‌ها، مدیریت مشارکت میان بازیگران، مدیریت و ارزیابی عملکرد، سازماندهی فعالیت‌های بازیگران، ایجاد همکاری میان بازیگران را بر عهده گیرند. در ادامه، پس از آن که آمادگی و معماری الکترونیک صورت گرفت و وظایف و نقش هر یک از بازیگران مشخص گردید، باید برنامه ریزی عملیاتی به منظور اداره الکترونیک انجام گیرد. بدین منظور باید اقدام به بهبود عملکرد داخلی بخش دولتی، مدیریت عملکرد فرایندهای دولتی، بهبود کیفیت ارتباطات درون سازمانی، اجرای برنامه‌های اصلاح

مدیریت عمومی، بهبود فرایندهای دولتی، تبادل اسناد و یکپارچه سازی بین ادارات مختلف و عملیات الکترونیک نمود. پس از گذر از این مرحله باید یک ارزیابی کلی پس از اجرای برنامه های تعیین شده با توجه به یافته های تحلیل شکاف انجام پذیرد. در نهایت، در پایان این مرحله بسترهای لازم برای گذار به مرحله توسعه حکمرانی خوب الکترونیک فراهم می گردد. در جدول ۲، استقرار حکمرانی دیجیتال خوب، بر اساس مقوله ها، مفاهیم و کدهای استخراجی می باشد [۲۲].

جدول ۲- استقرار حکمرانی دیجیتال خوب

مقوله ها	مفاهیم	کدها
	آمادگی الکترونیک	توانمندسازی کارکنان و شهروندان، ظرفیت سازی سیستم های داخلی دولت، سازوکارهای فرآیندی (تصمیم گیری و برنامه ریزی استراتژیک برای فناوری اطلاعات و تعیین چارچوب نظارت و کنترل فرایندها)، سازوکارهای ساختاری (تعیین روش ها، اشکال مدیریت و اولویت بندی سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات)، سازوکارهای ارتباطی (پشتیبانی از مدیریت عملیاتی فناوری اطلاعات)، سازوکارهای تعاملی (تعامل روابط میان فناوری اطلاعات و با دیگر بخش های سازمان)، وجود جامعه مدنی سازمان یافته، ایجاد چارچوب های قانونی مرتبط با فناوری اطلاعات و ارتباطات، آموزش مهارت های استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، آگاهی شهروندان از قوانین مرتبط با علم، فناوری و تکنولوژی، وجود مدیران دارای مهارت و دانش استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، ساختار سازمانی منعطف، سواد فنی افراد در استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، بوروکراسی زدایی، بستر سازی برای تامین امنیت سرمایه گذاری در راستای استقرار دولت الکترونیک، استانداردهای فرایندهای الکترونیک، ایجاد نظام های مدیریت دانش، ایجاد اطلاعات الکترونیکی، تمرکززدایی، و فرهنگ سازی.
	معماری الکترونیک	ایجاد سیستم های پشتیبانی ارائه اطلاعات به کاربران، طراحی زیر ساخت ها، یکپارچه سازی نرم افزارها، سخت افزارها، داده ها، معماری پایگاه داده، مهندسی مجدد فرایندهای اداری، تغییرات ساختاری، و کوچک سازی دولت.
استقرار حکمرانی خوب الکترونیک	بازیگران حکمرانی خوب الکترونیک	دولت، شهروندان، بخش خصوصی، نهادهای مدنی
	تدوین استراتژی ها	جهت گیری سیاست ها در راستای استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، برخورداری از چشم انداز استراتژیک برای توسعه پایدار، شفافیت چشم انداز و اهداف کلیدی حکمرانی خوب الکترونیک، توجه به مزایای استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، مشخص نمودن اقدامات علمی، عملی و قابل اندازه گیری برای دستیابی به چشم انداز،
	حکمرانی خوب الکترونیک	برآورد منابع مورد نیاز برای حکمرانی خوب الکترونی، درک مشترک افراد از منافع و ارزش های اساسی، تعیین سازوکارها و چگونگی دستیابی به ارزش ها و منافع مشترک، داشتن افق و دورنمایی روشن از حکمرانی مطلوب، وجود پیشنی گسترده و دراز مدت نسبت به آینده، اتخاذ سیاست هایی برای حفاظت از منافع بلندمدت جامعه
نقش ها و وظایف بازیگران		تامین بودجه عمومی و توسعه زیر ساخت های دولت الکترونیک توسط دولت، تدوین مقررات، ارزش ها، خط مشی ها و دستورالعمل های دولت الکترونیک توسط دولت، حمایت سیاسی از استقرار دولت الکترونیک توسط دولت، توسط جامعه مدنی، درک صحیح مسائل و موضوعات محلی توسط جامعه مدنی، تسهیل تعاملات میان دولت، شهروندان و کسب و کار توسط جامعه مدنی، فراهم کردن مبانی آزادی و برابری در استفاده از خدمات دولت الکترونیک برای همه افراد توسط جامعه مدنی، سازمان دهی و آموزش جوامع محلی در استفاده از خدمات دولت الکترونیک توسط جامعه مدنی، کارکردهای نظارتی بر اقدامات و فعالیت های دولت الکترونیک توسط جامعه مدنی، ارائه تسهیلات و امکانات به منظور استقرار دولت الکترونیک توسط بخش خصوصی، تبلیغات در مورد خدمات و اقدامات دولت الکترونیک توسط بخش خصوصی، ارتقای استانداردهای فعالیت ها و اقدامات دولت الکترونیک توسط بخش خصوصی.

مقوله ها	مفاهیم	کدها
	مدیریت حکمرانی خوب الکترونیک	مدیریت منابع انسانی، برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت، تغییر، کنترل و نظارت فرایندها، هماهنگی میان بازیگران، ایجاد یکپارچگی میان فعالیت ها، مدیریت پروژه و برنامه ها، مدیریت عملکرد، سازمان دهی فعالیت های بازیگران، ایجاد همکاری میان بازیگران، برنامه ریزی و استفاده مناسب از منابع، میاتجی گری میان دیدگاه های مختلف، حساسی بخش مالی، و ارزیابی عملکردها.
	اداره الکترونیک	بهبود عملکرد داخلی بخش دولتی، کیفیت ارتباطات درون سازمان های دولتی، بهبود فرایندهای دولتی، الکترونیکی کردن فرایندهای سازمانی، تقویت ظرفیت اداری و اجرایی موسسات دولتی، و فرایند محوری به جای فرد محوری،
	امنیت سایبری	حفظ حریم خصوصی افراد، ایجاد شنا سه کاربری، ایجاد امضای دیجیتال، اعتبار و اطمینان از اطلاعات، امکان بازیابی اطلاعات، امنیت، رایانه، امنیت شبکه، امنیت خدمات الکترونیکی، محرمانه بودن اطلاعات، میزان واقعی بودن قوانین امنیتی، و تساوی افراد در برابر قوانین مربوط به امنیت الکترونیک.

۷- توسعه حکمرانی خوب الکترونیک

در این مرحله پس از آن که بسترهای لازم برای گذر به حکمرانی خوب الکترونیک فراهم گردید، باید در راستای ایجاد جامعه الکترونیک، خدمات الکترونیک، شفافیت الکترونیک، پاسخگویی الکترونیک، و دموکراسی الکترونیک قدم نهاد. بر این اساس، به منظور توسعه جامعه الکترونیک باید ظرفیت های فناوری و مدیریتی را برای اداره دولت الکترونیک ارتقاء داد، دوره های آموزش مهارت های استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات را برگزار کرد، تعاملات دولت با دولت، دولت با کسب و کار و دولت با شهروندان را بهبود بخشید و جوامع آنلاین را ایجاد نمود، دانش فناوری اطلاعات و ارتباطات افراد جامعه را به روز کرد و حقوق شهروندی را تقویت نمود.

همچنین، به منظور توسعه خدمات الکترونیک باید اقدام به بهبود ارتباطات دولت با شهروندان، ارائه معاملات الکترونیک بدون وجود ساختار اداری، استاندارد کردن خدمات، گسترش دامنه خدمات، افزایش جریان اطلاعات، بهبود سطح خدمات دولتی، ایجاد فرصت های برابر برای همه افراد جامعه در استفاده از خدمات و دسترسی یکسان همه آن ها به خدمات و بهبود کیفیت خدمات عمومی نمود.

همچنین، برای توسعه شفافیت الکترونیک باید زمینه برای دسترسی شهروندان به اطلاعات و فرایندهای دولت الکترونیک و فعالیت آزاد رسانه ها فراهم شود، اطلاعات کافی و قابل فهم در رسانه ها در رابطه با اقدامات و فعالیت های دولت الکترونیک وجود داشته باشد. همچنین، به منظور توسعه پاسخگویی الکترونیک باید زمینه ورود رویه های قانونی و نظارت جامعه مدنی بر عملکرد دولت الکترونیک فراهم گردد، اقدامات دولت الکترونیک بر اساس الزامات و انتظارات شهروندان انجام گیرد، برای ارتقای خدمت گرایی و صلاحیت حرفه ای توسط دولت الکترونیک، اصلاح خدمات کشوری صورت گیرد، داده هایی درباره کیفیت اقدامات دولت الکترونیک منتشر شود، حساسی و ممیزی اثربخش انجام گیرد و سازوکارهایی برای بازخواست سازمان ها اتخاذ شود. در نهایت، به منظور ایجاد دموکراسی الکترونیک باید سطح مشارکت و مشورت الکترونیک را از طریق کانال های جدید افزایش داد، تعامل بین نهادهای دولتی و شهروندان را ارتقاء بخشید، حقوق و آزادی های مدنی را افزایش داد، اقدام جمعی را از طریق جذب و توانمندسازی شهروندان در فرایندهای سیاسی بهبود بخشید و زمینه را برای آزادی بیان، و حضور و نقش بیشتر احزاب و گروه ها در فرایند حکمرانی فراهم ساخت. در جدول ۳، توسعه حکمرانی دیجیتال خوب، بر اساس مقوله ها، مفاهیم و کدهای استخراجی می باشد [۲۳].

جدول ۳- توسعه حکمرانی دیجیتال خوب

مقوله ها	مفاهیم	کدها
توسعه حکمرانی خوب الکترونیک	شفافیت الکترونیک	دسترسی به اطلاعات و فرایندهای دولت الکترونیک توسط شهروندان، وجود اطلاعات مافی و قابل فهم در رسانه ها در چگونگی تصمیمات اخذ شده توسط تصمیم گیرندگان، آزاد گذاشتن جریان اطلاعات الکترونیک، آشکار و صریح بودن اقدامات دولت الکترونیک، فعالیت آزاد رسانه ها، و اعتبار اطلاعات ارائه شده.
	پاسخگویی الکترونیک	ورود رویه های قانونی و نظارت جامعه مدنی بر عملکرد دولت الکترونیک، عمل به وعده های داده شده به مردم توسط مسئولین، انجام اقدامات توسط مقامات بر اساس الزامات و انتظارات شهروندان، پذیرش مسئولیت شکست، بی کفایتی و یا نقض در کار توسط مقامات، اصلاح خدمات کشوری برای ارتقای خدمت گرایی و صلاحیت حرفه ای توسط دولت الکترونیک، تقویت اخلاق خدمت رسانی به مردم در بخش عمومی توسط دولت الکترونیک، انتشار داده ها در باره کیفیت حکمرانی دیجیتال، ترویج سازوکارهای بازخورد از مردم به ارائه دهندگان خدمات الکترونیک، فراهم بودن فرصت برای طرح سوال از سوی جامعه در مورد فعالیت های دولت الکترونیک، حسابرسی و ممیزی اثربخش، و وجود ازوکارهایی برای بازخواست سازمان ها.
	مشارکت	ایجاد تعاملات خارجی (G2B, G2C, G2G)، ایجاد ظرفیت های فناوری و مدیریتی برای اداره دولت الکترونیک، خدمات رسانی به هنگام و مفید به شهروندان، افزایش اعتماد شهروندان به دولت، افزایش مشروعیت دولت، رضایتمندی افراد از دولت، بهبود کیفیت نظام اداری، و استقلال خدمات همگانی از فشارهای سیاسی.
	کارایی	کاهش هزینه های دولت، افزایش درآمدهای پایدار دولت، کاهش زمان ارائه خدمات و منابع دولت و استفاده پایدار از منابع طبیعی.

۸- نتایج حکمرانی خوب الکترونیک

در نهایت، نتایج به دست آمده از توسعه حکمرانی خوب الکترونیک را می توان بر اساس میزان بهبود اثربخشی (از جمله معیارهایی مانند افزایش مسئولیت پذیری دولت، کسب و کار و شهروندان، راحتی و سهولت بیشتر شهروندان در استفاده از خدمات و دسترسی به اطلاعات، کاهش فساد، افزایش کارآمدی دولت، برقراری عدالت در جامعه، افزایش رضایت شهروندان نسبت به خدمات دولت، بهبود اخلاقیات در جامعه، حاکمیت قانون، مدیریت موثرتر دولت، افزایش اعتبار دولت از دید شهروندان و کسب و کار، افزایش هماهنگی در سطوح مختلف دولت، مدیریت موثرتر اطلاعات، ایجاد رفاه، بهبود کیفیت عملکرد دولت، تامین نیازهای جامعه، افزایش مشروعیت دولت، بهبود کیفیت تدوین و اجرای سیاست ها، و بهبود کیفیت نظام اداری) و بهبود کارایی (از جمله معیارهایی مانند کاهش هزینه ها و افزایش درآمدهای پایدار دولت، کاهش زمان ارائه خدمات و اطلاعات به شهروندان و صرفه جویی در بودجه و منابع دولت) مورد ارزیابی قرار داد تا میزان موفقیت استقرار و توسعه حکمرانی خوب الکترونیک مشخص گردد. همچنین، در تمام مراحل استقرار و توسعه حکمرانی دیجیتال، به طور مداوم باید بازخوردهایی به مراحل بررسی و شناسایی الزامات حکمرانی خوب الکترونیک و استقرار آن داده شود، تا با توجه به شرایط و نیازهای پیش رو، تصمیمات لازم و صحیح اتخاذ گردد [۲۳].

۹- بررسی شاخص های حکمرانی دیجیتال در سازمان ها

اجرا و پیاده سازی حکمرانی سازمانی مطلوب نیازمند مشارکت سه طرف اصلی می باشد: دولت، جوامع تجاری و جامعه. هر یک از طرفین نقش خودشان را ایفا میکنند. دولت و نهادهای آن به عنوان تنظیم کنندهایی عمل میکنند که مقررات لازم برای ارتقاء فضای تجاری شفاف، کارآمد و سالم را آماده میکنند و قانون را به اجرا در می آورند. جوامع تجاری و بنگاهها به عنوان مشارکت

کنندگان بازار باید حکمرانی سازمانی مطلوب را در فعالیتهایشان پیاده کنند و جامعه به عنوان مصرف کننده محصول باید نگرانی خود را نسبت به آن نشان دهد و عملیات کنترلهای اجتماعی اش را به طور عینی به انجام برساند [۲۴].

حکمرانی دیجیتال به سازمانها در جهت هدایت اقدامات دیجیتال در مسیر و جهت درست کمک می کند. به وسیله حکمرانی دیجیتال، همه تلاشها به اقداماتی منسجم و همگرا بدل می شود [۲۵]. زیدگان دیجیتال، بهتر از سایر سازمانها اقدامات دیجیتال را حکمرانی و هدایت می کنند. در ساز و کار حکمرانی دیجیتال، می توان به سازماندهی دیجیتال، منابع دیجیتال، می توان اشاره کرد. سازماندهی دیجیتال: سازمانها در حال دیجیتالی شدن بدون تغییرات اساسی در سازماندهی موفق نخواهند بود. آنچه مسلم است در این رهگذر هم راستایی افراد، فرایندها، فرهنگ و ساختار سازمانی مورد نیاز است. از این رو، پس از مطالعات انجام شده، مقوله سازماندهی دیجیتال در چارچوب پنج مفهوم رهبران دیجیتال، ساختار سازمانی، شرکاء دیجیتال، فرهنگ دیجیتال و محیط کار دیجیتال تعریف می گردد [۲۶].

منابع دیجیتال: از گذشته، همواره نوآوری مبتنی بر فناوری نیازمند منابع انسانی بوده است. آمادگی منابع، به منظور موفقیت تحول دیجیتال امری الزامی است. سازمان باید ترکیب بندی مناسبی از منابع خود به منظور تحول دیجیتال داشته باشد. منابع انسانی، مالی و فناوری سه منبع اصلی برای اجرای موفق تحول دیجیتال است [۲۷].

بطور مثال در صورتی که سند راهبردی حکمرانی خوب الکترونیک در وزارت ورزش تنظیم شود، مسیر پیش رو و برنامه های آینده وزارتخانه برای رفع نواقص و مهیا کردن امکانات لازم مشخص می شوند، اما با پیاده سازی اصول مهندسی مجدد، می توان شاهد بهبود روند امور بود. در پژوهشی که در زمینه مهندسی مجدد و ارتباط آن با دولت الکترونیک انجام شده است، مدلی با عنوان «کاوری» ارائه شده است که برای الکترونیکی کردن کامل فرایند اخذ اقامت استفاده شده است. در حال حاضر، بحث دولت الکترونیک بسیار مطرح است و در این راستا از مهندسی مجدد فرایندها بسیار می توان بهره برد. مجموعه، مهندسی مجدد به عنوان ابزاری پر کاربرد در بازطراحی بخش دولتی و عمومی کشورهای مختلف جهان استفاده می شود. مدیریت صحیح منابع انسانی نیز با به کارگیری اصول بازطراحی مهندسی مجدد و همچنین استفاده از آخرین دستاوردهای فناوریانه موجود میسر می شود. در نهایت، استفاده از مدیریت تغییر که هم راستا با به کارگیری مهندسی مجدد در وزارتخانه است، می تواند به عنوان راهبرد مطرح شود [۲۸].

۱۰- موانع ساختاری حاکمیت دیجیتال و تأثیر فناوری های دیجیتال در ساختار سازمان های ایران

در بررسی بسترها و عوامل تأثیر گذار بر فراگرد اصلاح نظام اداری و پیاده سازی خط مشی های اصلاح مبتنی بر حکمرانی دیجیتال، هر چند در ابتدا به نظر می رسد که برای اصلاح نظام اداری و کاربست واقعی خط مشی های اصلاح، تنها عامل بوروکراسی و اداره امور عمومی مهم به نظر می رسد، ولی سایر عوامل مانند: عامل ساختاری، عامل سیاسی، عامل اقتصادی، عامل فناوری، به منزله الزامات و بسترهای لازم به منزله پیشران های حکمرانی در عصر دیجیتال به حساب می آیند و تأثیر بسزایی بر پیاده سازی اصلاحات دارند. از این رو، بدون داشتن نگاه اکوسیستمی نمی توان گامی در راستای اصلاحات و تسریع آن برداشت. در بعد ساختاری نظام اداری با موانعی مواجه است که از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد. ساختار بوروکراتیک ناکارآمد و غیرمنعطف؛ تضاد میان ساختار نوین و ساختار سنتی؛ تضاد ساختار با فرهنگ سازمانی؛ همسو نبودن ساختارها با نظام منعطف توقعات و انتظارات. زیر ساخت های سیاست: توجه به زیر ساخت سیاسی از دیگر موارد پیاده سازی خط مشی های اصلاح نظام اداری، است. سیاست دارای مفهوم پیچیده و دشواری است و این مسئله از نامعین و نامشخص بودن قلمور آن ناشی می شود. برخی از صاحب نظران ادعان دارند که هرگونه تعریف از سیاست ارزش نسبی خواهد داشت و تمامی تعاریف و مفهومی هایی که از سیاست وجود دارد، در بردارنده پاره ای حقیقت است و در موقعیت فعلی، با توجه به پژوهش ها و بررسی ها و پیشرفت های مربوط به علم سیاست، دانایی ما از اندک است. در حقیقت در رویکرد سیاسی به اداره امور عمومی، تصمیم گیری ها بر اساس آراء عمومی مردم، گروه ذی نفع ها و افکار عمومی صورت می گیرد. نهایتاً هم والاس سیر بیان می دارد، اداره امور عمومی در نهایت مسئله ای است که در حوزه تئوری های سیاسی قرار می گیرد. هر چند، اداره امور عمومی و به خصوص اصلاح نباید. با توجه به مسئله حکمرانی دیجیتال

و به ویژه «حکومت باز» کشورهای متفاوت از سیاست های دولت دیجیتال برای حمایت از بخش های متفاوت استفاده می نمایند. برای مثال اتحادیه اروپا از طریق ارائه خدمات عمومی و پاسخگویی به نیازهای متنوع اجتماعی به ترویج این بخش می پردازد [۱۳].

زیرساخت های مالی و اقتصادی: یکی از اسناد بالادستی که توسط رهبر انقلاب ابلاغ شد، مراد سازنده در زمینه اقتصاد برای رسیدن به توسعه پایدار است. یکی از ضرورت های کسب مزیت رقابتی و استراتژیک لزوم توجه به اصلاحات اقتصادی است. با توجه به مسئله حکمرانی دیجیتال و به ویژه «حکومت باز» کشورهای متفاوت از سیاست های دولت دیجیتال برای حمایت از بخش های متفاوت استفاده می نمایند. برای مثال سنگاپور از طریق مراکز نوآوری و کارآفرینی حمایت می کند [۱۳].

استقرار محیط، سیاست ها و رویه های مناسب مدیریت ریسک: این مرحله با اهداف کلی و استراتژی سازمان ها در برخورد با ریسک و سیاست های مدیریت آن سر و کار دارد. هیأت مدیره و مسئولیت اصلی تعیین اهداف کلی، استراتژی ها و سیاست های مدیریت ریسک برای هر نهاد مالی را بر عهده دارد و لازم است که اهداف کلی ریسک در سر تا سر نهاد مالی تفهیم گردد [۲۹].

زیرساخت های فرهنگی: برخی صاحب نظران در تحلیل مشکلات نظام اداری و علل توسعه نیافتگی ایران، فرهنگ را به منزله یک متغیر اثرگذار مورد توجه قرار داده اند. کسانی که ریشه مشکلات را به نظام فرهنگی مربوط می دانند راه حل مسئله را نیز در تغییر و تحول فرهنگی جستجو می کنند. به بیان دکتر فرهنگی بدون شناخت فرهنگ عمومی حاکم بر جامعه نمی توان اصلاحاتی را در نظام اداری انجام داد. نظام اداری در هر جامعه ای متأثر از چهار نظام سیاسی، اقتصادی، فناوریک و نظام فرهنگی است. تعریفی کلی از تحول دیجیتال به یکپارچگی فناوری های دیجیتال و فرایندهای کسب و کار در یک اقتصاد دیجیتال اشاره دارد. به طور مشابه بهبود پرتو مانند و همه جانبه عملکرد سازمان ها و توسعه آن ها مورد توجه قرار گرفته است. مشاهده ای جزئی تر از تحول دیجیتال، استفاده از این فناوری ها برای تاثیر بر سه بعد سازمانی در نظر می گیرد: بیرونی، با تمرکز بر بهبود دیجیتالی تجربه مشتری و تغییر کلی چرخه حیات او، داخلی که تاثیر بر عملیات کسب و کار، تصمیم گیری و ساختار سازمانی را مورد توجه قرار می دهد و جامع، جایی که تمامی بخش ها و توابع کسب و کار تحت تاثیر قرار می گیرند، به طوری که اغلب به مدل های کسب و کاری جدید منتهی می شوند. در کل، محققان درباره ارتباط تحول دیجیتال با تغییری اساسی در دستیابی به عملکردی بهتر و در نظر گرفتن آن به صورت ابعاد سازمانی داخلی، خارجی و جامع به توافق رسیده اند [۳۰].

۱۱- بررسی تطبیقی حکمرانی دیجیتال بر اساس تحقیقات صورت گرفته و با تحلیل تکنولوژی های آینده محور

تحقیقات در مورد کیفیت حکمرانی دیجیتال در سال های اخیر بسیار زیاد انجام گرفته است که هر کدام بخشی از مشکلات، چالش ها و آسیب های حکمرانی دیجیتال را پوشش می دهند. سنگ و سیلوانا (۲۰۲۱)، در تحقیق خود، نوآوری همگرایانه در عصر دیجیتال و در بحران همه گیری کووید ۱۹ را بررسی کردند که این مطالعه به ادبیات نوآوری و مدیرانی که دارای بینش جدیدی در مورد استراتژی های نوآوری پایدار برای عملکرد سازمانی و فراتر از آن هستند، کمک می کند [۳۱]. وایو و همکاران نیز در سال ۲۰۲۱، نقش نوآوری دیجیتال در سیستم های مدیریت دانش را بررسی کردند که این تحقیق به ادبیات موجود در تحلیل موضوع سیستم های مدیریت دانش با در نظر گرفتن آن از دیدگاه فرآیندهای نوآوری دیجیتال و با اشاره به لزوم پیاده سازی، خلق دانش جدید و به اشتراک گذاشتن اقداماتی که از رشد جهانی و فراگیر پشتیبانی می کند، کمک می کند [۳۲].

چالش های اصلی در طول برنامه ریزی پروژه هنگام کار با تیم های مجازی توسط قالقو و همکاران در سال ۲۰۲۱ بررسی شد که استفاده از آنالیز تطبیقی کیفی مجموعه فازی یک روش مهم برای نشان دادن تأثیرات پنهان یا ناشناخته تیم های مجازی در برخی فرآیندهای مشخص و کلیدی برنامه ریزی پروژه می باشد [۳۳]. تحول دیجیتال در حسابرسی خارجی و تأثیر آن بر حاکمیت شرکتی توسط مانیتا در سال ۲۰۲۰ بررسی شد که نتیجه این مقاله نشان می دهد که فن آوری دیجیتال در پنج سطح کلیدی شرکت های حسابرسی به ویژه نقش حسابرسی به عنوان یک مکانیسم حاکمیتی تأثیر می گذارد [۳۴].

جهت گیری بازاریابی الکترونیکی در زمینه شرکت های کوچک و متوسط، توسط شالتونی و همکاران (۲۰۱۷) بررسی شده که این مطالعه بر روی صنایع کوچک و متوسط سودآور در اقتصادهای توسعه یافته تمرکز کرده است. محققان آینده ممکن است این

مطالعه را با استفاده از روش های کیفی در زمینه های مختلف (به عنوان مثال کشورهای در حال توسعه) بر روی چندین تکنولوژی و پلتفرم (یعنی وب سایت ها، اینترنت اشیا، برنامه های کاربردی موبایل و شبکه های اجتماعی) تکرار کنند [۳۶].

بر اساس مدل چهار مرحله ای توسعه خدمات برخط سازمان ملل که رتبه بندی کشورها در این خصوص را هر دو سال یکبار ارائه می دهد، در سال ۲۰۲۰ رتبه ایران با نزول ۳ رتبه ای نسبت به سال ۲۰۱۸ در بین ۱۹۳ کشور دنیا به ۸۹ رسید. طبق گزارش ۲۰۲۰ سازمان ملل متحد بهترین کشورهای دنیا به لحاظ توسعه دولت الکترونیکی کشورهای دانمارک، کره جنوبی و استونی بوده و کشورهای مثل فنلاند، استرالیا، سوئد، انگلیس، نیوزلند، امریکا، هلند، سنگاپور، ایسلند و نروژ در رده های بعدی قرار داشته اند.

طبق بررسی های صورت گرفته، درآمد کشورها عاملی تعیین کننده در دستیابی به سطح بالاتر توسعه دولت الکترونیک می باشد. گروه کشورهای با درآمد بیشتر، دارای شاخص توسعه دولت الکترونیک بالاتر می باشند و هر چه به سمت گروه کم درآمد پیش می رویم شاخص توسعه کاهش می یابد. بر اساس اطلاعات ارائه شده ایران با سرانه درآمد ناخالص ۶۸۴۰ دلار در گروه های کشورهای با درآمد متوسط به بالا در سال ۲۰۱۶ قرار داشته است. در بحث برنامه ریزی بلند مدت جهت تحقق حکمرانی دیجیتال در کشور بر اساس مطالعات صورت گرفته، نکته مشترکی که در تمامی مقالات تحلیل تکنولوژی های آینده محور می توان دید، شامل پیشنهادهای مختلف برای روش های طبقه بندی می باشد. پورتر و همکارانش، روش های تحلیل تکنولوژی های آینده محور را از نه بعد دسته بندی کردند که این دسته بندی ها، به صورت زیر می باشد [۳۵].

- دسته بندی خلاق: بر اساس خلاقیت، نوغ و الهام افراد مشارکت کننده در روند مشارکت فکری، تحلیل علمی تخیلی در میان روش هایی هستند که در این دسته بندی قرار دارند.
- دسته بندی تصمیم گیری: تدارک ساختار و رهنمودهای مورد نیاز برای تفکر سیستمی از طریق تصمیم گیری و شفاف سازی مسئله پیش روی روند سلسله مرتبه تحلیلی (AHP)، کارت شاخص متعادل، آزمایش و ارزیابی تصمیم گیری تحلیل با چندین معیار، نقشه های راهبردی، برنامه ریزی های راهبردی و دیگر روش ها، در این دسته بندی قرار دارند.
- دسته بندی توصیفی و معیار بندی شده: ابزار تحلیلی مورد استفاده برای دسته بندی (داخلی و یا خارجی) تاثیرات موثر بر دیدگاه های مرتبط با یک موضوع یا سازمان.
- دسته بندی نظر افراد متخصص: روش هایی که مبتنی بر مهارت ها و دانش افراد مطلع در رابطه با یک حوزه یا موضوع خاص می باشد، در این دسته بندی، معمولاً از تکنیک های تخصصی برای در نظر گرفتن ذینفعان مختلف استفاده می شود. این دسته بندی شامل گروه های تخصصی و شهروندی، مصاحبه های مختلف، نظر سنجی ها، کارگاه ها و تصمیم گیری دلفی می باشد.
- دسته بندی نظارت و فراست: شناسایی سیستمی فرصت ها و تهدیدها مثلاً مرتبط با موضوعات فنی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، قانونی و پشتیبانی برای فرمول بندی و اجرای برنامه های راهبردی سازمانی. مشخص کردن معیار ها، شاخص های کتاب شناسی، پوشش های زیست محیطی از جمله روش های موجود در این دسته بندی می باشد.
- دسته بندی مدل سازی و شبیه سازی: روش های پیچیده آماری و تکنیک های مدل سازی برای شناسایی خط سیرهای آتی. مدل های بازی و مبتنی بر عامل بخشی از این دسته بندی هستند.
- دسته بندی سناریوهای مختلف: روش های مشخص کردن وضعیت آتی و دوره های توسعه، معمولاً سازمان دهی این موارد با ابزار سیستمی مانند متون، جداول و غیره. این دسته شامل کارگاه های سناریویی می باشد.
- دسته بندی آماری: تحلیل های آماری مبنایی شامل همبستگی ها و موارد مشابه.
- دسته بندی تحلیل گرایش ها، برون یابی داده های پیشینه ای کمی، بررسی تغییرات در این گرایش ها و بررسی رخدادهای احتمالی در آینده و گرایش های مخالف.

در بحث حکمرانی سایبری، علیرغم اینکه نهادهای متعددی، متولی هستند اما همچنان فاقد یک راهبرد در حوزه حکمرانی سایبری هستیم. در این حوزه، رویکردهایی وجود دارد اما فاقد راهبرد مشخص هستیم. در این زمینه فعالیت‌های انجام شده اما به صورت پراکنده و محدود. مثلاً برای همکاری سایبری با یک کشور و یا شرکت در یک اجلاس، همکاری‌های بین سازمانی اتفاق می‌افتد اما این همکاری‌ها موردی و محدود است و راهبرد مشخصی در این زمینه وجود ندارد [۳۷].

با توجه به مقایسه رتبه و وضعیت ایران در منطقه و جهان، به لحاظ فناوری اطلاعات و ارتباطات در جایگاه مناسبی قرار ندارد و جایگاه آن با اهداف توسعه کشور به خصوص سند چشم‌انداز ۲۰ ساله و برنامه‌های توسعه مغایرت دارد. به طوری که از لحاظ شاخص زیرساخت‌های مخابراتی در جهان، شکاف دیجیتالی دارد. از این رو با توجه به اینکه جهان به سمت هوشمند شدن پیش می‌رود، توجه به فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت توسعه دولت الکترونیک و در سطحی بالاتر حکمرانی دیجیتال، امری ضروری است و عدم توجه به این امر در دراز مدت می‌تواند خطرات جبران‌ناپذیری داشته باشد. لذا تدوین استراتژی‌های کوتاه مدت و بلند مدت جهت توسعه حکمرانی دیجیتال توسط دولت قبل از انتخاب یک الزام است.

۱۲- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

محیط کار دیجیتال به عنوان دارایی مهم یک سازمان و جامعه قلمداد می‌شود که در بهره‌وری و بهبود عملکرد بسیار تاثیرگذار است. برای سازمان‌های متعددی در سرتاسر دنیا، روند تحول دیجیتال در بهبود عملکرد نیروی کاری، تحول استعدادها، توسعه سرمایه انسانی، بهبود و بازبینی مهارت‌های لازم منطبق با تغییر و تحولات صورت گرفته و نتایج سازمانی در قالب با سایرین بسیار تاثیرگذار بوده است. به همین دلیل بررسی مفهوم محیط کار دیجیتال و اتخاذ استراتژی‌های لازم برای بهره‌گیری از آن برای سازمان‌های امروزی بسیار مهم و لازم توجه است.

تغییرات فعالیت‌های کاری که در نتیجه دیجیتالی شدن پدید آمده را باید در زمینه عوامل انسانی و مهندسی صنعتی بررسی و تحلیل کرد و از این فرصت برای ایجاد محیط‌های کاری بهره‌ور و سالم استفاده نمود. ظهور شبکه‌های دیجیتال، سیستم‌های پشتیبان فناوریانه و ابزارهای جدید در محیط کار موجب بروز تغییراتی در دنیای کاری افراد شده است. به همین جهت بهتر است ابتدا با مفهوم تحول دیجیتال آشنا شویم و مفاهیم و منشأ ایجاد آن را بررسی نماییم، سپس روندها و تاثیرات عصر تحول دیجیتال بر ماهیت فعالیت‌های کاری و محیط‌های کاری بررسی شود. در حال حاضر در عصر دیجیتال به سر می‌بریم. عصری که در آن فناوری‌هایی نظیر اینترنت اشیا، هوش مصنوعی و کلان داده و همچنین رایانش ابری، موبایل و شبکه‌های اجتماعی محرک نوآوری هستند. این فناوری‌ها فقط به منظور ارتباط، اشتراک‌گذاری و تحلیل داده یا اطلاعات از طریق اینترنت به کار نمی‌روند، بلکه قادر به متوازن کردن توسعه اقتصاد و همچنین حل مشکلات اجتماعی هستند. در چنین محیطی‌های دیجیتالی، انتظارات و توقعات مردم و شهروندان از حاکمان دسترسی سریع و ساده به خدمات و داده و اطلاعات، مشارکت و پاسخگویی بموقع و شفاف می‌باشد و لازمه آن بهبود شاخص‌های حکمرانی دیجیتال، رفع موانع ساختاری حاکمیت دیجیتال و برنامه‌ریزی و آینده‌نگری می‌باشد.

حکمرانی دیجیتال چند مولفه اصلی دارد که عبارت است از: مشارکتی بودن، اجماع محوری، پاسخ‌گویی، شفافیت، مسئولیت‌پذیری، کارایی و اثربخشی، جامعیت و تبعیض قائل نشدن میان شهروندان (تساوی حقوق و جامعیت در حکمرانی)، قانون محوری (حاکمیت قانون)، که با بکارگیری آن شاهد رفاه عمومی و رضایت شهروندان و ارتباط دوسویه بین حاکمیت و مردم خواهیم بود. بنابراین به تصمیم‌گیرندگان حوزه حکمرانی پیشنهاد می‌گردد، ضمن رفع موانع ساختاری موجود، برنامه‌ریزی‌های لازم را با الگوبرداری از حکمرانی خوب الکترونیک در کشورهای موفق در این زمینه و با توجه به شرایط بومی کشور، به منظور استقرار و توسعه حکمرانی خوب از طریق حکمرانی دیجیتال در دستور کار خود قرار دهند تا از این رهگذر با بهبود اثربخشی و کارایی سیستم حکمرانی از مزایایی همچون ایجاد اعتماد، افزایش مسئولیت‌پذیری و مشروعیت دولت، کاهش فساد، افزایش درآمدهای پایدار دولت و کاهش هزینه‌ها و زمان ارائه خدمات و اطلاعات به شهروندان، بهره‌مند گردند. به مدیران بخش دولتی، خصوصی و مدنی پیشنهاد می‌شود، اجرای دقیق برنامه‌های تحول را مورد ارزیابی قرار داده و از این طریق زمینه بهبود روند توسعه حکمرانی دیجیتال

را در کشور فراهم کنند. به پژوهشگران و محققان علاقه مند به تحقیق در زمینه مسائل مرتبط با حکمرانی دیجیتال پیشنهاد می شود، وضعیت بلوغ حکمرانی خوب الکترونیک را در کشور بررسی کرده و الگویی گام به گام را به منظور ارزشیابی فرایند استقرار و توسعه حکمرانی دیجیتال ارائه نمایند.

۱۳- منابع و مراجع

۱. نبوتی، علیرضا؛ شامی زنجانی، مهدی و قلی پور، آرین (۱۳۹۸)، مفهوم سازی محیط کار دیجیتال در سازمان ها، مجله تحول اداری، سری جدید، شماره ششم، شماره پیاپی ۶۰، ص ۳۴-۴۷.
۲. عباسی، فاطمه و محمودی، جعفر (۱۳۹۷)، پژوهش در حکمرانی دیجیتال، فصلنامه آینده پژوهی مدیریت، سال ۳۰، شماره ۱۱۶، ۱۵-۳۰.
۳. بیک زاد، جعفر؛ رحیمی، غلامرضا و علیزاده محمدعلی (۱۴۰۰)، حکمرانی خوب و بهره وری در بخش دولتی، هفتمین کنفرانس بین المللی علوم مدیریت و حسابداری، ص ۱۲-۱.
۴. تقدسی، فائزه (۱۳۹۹)، سناریوهای پیش روی آینده حکمرانی دیجیتال، مرکز مطالعات آینده پژوهی فردا، ص ۱-۱۶.
5. Niamh M. Brennan, Nava Subramaniam and Chris J. van Staden (2019), Corporate governance implications of disruptive technology: An overview, The British Accounting Review, The British Accounting Review Volume 51, Issue 6, November 2019, 100860
۶. بیک زاد، جعفر؛ قربانی، صابر (۱۳۹۶)، حکمرانی خوب چیست؟، کنفرانس ملی حسابداری- مدیریت و اقتصاد، ص ۷-۹.
۷. ناظمی جنایی، فائزه و رحمانی، حامد (۱۳۹۷)، شناسایی شاخص های حکمرانی دیجیتال در آموزش عالی (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین)، نشریه علمی فناوری آموزش، جلد ۱۴، شماره ۳، ص ۵۴۱-۵۵۶.
8. Basirat M. (2012), Electronic governance in Tehran: opportunities and challenges, Shahrnegar Bimonthly, 61-60, 43-55.
9. Estevez E, Janowski T. (2013), Electronic Governance for Sustainable Development-Conceptual Framework and State of Research. Government Information Quarterly, 30: 94-109.
۱۰. یعقوبی، اسماعیل (۱۳۹۶)، حکمرانی خوب و ارتقای سلامت نظام اداری؛ تبیین نقش دولت الکترونیک، پژوهش های مدیریت عمومی، ص ۲۰۳-۲۲۲.
11. OECD (2016) Digital government strategies for transforming public Services in the Welfare Areas. OECD Comparative Study. <http://www.oecd.org/gov/digital-government/Digital - Government-Strategies-Welfare-Service.pdf> Accessed 10
12. West DM (2004) E-government and the transformation of public sector service delivery and citizen attitudes. Public Administration Review 64(1):15-27.
13. Janowski T (2015) Digital government evolution: from transformation to contextualization. Government Information Quarterly, 32(3):221-236.
14. Rodriguez Bolívar MP, Alcaide Muñoz L, López Hernández AM (2015). Research and experiences in implementing E-government endeavors in emerging countries: a literature review. In: Bwalya KJ, Mutula SM (eds) Digital solutions for contemporary democracy and government. IGI Global, pp 328-Hershey, 346.
15. J. M. Sánchez-Torres and I. Miles (2017), The role of future-oriented technology analysis in e-Government: a systematic review, European Journal of Futures Research (2017) 5: 15, <https://doi.org/10.1007/s40309-017-0131-7>.
۱۶. بیک زاد، جعفر؛ رحیم زاده، فاطمه (۱۳۹۶)، بررسی مسائل مدیریت دولتی ایران، انتشارات فروزش، چاپ اول، ص ۱۵۳-۱۵۵.
۱۷. محمدی، حامد؛ الوانی، سیدمهدی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و حمیدی، ناصر (۱۳۹۷)، سنجش وضعیت مؤلفه موثر بر بعد قانونی نظام اداری ایران، سیاست های راهبردی و کلان، ۶(۲۲)، ص ۱-۲۲.
۱۸. شجاعان، امیر؛ تقوی فرد، سیدمحمدتقی؛ الیاسی، مهدی و محمدی، مهدی (۱۳۹۸)، تحقق حاکمیت الکترونیک ایران: گامی به سوی دولت هوشمند، دو فصلنامه علمی و پژوهشی مدیریت بحران، ص ۴۹-۵۹.

۱۹. ابوالمعالی، فاطمه السادات؛ دانش فرد، کرم‌اله و پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۹)، طراحی الگوی اصلاحات اداری با رویکرد حکمرانی دیجیتال، مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۸، شماره ۴، ص ۱۱-۳۲.
۲۰. عبدالحسین زاده، محمد؛ ثنایی، مهدی و ذوالفقارزاده، محمد مهدی (۱۳۹۶)، مفهوم‌شناسی سیاست‌گذاری داده باز حاکمیتی و تبیین مزایا و فواید آن در عرصه‌های مختلف سیاست‌گذاری، فصلنامه مطالعات راهبردی عمومی، ۷(۲۲)، ۵۵-۷۴.
۲۱. بیگ‌زاد، جعفر؛ مولوی، زهرا و اسکندری، کریم (۱۳۹۰)، رابطه کیفیت خدمات الکترونیکی با رضایت الکترونیکی دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب، فصلنامه فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی، سال اول، شماره سوم، ص ۹۲-۶۷.
۲۲. دقتی، عادل؛ یعقوبی، نورمحمد؛ کمالیان، امین‌رضا و دهقانی، مسعود (۱۳۹۹)، طراحی الگوی استقرار و توسعه حکمرانی خوب الکترونیک با استفاده از رویکرد فراترکیب، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۲۴، شماره ۲، ص ۱-۳۶.
۲۳. دقتی، عادل؛ یعقوبی، نورمحمد؛ کمالیان، امین‌رضا؛ دهقانی، مسعود و مرادی، ابراهیم (۱۳۹۹)، ارائه الگوی استقرار و توسعه حکمرانی خوب الکترونیک با استفاده از رویکرد فراترکیب، چشم‌انداز مدیریت دولتی، سال دهم، شماره ۴، ص ۸۹-۱۲۰.
۲۴. بیگ‌زاد، جعفر؛ زارع دیزج، علی (۱۳۹۷)، مروری بر مفاهیم و تئوری‌های حکمرانی سازمانی مطلوب، کنگره ملی مدیریت- اقتصاد و حسابداری، ص ۶-۷.
۲۵. نوری، مژگان؛ شاه‌حسینی، محمدعلی؛ شامی زنجانی، مهدی؛ عابدین، بابک (۱۳۹۸)، طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌های ایرانی، مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، دوره ۱۲، شماره ۲، پیاپی ۲۳، ص ۲۱۱-۲۴۲.
26. Kohnke, O. (2017). It's not just about technology: the people side of digitization. In shaping the digital enterprise (pp. 69-91). Springer, Cham
27. Lokuge, S., Sedera, D., Grover, V., & Dongming, X. (2019). Organizational readiness for digital innovation: Development and empirical calibration of a construct. *Information & Management*, 56(3), 445-461.
۲۸. رستم‌زاده، نادر؛ افشاری، مصطفی؛ علم، زهرا؛ قربانی، سعید (۱۳۹۸)، ارائه مدل حکمرانی خوب الکترونیک در وزارت ورزش و جوانان، مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۱۱، شماره ۵۶، ص ۴۳-۶۲.
۲۹. بیگ‌زاد، جعفر و نادمی، فریور (۱۳۸۸)، مدیریت ریسک در بانکداری الکترونیکی، بانک و اقتصاد، شماره ۱۰۴، ص ۳۳-۲۵.
۳۰. فرزانه کندری، نرگس؛ روحانی، سعید (۱۳۹۹)، ارائه چارچوب مفهومی تحول دیجیتال قضایی در راستای حکمرانی دیجیتال، مدیریت دولتی، دوره ۱۲، شماره ۴، ص ۶۹۵-۷۲۲.
31. Sang M. Lee and Silvana Trimi (2021), Convergence innovation in the digital age and in the COVID-19 pandemic crisis, *Journal of Business Research* 123 (2021) 14-22.
32. Assunta Di Vaio*, Rosa Palladino, Alberto Pezzi, David E. Kalisz (2021). The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review, *Journal of Business Research* 123 (2021) 220-231.
33. J.S. Gallego□, I. Ortiz-Marcos, J. Romero Ruiz (2021), Main challenges during project planning when working with virtual teams, *Technological Forecasting & Social Change* 162.
34. Manita Riadh, Najoua Elommal, Patricia Baudier, and Lubica Hikkerova (2020), The digital transformation of external audit and its impact on corporate governance, *Technological Forecasting & Social Change*, 150, 119751.
35. Miles I, Saritas O, Sokolov A (2016) *Foresight for science, technology and innovation*. Science, technology and innovation studies, 1st edn. Springer International Publishing.
36. Abdel Monim Shaltoni, Douglas West, Ibrahim Alnawas, Tamather Shatnawi,(2018), "Electronic Marketing Orientation in the SMEs Context", *European Business Review*.
۳۷. احمدی، بهزاد و رفسنجانی‌نژاد، سیما (۱۴۰۰)، بایسته‌های راهبرد ایران در حکمرانی دیجیتال و حکمرانی سایبری، انتشارات کتاب راهبرد.