**شیوه استناددهی:** دانا، روح اله.، سهرابی، شهلا.، و آرایی، وحید. (۱۴۰۶). طراحی و پیاده‌سازی مدل حکمرانی دیجیتال با رویکرد تعالی خدمات و مشارکت عمومی در سازمان‌های دولتی. *آموزش، تربیت و توسعه پایدار*، ۵(۱)، ۱۸-۱.




© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

# طراحی و پیاده‌سازی مدل حکمرانی دیجیتال با رویکرد تعالی خدمات و مشارکت عمومی در سازمان‌های دولتی

روح اله دانا[۱]، شهلا سهرابی[۲*]، وحید آرایی[۳]

۱. گروه مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. گروه مدیریت دولتی و خط مشی گذاری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: sohrabi1403@iau.ac.ir

## چکیده

هدف این پژوهش، طراحی و تبیین یک مدل جامع حکمرانی دیجیتال با تأکید بر تعالی خدمات و تقویت مشارکت عمومی در سازمان‌های دولتی بود. این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از حیث روش‌شناسی کیفی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد انجام شد. جامعه پژوهش شامل خبرگان و مدیران سازمان‌های دولتی پیشرو در حوزه حکمرانی دیجیتال بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، ۱۴ نفر از آن‌ها انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار ATLAS.TI در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. به‌منظور بررسی پایایی کدگذاری‌ها، از شاخص کاپا استفاده شد. فرآیند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و مفاهیم استخراج‌شده در قالب مقولات اصلی مدل سازمان‌دهی شدند . نتایج نشان داد که مدل حکمرانی دیجیتال در پنج مقوله اصلی سازمان‌دهی می‌شود: شرایط علی (نارضایتی عمومی، فقدان شفافیت، فساد ساختاری و کمبود عدالت دیجیتال)، شرایط مداخله‌گر (تحریم‌های فناورانه، حمایت سیاسی مقطعی، ضعف منابع انسانی و ناهم‌راستایی سیاست‌گذاری)، شرایط زمینه‌ای (ساختار متمرکز، فرهنگ مقاوم، ضعف زیرساخت و شکاف دیجیتال)، راهبردها (یکپارچه‌سازی سامانه‌ها، توانمندسازی منابع انسانی، هوشمندسازی فرآیندها و تقویت مشارکت) و پیامدها (افزایش شفافیت، رضایت شهروندی، کاهش هزینه‌ها و تحقق عدالت خدماتی). یافته‌ها حاکی از آن است که تحقق حکمرانی دیجیتال اثربخش مستلزم رویکردی چندبعدی و هم‌زمان به عوامل ساختاری، انسانی، فناورانه و نهادی است. این مدل نشان می‌دهد که گذار موفق به حکمرانی دیجیتال نیازمند اصلاحات عمیق در ساختارهای اداری، ارتقای ظرفیت‌های انسانی، توسعه زیرساخت‌های فناورانه و ایجاد بسترهای مشارکت فعال شهروندان است.

**کلیدواژگان:** *حکمرانی دیجیتال، تعالی خدمات، مشارکت عمومی، سازمان‌های دولتی، نظریه داده‌بنیاد*

تاریخ ارسال: ۳ آذر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱ اردیبهشت ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۵ اردیبهشت ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۴ خرداد ۱۴۰۵

تاریخ چاپ نهایی: ۱ فروردین ۱۴۰۶



**How to cite:** Dana, R., Sohrabi, S., & Araei, V. (2027). Designing and Implementing a Digital Governance Model with an Approach to Service Excellence and Public Participation in Government Organizations, *Education, and Sustainable Development*, *5*(1), 1-18.

© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

# Designing and Implementing a Digital Governance Model with an Approach to Service Excellence and Public Participation in Government Organizations

Rohollah Dana[1], Shahla Sohrabi[2]*, Vahid Araei[3]

1. Department of Management, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Department of Public Management, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
3. Department of Public Management and Public Policy, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: sohrabi1403@iau.ac.ir

## Abstract

The purpose of this study was to design and conceptualize a comprehensive digital governance model emphasizing service excellence and enhanced public participation in government organizations. This applied research adopted a qualitative methodology based on grounded theory. The study population consisted of experts and managers from leading government organizations in digital governance, from which 14 participants were selected through purposive sampling. Data were collected via semi-structured interviews and analyzed using ATLAS.TI software through open, axial, and selective coding procedures. Inter-coder reliability was verified using the Kappa coefficient. Data collection continued until theoretical saturation was achieved, and extracted concepts were systematically categorized into core model components . The findings revealed that the digital governance model is structured around five core categories: causal conditions (public dissatisfaction, lack of transparency, structural corruption, and digital inequality), intervening conditions (technological sanctions, inconsistent political support, limited human resource capacity, and policy misalignment), contextual conditions (centralized administrative structures, resistant organizational culture, weak infrastructure, and regional digital divide), strategies (integrated system design, human resource empowerment, process digitalization, and stakeholder engagement), and consequences (enhanced transparency, increased citizen satisfaction, reduced costs, and improved service equity). The results indicate that effective digital governance requires a multidimensional approach addressing structural, technological, human, and institutional factors simultaneously. Successful implementation depends on systemic administrative reforms, strengthening digital capabilities, expanding technological infrastructure, and fostering active citizen participation within governance processes.

**Keywords:** *Digital governance, service excellence, public participation, government organizations, grounded theory*

Submit Date: 24 November 2025
Revise Date: 21 April 2026
Accept Date: 25 April 2026
Initial Publish Date: 25 May 2026
Final Publish Date: 21 March 2027

## مقدمه

حکمرانی به‌عنوان یکی از بنیادی‌ترین مفاهیم در علوم اجتماعی و مدیریتی، همواره در پاسخ به پیچیدگی‌های فزاینده جوامع بشری دچار تحول و بازتعریف شده است. در دهه‌های اخیر، با گسترش فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات و شکل‌گیری اقتصاد دیجیتال، الگوهای سنتی حکمرانی دیگر پاسخگوی نیازهای متنوع، پویا و شبکه‌ای جوامع نبوده و ضرورت گذار به پارادایم‌های نوین، به‌ویژه حکمرانی دیجیتال، بیش از پیش احساس می‌شود (Amaral, 2022; Norling et al., 2022). حکمرانی دیجیتال به‌عنوان رویکردی نوین، نه‌تنها استفاده از فناوری را در ارائه خدمات عمومی مدنظر قرار می‌دهد، بلکه به بازطراحی ساختارها، فرآیندها و روابط میان دولت، شهروندان و سایر ذی‌نفعان نیز می‌پردازد (Lindgren & van Veenstra, 2018; Tavakkoli Rad & Sadat Miri, 2021). این تحول پارادایمی، زمینه‌ساز حرکت از دولت الکترونیک به حکمرانی هوشمند، مشارکتی و داده‌محور شده است.



در این چارچوب، حکمرانی دیجیتال به مجموعه‌ای از تعاملات رسمی و غیررسمی میان بازیگران مختلف اشاره دارد که با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، به خلق ارزش عمومی، حل مسائل پیچیده و بهبود کیفیت خدمات عمومی می‌انجامد (Aris et al., 2019; Molaei, 2021). از منظر نظری، این نوع حکمرانی با مفاهیمی همچون حکومت باز، شفافیت، پاسخگویی و مشارکت شهروندی پیوند خورده و به‌عنوان ابزاری برای ارتقای مشروعیت و کارآمدی نظام‌های حکمرانی مطرح می‌شود (Mazari, 2024; Sundberg & Holmström, 2024). در همین راستا، مطالعات نشان می‌دهند که استفاده مؤثر از فناوری‌های دیجیتال می‌تواند به بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری، افزایش سرعت ارائه خدمات و کاهش هزینه‌های اجرایی منجر شود (Abu Bakar et al., 2020; Wouters et al., 2023).

با این حال، تحقق حکمرانی دیجیتال صرفاً به پیاده‌سازی فناوری محدود نمی‌شود، بلکه مستلزم تغییرات عمیق در ابعاد سازمانی، فرهنگی و نهادی است. در واقع، تحول دیجیتال در بخش عمومی نیازمند بازاندیشی در نقش دولت، بازطراحی فرآیندهای اداری و ارتقای شایستگی‌های دیجیتال منابع انسانی است (Amiri, 2022; Hosseini Nasab et al., 2021). علاوه بر این، زیرساخت‌های فناورانه، قوانین و سیاست‌های حمایتی، و فرهنگ سازمانی از جمله عوامل کلیدی در موفقیت یا شکست این تحول به شمار می‌روند (Anthopoulos et al., 2019; Farzaneh Kandari & Rouhani, 2020). در این میان، عدم توجه به این ابعاد می‌تواند منجر به بروز چالش‌هایی نظیر مقاومت سازمانی، ناکارآمدی سیستم‌ها و افزایش شکاف دیجیتال شود (Bik Zadeh & Jalili Nejad, 2021).

یکی از ابعاد مهم حکمرانی دیجیتال، تأکید بر مشارکت عمومی و نقش فعال شهروندان در فرآیندهای حکمرانی است. برخلاف الگوهای سنتی که در آن‌ها تصمیم‌گیری به‌صورت متمرکز و از بالا به پایین انجام می‌شد، در حکمرانی دیجیتال، شهروندان به‌عنوان بازیگران اصلی در تولید، تحلیل و استفاده از داده‌ها و نیز در فرآیندهای تصمیم‌سازی و نظارت مشارکت دارند (Distel & Lindgren, 2023). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که مشارکت الکترونیکی می‌تواند به افزایش پاسخگویی، شفافیت و کیفیت تصمیم‌گیری منجر شود و اعتماد عمومی به نهادهای دولتی را تقویت کند (Mao et al., 2024). همچنین، ارزیابی مدل‌های بلوغ دولت دیجیتال نشان می‌دهد که میزان مشارکت شهروندان یکی از شاخص‌های کلیدی در سنجش موفقیت این مدل‌ها است (Waara, 2025).

در کنار مشارکت عمومی، مفهوم تعالی خدمات نیز به‌عنوان یکی از ارکان اصلی حکمرانی دیجیتال مطرح است. تعالی خدمات به معنای ارائه خدماتی با کیفیت بالا، دسترسی آسان، پاسخگویی سریع و تجربه کاربری مطلوب است که بتواند نیازها و انتظارات شهروندان را به‌طور مؤثر برآورده سازد (Marvati, 2022). در این راستا، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، بازطراحی فرآیندها و استفاده از داده‌های بزرگ می‌تواند به بهبود مستمر خدمات عمومی و افزایش رضایت شهروندان کمک کند (Lubis et al., 2024; Slathia et al., 2025). از سوی دیگر، تمرکز بر شهروندمحوری و طراحی خدمات بر اساس نیازهای واقعی کاربران، به‌عنوان یکی از اصول کلیدی در پژوهش‌های اخیر حکمرانی دیجیتال مورد تأکید قرار گرفته است (Sundberg & Holmström, 2024).

با وجود مزایای متعدد حکمرانی دیجیتال، چالش‌های متعددی نیز در مسیر پیاده‌سازی آن وجود دارد. از جمله این چالش‌ها می‌توان به محدودیت‌های زیرساختی، ناهماهنگی سیاست‌ها، کمبود منابع انسانی متخصص و موانع فرهنگی اشاره کرد (Khodadadi & Abbaspour, 2022; Shirooyehpour et al., 2023). همچنین، در کشورهای در حال توسعه، عواملی مانند شکاف دیجیتال، نابرابری در دسترسی به فناوری و ضعف در نظام‌های مدیریتی می‌تواند مانع از تحقق کامل این رویکرد شود (Joshi & Islam, 2018). علاوه بر این، تحولات سریع فناوری و پیچیدگی‌های ناشی از آن، نیازمند رویکردهای نوین در مدیریت و سیاست‌گذاری است که بتواند به‌طور هم‌زمان به ابعاد فنی، اجتماعی و اخلاقی توجه کند (Aneesh, 2020).

در سطح کلان، حکمرانی دیجیتال نقش مهمی در تحقق اهداف توسعه پایدار ایفا می‌کند. مطالعات نشان می‌دهند که این رویکرد می‌تواند به کاهش نابرابری‌ها، بهبود دسترسی به خدمات عمومی و ارتقای کیفیت زندگی شهروندان کمک کند (Slathia et al., 2025). همچنین، توسعه شهرهای هوشمند و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در مدیریت شهری، از جمله مصادیق کاربردی حکمرانی دیجیتال است که می‌تواند به بهبود کارایی، پایداری و مشارکت شهروندان منجر شود (Khosropour et al., 2024; Parvin et al., 2024). در این میان، هماهنگی میان نهادهای مختلف و ایجاد شبکه‌های همکاری میان‌سازمانی، به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در موفقیت این رویکرد مطرح است (Hietala et al., 2023).

با این وجود، بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که علی‌رغم پیشرفت‌های قابل توجه در حوزه حکمرانی دیجیتال، هنوز خلأهای قابل توجهی در زمینه ارائه مدل‌های بومی و جامع وجود دارد. بسیاری از مطالعات موجود به بررسی ابعاد خاصی از این مفهوم پرداخته و کمتر به ارائه چارچوبی یکپارچه که بتواند تمامی ابعاد علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و راهبردی را به‌صورت هم‌زمان در نظر گیرد، توجه کرده‌اند (Thordsen & Bick, 2023). به‌ویژه در بستر کشورهای در حال توسعه، نیاز به مدل‌هایی که متناسب با شرایط فرهنگی، اجتماعی و نهادی طراحی شده باشند، بیش از پیش احساس می‌شود (Fazli Khani et al., 2025). همچنین، مفهوم شهروندی دیجیتال و چالش‌های مرتبط با آن، از جمله موضوعاتی است که نیازمند توجه بیشتر در طراحی مدل‌های حکمرانی دیجیتال است (Alesan & Abbasi Sarmadi, 2025).

از سوی دیگر، اصلاحات اداری و تحول در نظام‌های مدیریتی، به‌عنوان پیش‌نیازهای اساسی تحقق حکمرانی دیجیتال مطرح شده‌اند. در این راستا، طراحی مدل‌های اصلاحات اداری با رویکرد دیجیتال می‌تواند به بهبود کارایی، شفافیت و پاسخگویی در سازمان‌های دولتی منجر شود (Abolmaali et al., 2020). این امر مستلزم تدوین سیاست‌های جامع، ایجاد زیرساخت‌های مناسب و توسعه ظرفیت‌های سازمانی است که بتواند زمینه‌ساز تحول پایدار در نظام حکمرانی باشد.

در مجموع، با توجه به اهمیت فزاینده حکمرانی دیجیتال در بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی، ارتقای کیفیت خدمات و افزایش مشارکت عمومی، و نیز با در نظر گرفتن چالش‌ها و خلأهای موجود در ادبیات پژوهش، ضرورت طراحی و ارائه یک مدل جامع و بومی در این حوزه بیش از پیش احساس می‌شود. بنابراین، هدف این پژوهش طراحی مدل حکمرانی دیجیتال با رویکرد تعالی خدمات و مشارکت عمومی در سازمان‌های دولتی است.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از حیث هدف پژوهش کاربردی و از حیث روش، کیفی با رویکرد نظریه داده بنیاد بارویکرد اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) بود. مشارکت کنندگان بالقوه آن، کلیه مدیران بانک و کارشناسان فنی و بازاریابی و تحقیق و توسعه در بانک مسکن بودند. روش نمونه گیری هدفمند بود و افرادی انتخاب شدند این گروه برای انجام بخش کیفی پژوهش انتخاب شدند و در فرایند مصاحبه شرکت کردند. برای تعیین نمونه‌های این پژوهش و تعیین این گروه از خبرگان از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در این پژوهش مآخذ اصلی داده‌ها مصاحبه بوده است به طوری که مصاحبه‌های ابتدایی به صورت اکتشافی و توصیفی بوده‌اند و به تدریج پس از انجام هر مصاحبه، کدگذاری مصاحبه به

مصاحبه داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها انجام می‌گردید و به وسیله روش مقایسه دائمی داده‌ها کدهای نظری از طریق کدگذاری باز پدیدار می‌گردید و به همین منوال کدگذاری‌های ۱۴ مصاحبه انجام گردید و مفاهیم و طبقات فرعی و اصلی ظهور یافت؛ لازم به ذکر است که متراکم و اشباع شدن طبقات محوری براساس نمونه گیری نظری انجام می‌گردید به طوری که با انجام مصاحبه با جامعه آماری پژوهش تا جایی ادامه می‌یافت که مفاهیم آن مقوله متراکم و غنی شود به عنوان مثال با ۸ مصاحبه اول که انجام گردید مدت زمان انجام مصاحبه بین ۳۰ تا ۵۰ دقیقه بود. برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از طریق گراندد تئوری[1] در نرم افزار ATLAS TI استفاده شد. در این طرح مراحل تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، در سه مرحله کدگذاری باز[2]، کدگذاری محوری[3] و کُدگذاری انتخابی[4] انجام شد. براساس سؤالات زیر از افراد انتخاب شده در نمونه کیفی مصاحبه انجام شده است:



- به نظر شما، چه عواملی باعث شده‌اند که سازمان‌های دولتی به سمت پیاده‌سازی حکمرانی دیجیتال حرکت کنند؟
- ضعف‌ها و چالش‌های اصلی در مدل‌های سنتی حکمرانی در سازمان‌های دولتی چه بوده که نیاز به تحول دیجیتال احساس شده؟
- چه نقش‌هایی برای فناوری‌های نوین (مانند هوش مصنوعی، بلاکچین، پلتفرم‌های داده) در تحول حکمرانی سازمان‌های دولتی قائل هستید؟
- زیرساخت‌های فناوری اطلاعات موجود در سازمان‌های دولتی تا چه حد پاسخگوی اجرای حکمرانی دیجیتال هستند؟
- سطح آمادگی فرهنگی و مهارتی کارکنان دولت برای پذیرش و اجرای حکمرانی دیجیتال چگونه است؟
- چه نقش‌هایی برای قوانین، مقررات و سیاست‌های کلان در موفقیت این مدل قائل هستید؟
- موانع یا تسهیل‌گران اصلی در مسیر اجرای موفق حکمرانی دیجیتال در ایران کدام‌اند؟
- آیا مشارکت بخش خصوصی یا نهادهای مدنی می‌تواند نقش موثری در بهبود فرایند دیجیتال‌سازی حکمرانی داشته باشد؟
- چه عوامل اجتماعی، اقتصادی یا سیاسی ممکن است باعث تسریع یا کند شدن روند این تحول شوند؟
- از دیدگاه شما چه سیاست‌ها و راهکارهایی باید در سازمان‌های دولتی اتخاذ شود تا به تعالی خدمات و مشارکت عمومی در حکمرانی دیجیتال دست یافت؟
- چه راهبردهایی برای تقویت مشارکت شهروندان در تصمیم‌سازی‌ها و ارائه بازخورد در فضای دیجیتال پیشنهاد می‌کنید؟
- تجربه سازمان شما در زمینه بهره‌گیری از بسترهای دیجیتال برای تعامل با مردم چگونه بوده است؟
- اجرای حکمرانی دیجیتال در سازمان‌های دولتی چه تأثیری بر شفافیت، پاسخگویی و عدالت خدماتی دارد؟
- چه تغییراتی در رضایت شهروندان از خدمات دولتی در نتیجه استفاده از بسترهای دیجیتال مشاهده کرده‌اید؟
- آیا کاهش هزینه‌های اجرایی و افزایش اثربخشی خدمات را می‌توان به عنوان پیامدهای ملموس این مدل در نظر گرفت؟

## یافته‌ها

توصیف آماری مشخصات مشارکت کنندگان بخش میدانی در جدول ۱ ارائه شده است

[1] Grounded Theory
[2] Open Coding
[3] Axial Coding
[4] Selective Coding

**جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان**

| متغیر | طبقه | فراوانی | درصد فراوانی |
|---|---|---|---|
| جنسیت | زن | ۶ | ۴۳٪ |
| | مرد | ۸ | ۵۷٪ |
| تحصیلات | کارشناسی ارشد | ۱۰ | ۷۱٪ |
| | دکتری و بالاتر | ۴ | ۲۹٪ |
| سابقه کار | ۱۵-۲۰ | ۵ | ۳۶٪ |
| | ۲۰-۲۵ | ۷ | ۵۰٪ |
| | ۲۵ و بالاتر | ۲ | ۱۴٪ |
| سن | ۳۰-۴۰ | ۶ | ۴۳٪ |
| | ۴۰-۵۰ | ۶ | ۴۳٪ |
| | ۵۰ و بالاتر | ۲ | ۱۴٪ |



به منظور کدگذاری باز، تمامی مصاحبه‌ها در نرم افزار Atlasti وارد، بررسی‌های لازم انجام شده و کدهای مورد نظر استخراج شدند. برچسب گذاری کدها با استناد به مصاحبه‌ها انجام شده است و محقق سعی کرده است تا حد ضرورت به بینش افراد نسبت به پاسخ داده شده پایبند باشد تا از هرگونه سوگیری احتمالی و ناخواسته تا حدامکان جلوگیری شود. محقق در تمام فرایند کدگذاری‌ها به حساسیت نظری که از اصول تحقیق نظریه پردازی داده بنیاد است پایبند بوده است و این کار را جهت غنای هرچه بیشتر تحقیق انجام داده است. در جدول ۲ نمونه‌ای از کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده مشخص شده است.

**جدول ۲. مصاحبه‌های کدگذاری شده**

| کد اولیه | مصاحبه |
|---|---|
| ارتقاء شفافیت تصمیم‌گیری | وقتی حرف از شفافیت در تصمیم‌گیری می‌زنیم، یعنی مردم بدون واسطه و پنهان‌کاری بتونن ببینن که مسئولین و مدیران دولتی دارن چه تصمیم‌هایی می‌گیرن، چرا این تصمیم گرفته شده و پشتش چه منطقیه. حکمرانی دیجیتال باعث میشه که فرآیندها و اطلاعات تصمیم‌گیری تو بسترهای آنلاین و شفاف قرار بگیرن، طوری که دیگه چیزی پشت درهای بسته نمونه. مثلاً آگه یه پروژه‌ای قراره اجرا بشه یا بودجه‌ای اختصاص پیدا کنه، مردم دقیقاً بفهمن چطوری و چرا. اینطوری هم اعتماد عمومی میره بالا، هم فساد کمتر میشه. |
| افزایش رضایت شهروندی | حالا بیایم سراغ رضایت مردم. وقتی خدمات دولتی دیجیتالی میشه، یعنی مردم می‌تونن راحت‌تر، سریع‌تر و بدون کاغذبازی‌های خسته‌کننده کارشون رو انجام بدن. مثلاً بدون اینکه برن پشت در اداره‌ها معطل بشن، فقط با چند تا کلیک کارشون راه می‌افته. همین سادگی و سرعت باعث میشه که حس کنن دولت بهشون اهمیت میده. این باعث میشه احساس رضایت از خدمات و حتی از خود دولت بیشتر بشه، چون دیگه اون حس بی‌تفاوتی و خستگی از بین میره. |
| کاهش هزینه‌های اجرایی | دیجیتالی شدن خدمات کلی از هزینه‌های اضافی سازمان‌ها رو حذف می‌کنه. مثلاً دیگه لازم نیست کلی کاغذ مصرف شه یا نیروی انسانی برای کارهای تکراری به کار گرفته بشه. همین کاهش مصرف منابع و زمان باعث می‌شه هزینه‌های اجرایی پایین بیاد. تازه این صرفه‌جویی فقط برای سازمان نیست، برای خود مردم هم هست؛ چون وقت، انرژی و پولشون کمتر هدر می‌ره. |
| تحقق عدالت خدماتی | عدالت خدماتی یعنی همه مردم، چه تو روستا باشن چه تو کلان‌شهر، چه پولدار باشن چه کم‌درآمد، بتونن از خدمات دولتی به یه شکل منصفانه استفاده کنن. حکمرانی دیجیتال باعث می‌شه همه بتونن به یه اندازه به خدمات دسترسی داشته باشن؛ چون دیگه لازم نیست حضوری بری اداره یا پارتی‌بازی داشته باشی. با یه کلیک، همون خدمتی که یه نفر تو پایتخت می‌گیره، یه نفر هم تو یه شهر دور می‌تونه بگیره. این خودش یعنی یه قدم بزرگ به سمت عدالت. |
| ضعف در پاسخگویی نهادهای دولتی | خیلیا وقتی یه مشکلی واسه‌شون پیش میاد و سراغ یه اداره یا سازمان دولتی می‌رن، با یه دیوار روبه‌رو می‌شن! نه کسی جواب درست می‌ده، نه کسی مسئولیت قبول می‌کنه. انگار پاس‌کاری جواب‌ها یه رسم شده. این ضعف در پاسخگویی باعث میشه مردم احساس کنن حرفشون اصلاً شنیده نمیشه. وقتی کسی جوابگو نباشه، طبیعیه که مردم هم انگیزه‌ای برای تعامل یا اعتماد به سیستم ندارن. |

| | |
|---|---|
| تجربه‌های منفی مکرر از دریافت خدمات عمومی | خیلی وقتا مردم وقتی می‌رن یه کار اداری انجام بدن، کلی اذیت می‌شن؛ از صف‌های طولانی گرفته تا برخورد بد کارمندا یا خراب بودن سیستم‌ها. وقتی این تجربه‌های بد چند بار تکرار می‌شه، دیگه مردم اعتمادشونو از دست می‌دن و حتی برای کارای ساده هم دلشون نمی‌خواد با اداره‌ها سر و کله بزنن. |
| بی‌اعتمادی نسبت به نهادهای اجرایی | وقتی مردم ببینن که نهادهای اجرایی کارشونو درست انجام نمی‌دن، یا وعده می‌دن ولی عمل نمی‌کنن، کم‌کم نسبت بهشون بی‌اعتماد می‌شن. یعنی دیگه باور نمی‌کنن که این نهادها واقعاً دنبال حل مشکلات هستن. این بی‌اعتمادی باعث می‌شه که مردم همکاری نکنن یا حتی نسبت به تصمیمات کلان بی‌تفاوت بشن. |
| تمرکزگرایی افراطی در تصمیم‌گیری | تو خیلی از ادارات و سازمان‌ها همه تصمیمات باید از بالا گرفته بشه، یعنی یه مدیر یا مقام بالا فقط باید تصمیم بگیره. اینجوری نه‌تنها سرعت کارا کم می‌شه، بلکه آدمای پایینی که واقعاً درگیر مسائل هستن، هیچ اختیاری ندارن. تمرکز بیش از حد تصمیم‌گیری تو مرکز باعث می‌شه مناطق دیگه همیشه عقب بمونن یا نیازهاشون نادیده گرفته بشه. |
| عدم مشارکت مؤثر مردم در سیاست‌گذاری | یکی از ضعف‌های بزرگ آینه که وقتی قراره درباره یه موضوع مهم تصمیم‌گیری بشه، نظر مردم اصلاً پرسیده نمی‌شه. یا اگر هم پرسیده بشه، فقط در حد یه نظرسنجی ظاهریه و تأثیری تو تصمیم نهایی نداره. این باعث می‌شه مردم حس کنن که هیچ نقشی تو سرنوشت خودشون ندارن. |
| محدودیت در دسترسی عمومی به داده‌های دولتی | خیلی از اطلاعاتی که می‌تونه به مردم کمک کنه، مثل آمار، بودجه‌ها، پروژه‌های اجراشده و... یا اصلاً منتشر نمی‌شن یا به‌سختی قابل دسترسن. این محدودیت باعث می‌شه که شفافیت از بین بره و مردم نتونن بر عملکرد دولت نظارت کنن یا از اطلاعات برای نوآوری و تصمیم‌گیری درست استفاده کنن. |
| نبود سامانه‌های یکپارچه اطلاعاتی | تو خیلی از سازمان‌های دولتی هر بخش برای خودش یه سیستم جدا داره و این سامانه‌ها با هم ارتباط ندارن. مثلاً یه بار اطلاعاتتو تو یه اداره ثبت می‌کنی، بعد دوباره همون اطلاعاتو یه جای دیگه باید از اول وارد کنی. این ناهماهنگی باعث اتلاف وقت، دوباره‌کاری و حتی خطا تو خدمات‌رسانی می‌شه. |
| انحصار اطلاعات در سطح مدیران کلان | بعضی وقتا اطلاعات فقط دست چند تا مدیر بالاست و کارکنای رده پایین یا حتی خود مردم ازش خبر ندارن. این یعنی شفافیت خیلی کمه و همه چیز در اختیار یه عده محدوده. اینجوری هم تصمیم‌گیری‌های مهم بدون در نظر گرفتن واقعیت‌ها و نیازهای واقعی انجام می‌شه، هم فضا برای رانت و سوءاستفاده باز می‌شه. |
| ضعف در گزارش‌دهی عملکرد دستگاه‌ها | یکی از مشکلات جدی آینه که خیلی از سازمان‌های دولتی یا گزارش عملکرد درست حسابی نمی‌دن، یا آگه هم بدن، اونقدر کلی و مبهمه که نمی‌شه فهمید دقیقاً چه کاری انجام دادن. مردم نمی‌دونن فلان اداره با بودجه‌ای که گرفته چی کار کرده و آیا واقعاً به وعده‌هاش عمل کرده یا نه. این ضعف، شفافیت رو از بین می‌بره و نظارت رو سخت می‌کنه. |
| عدم وجود چارچوب‌های استاندارد افشای اطلاعات | الان هر دستگاه دولتی برای خودش یه ساز میزنه! یکی یه جور گزارش می‌ده، اون یکی یه چیز دیگه می‌نویسه که اصلاً قابل مقایسه با بقیه نیست. وقتی چارچوب مشخصی برای افشای اطلاعات نباشه، مردم نمی‌تونن بفهمن کدوم سازمان درست کار کرده، کدوم نه. اینطوری فضا برای پنهون‌کاری و ریاکاری باز می‌شه. |
| نبود سازوکارهای هوشمند نظارت دیجیتال | تو دوره‌ای هستیم که با یه کلیک می‌شه کلی چیز رو رصد کرد، ولی متأسفانه خیلی از نهادهای دولتی هنوز سیستم‌های هوشمند و دیجیتال برای نظارت ندارن. نه داده‌ها رو درست جمع می‌کنن، نه روی عملکرد نظارت دقیق دارن. این نبود نظارت هوشمند باعث می‌شه خطاها، تخلفات و ضعف‌ها راحت از زیر رادار رد بشن. |
| نفوذ منافع شخصی در فرآیندهای اجرایی | بعضی وقتا تصمیمات و اجرای پروژه‌ها به‌جای اینکه بر اساس نیاز مردم باشه، بر اساس منفعت شخصی یا گروهی یه عده گرفته می‌شه. یعنی یه کاری رو فقط چون به نفع یه نفر خاصه جلو می‌برن، نه چون به صلاح جامعه‌ست. این مسئله یکی از ریشه‌های اصلی فساد و ناکارآمدیه. |
| ضعف نظام تنبیه و تشویق کارآمد | تو خیلی از ادارات، کسی که خوب کار می‌کنه فرقی با کسی که کم‌کاری می‌کنه نداره. یعنی نه تشویق درستی هست، نه تنبیه مؤثری. این باعث می‌شه انگیزه کارکنان پایین بیاد و بعضیا بدون ترس از عواقب، کاراشونو جدی نگیرن یا حتی تخلف کنن. یه نظام درست پاداش و مجازات می‌تونه خیلی از مشکلاتو حل کنه. |
| فرآیندهای پیچیده و غیر شفاف صدور مجوزها | برای گرفتن یه مجوز ساده، باید هفت‌خوان رستم رو رد کنی! نه مسیر مشخصه، نه معلومه باید با کی صحبت کنی. این پیچیدگی‌ها هم کار مردم رو سخت می‌کنه، هم راه رو برای رشوه و رابطه‌بازی باز می‌ذاره. آگه فرایندها ساده و شفاف باشن، هم مردم راحت‌تر کارشونو پیش می‌برن، هم فساد کمتر می‌شه. |
| ارتباطات غیررسمی و فساد اداری مزمن | یه مشکلی که خیلیا ازش نالانن، آینه که تو ادارات، بدون رابطه و آشنا کار پیش نمی‌ره. یعنی یه عده با یه تماس یا رابطه خاص، کارشون سریع‌تر راه می‌افته، ولی بقیه باید ماه‌ها دوندگی کنن. این ارتباطات پشت‌پرده باعث شکل‌گیری یه نوع فساد مزمن می‌شه که خیلی سخت می‌شه باهاش مقابله کرد، چون ریشه‌دار شده. |
| تمرکز زیرساخت‌های دیجیتال در کلان‌شهرها | بیشتر امکانات و تجهیزات دیجیتال مثل اینترنت پرسرعت، مراکز دیتا، پلتفرم‌های هوشمند و... فقط تو کلان‌شهرها جمع شدن. یعنی آگه تو تهران یا یکی از شهرای بزرگ باشی، احتمالاً دسترسی خوبی به خدمات دیجیتال داری. ولی تو |

| | |
|---|---|
| | شهرهای کوچیک یا روستاها، هنوز مردم دارن با اینترنت داغون و امکانات نصفه‌نیمه سر می‌کنن. این تمرکز امکانات فقط باعث بیشتر شدن فاصله بین مناطق مختلف می‌شه. |
| شکاف دیجیتال میان اقشار مختلف جامعه | وقتی حرف از خدمات دیجیتال می‌زنیم، نباید فراموش کنیم که همه به یه اندازه دسترسی ندارن. مثلاً کسی که گوشی هوشمند نداره، سواد کافی نداره یا پول نداره اینترنت بخره، عملاً از دنیای دیجیتال جامی‌مونه. این فاصله بین کسایی که دسترسی دارن و اونایی که ندارن، می‌شه همون شکاف دیجیتال. این شکاف باعث می‌شه عده‌ای همیشه عقب‌تر بمونن. |
| عدم بومی‌سازی خدمات الکترونیک برای گروه‌های خاص | خیلی از پلتفرم‌ها و خدمات الکترونیکی بدون در نظر گرفتن نیازهای افراد خاص طراحی شدن. مثلاً یه سالمند یا کسی که معلولیت داره، نمی‌تونه راحت با اپلیکیشنی کار کنه که فونتش ریزه یا پیچیده‌ست. یا حتی زبانی که استفاده می‌شه ممکنه برای بعضیا قابل فهم نباشه. وقتی خدمات برای همه مناسب‌سازی نشه، عملاً عده‌ای از خدمات جا می‌مونن. |
| نادیده‌گرفتن نیازهای اقشار کم‌برخوردار در طراحی پلتفرم‌ها | بعضی وقتا پلتفرم‌های دیجیتال طوری طراحی می‌شن که انگار فقط برای قشر مرفه یا تحصیل‌کرده ساخته شدن. در صورتی که خیلی از مردم عادی، با درآمد پایین یا سواد دیجیتال کم، نیازای متفاوتی دارن. وقتی این نیازها دیده نشه، اون آدم‌ها حس می‌کنن کنار گذاشته شدن و نمی‌تونن از خدمات استفاده کنن. این خودش یه جور تبعیضه که فقط شکاف اجتماعی رو بیشتر می‌کنه. |






**شکل ۱. ابر کدهای تشکیل شده در نرم افزار**

در ادامه براساس ابعاد مدل داده بنیاد اشتراوس و کوربین[1] (۱۹۹۸) دسته بندی کدهای شناسایی در جداول ۳ تا ۷ مشخص شده است.

[1] Strauss & Corbin

**جدول ۳. کدگذاری داده‌های کیفی (شرایط علی)**

| مقوله انتخابی | مقوله محوری | مقوله اولیه |
|---|---|---|
| شرایط علی | نارضایتی عمومی مزمن | ضعف در پاسخگویی نهادهای دولتی |
| | | تجربه‌های منفی مکرر از دریافت خدمات عمومی |
| | | بی‌اعتمادی نسبت به نهادهای اجرایی |
| | | تمرکزگرایی افراطی در تصمیم‌گیری |
| | | عدم مشارکت مؤثر مردم در سیاست‌گذاری |
| | فقدان شفافیت اطلاعاتی | محدودیت در دسترسی عمومی به داده‌های دولتی |
| | | نبود سامانه‌های یکپارچه اطلاعاتی |
| | | انحصار اطلاعات در سطح مدیران کلان |
| | | ضعف در گزارش‌دهی عملکرد دستگاه‌ها |
| | | عدم وجود چارچوب‌های استاندارد افشای اطلاعات |
| | فساد ساختاری پایدار | نبود سازوکارهای هوشمند نظارت دیجیتال |
| | | نفوذ منافع شخصی در فرآیندهای اجرایی |
| | | ضعف نظام تنبیه و تشویق کارآمد |
| | | فرآیندهای پیچیده و غیر شفاف صدور مجوزها |
| | | ارتباطات غیررسمی و فساد اداری مزمن |
| | کمبود عدالت دیجیتال | تمرکز زیرساخت‌های دیجیتال در کلان‌شهرها |
| | | شکاف دیجیتال میان اقشار مختلف جامعه |
| | | عدم بومی‌سازی خدمات الکترونیک برای گروه‌های خاص |
| | | نادیده‌گرفتن نیازهای اقشار کم‌برخوردار در طراحی پلتفرم‌ها |
| | | نبود آموزش‌های دیجیتال برای عموم مردم |

**جدول ۴. کدگذاری داده‌های کیفی (شرایط راهبردی)**

| مقوله انتخابی | مقوله محوری | مقوله اولیه |
|---|---|---|
| راهبردها | طراحی سامانه‌های یکپارچه | ایجاد بانک اطلاعاتی متمرکز بین‌دستگاهی |
| | | اتصال سیستم‌های خدمات‌رسان به یکدیگر از طریق API |
| | | طراحی پنجره واحد خدمات الکترونیکی برای شهروندان |
| | | حذف سامانه‌های موازی و ناکارآمد |
| | | تدوین استانداردهای ملی برای تعامل‌پذیری داده‌ها |
| | | استفاده از معماری سازمانی در طراحی سیستم‌ها |
| | توانمندسازی نیروی انسانی | آموزش مهارت‌های دیجیتال و تفکر فناورانه به کارکنان |
| | | طراحی مسیر شغلی تخصصی در حوزه حکمرانی دیجیتال |
| | | تشویق کارکنان به مشارکت در نوآوری و ارائه راهکار دیجیتال |
| | | به‌کارگیری نیروهای متخصص در فناوری اطلاعات در سطوح کلیدی |
| | | ایجاد مراکز یادگیری و توسعه دیجیتال درون‌سازمانی |
| | | ارزیابی و پایش مستمر عملکرد دیجیتال نیروی انسانی |
| | هوشمندسازی فرآیندهای اداری | بازطراحی فرآیندهای سنتی با رویکرد دیجیتال |
| | | استفاده از فناوری‌های نوین مانند RPA و هوش مصنوعی |
| | | حذف مراجعات حضوری غیرضروری با اتوماسیون خدمات |
| | | راه‌اندازی سیستم‌های تصمیم‌یار مبتنی بر داده |
| | | اجرای پروژه‌های پایلوت هوشمندسازی در دستگاه‌های منتخب |
| | | پایش لحظه‌ای عملکرد واحدها از طریق داشبوردهای مدیریتی |

| | | |
|---|---|---|
| | تقویت مشارکت ذی‌نفعان | راه‌اندازی سامانه‌های بازخورد مردمی برای خدمات دولتی |
| | | ایجاد بسترهای دیجیتال برای مشورت عمومی در تصمیم‌سازی |
| | | مشارکت سازمان‌های مردم‌نهاد و بخش خصوصی در طراحی خدمات |
| | | انتشار داده‌های باز برای تقویت شفافیت و پاسخگویی |
| | | طراحی مکانیسم‌های رأی‌گیری و نظرخواهی الکترونیکی |
| | | تشکیل کارگروه‌های چندذی‌نفعه برای تدوین سیاست‌های دیجیتال |

**جدول ۵. کدگذاری داده‌های کیفی (پیامدها)**

| مقوله انتخابی | مقوله محوری | مقوله اولیه |
|---|---|---|
| پیامدها | ارتقاء شفافیت تصمیم‌گیری | دسترسی آزاد شهروندان به فرآیندها و مصوبات اداری |
| | | مستندسازی دیجیتال تصمیمات مدیریتی |
| | | ردیابی شفاف جریان‌های مالی و تخصیص منابع |
| | | کاهش تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای و غیرمستند |
| | | تقویت پاسخ‌گویی مدیران به افکار عمومی |
| | | استفاده از سامانه‌های رصد و گزارش عملکرد در لحظه |
| | افزایش رضایت شهروندی | تسریع در دریافت خدمات الکترونیکی |
| | | کاهش مراجعات حضوری و زمان انتظار |
| | | ارتقاء تجربه کاربری سامانه‌های دولتی |
| | | ایجاد حس مشارکت و اثرگذاری در نظام حکمرانی |
| | | افزایش اعتماد عمومی به دستگاه‌های اجرایی |
| | | امکان پیگیری سریع درخواست‌ها و شکایات |
| | کاهش هزینه‌های اجرایی | حذف کاغذبازی و فرآیندهای زائد اداری |
| | | کاهش نیاز به نیروی انسانی در عملیات تکراری |
| | | کاهش مصرف منابع فیزیکی (کاغذ، فضا، تجهیزات) |
| | | تجمیع خدمات در بسترهای متمرکز و یکپارچه |
| | | صرفه‌جویی در زمان مدیران و کارکنان |
| | | بهینه‌سازی تخصیص بودجه و منابع اجرایی |
| | تحقق عدالت خدماتی | دسترسی برابر همه اقشار به خدمات دیجیتال |
| | | توزیع عادلانه زیرساخت‌های ارتباطی در کشور |
| | | حذف واسطه‌گری و تبعیض در ارائه خدمات |
| | | ارائه خدمات متناسب با نیازهای اقشار کم‌برخوردار |
| | | طراحی فراگیر پلتفرم‌ها برای گروه‌های خاص (سالمندان، معلولان) |
| | | تقویت حقوق شهروندی در بسترهای دیجیتال |

**جدول ۶. کدگذاری داده‌های کیفی (شرایط زمینه‌ای)**

| مقوله انتخابی | مقوله محوری | مقوله اولیه |
|---|---|---|
| شرایط زمینه‌ای | ساختار اداری متمرکز | تمرکز اختیارات در سطوح کلان و وزارتخانه‌ای |
| | | عدم تفویض اختیار به استان‌ها و شهرستان‌ها |
| | | سلسله‌مراتب کند و پیچیده در تصمیم‌گیری |
| | | نبود چابکی نهادی در پاسخ به تحولات دیجیتال |
| | | تضاد میان ساختار سنتی و نیازهای خدمات هوشمند |
| | فرهنگ سازمانی مقاومت‌زا | مقاومت کارکنان در برابر تغییرات فناورانه |
| | | ترس از شفافیت و پاسخگویی دیجیتال |

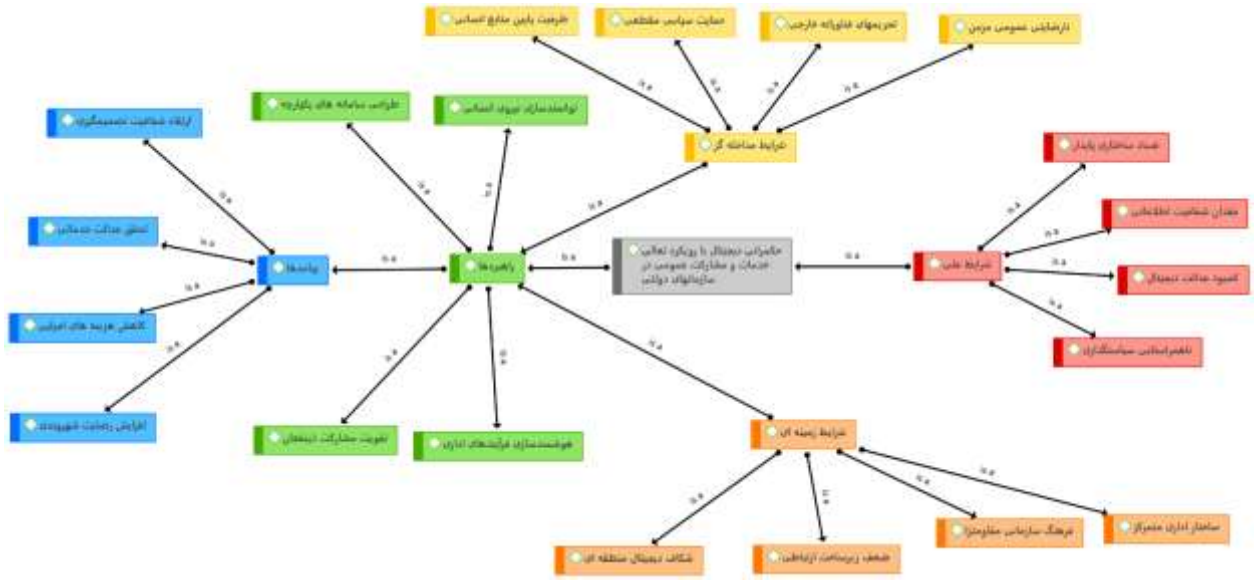
| | |
|---|---|
| | اولویت منافع شخصی بر منافع عمومی |
| | وابستگی به رویه‌های سنتی و بوروکراتیک |
| | کم‌توجهی به آموزش و توسعه مهارت‌های دیجیتال |
| ضعف زیرساخت ارتباطی | پوشش ناکافی اینترنت پرسرعت در مناطق روستایی |
| | کیفیت پایین شبکه‌های ارتباطی بین‌سازمانی |
| | نبود پایداری در اتصال به سامانه‌های خدمات‌رسانی |
| | نبود پهنای باند کافی برای خدمات آنلاین گسترده |
| | وابستگی به تجهیزات فرسوده یا وارداتی در برخی نهادها |
| شکاف دیجیتال منطقه‌ای | اختلاف شدید در سطح دسترسی به خدمات دیجیتال بین استان‌ها |
| | تمرکز خدمات نوین در کلان‌شهرها |
| | نبود عدالت جغرافیایی در توزیع منابع فناوری |
| | ضعف در توسعه زیرساخت‌های فناوری در مناطق کم‌برخوردار |
| | تفاوت شدید در سطح سواد دیجیتال بین مناطق مرکزی و حاشیه‌ای |



**جدول ۷. کدگذاری داده‌های کیفی (شرایط مداخله گر)**

| مقوله انتخابی | مقوله محوری | مقوله اولیه |
|---|---|---|
| شرایط مداخله گر | تحریم‌های فناورانه خارجی | محدودیت در دسترسی به زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری روز دنیا |
| | | وابستگی به فناوری‌های بومی با کیفیت پایین‌تر |
| | | محدودیت در تبادل دانش و تجربه با کشورهای پیشرو |
| | | اختلال در به‌روزرسانی سیستم‌ها و تجهیزات حیاتی |
| | | هزینه‌بر بودن واردات فناوری از مسیرهای غیررسمی |
| | | کاهش امنیت سایبری به‌دلیل استفاده از نسخه‌های کرک‌شده |
| | حمایت سیاسی مقطعی | تغییر اولویت‌ها با تغییر دولت‌ها یا مدیران |
| | | تخصیص منابع صرفاً در دوره‌های خاص یا انتخاباتی |
| | | عدم استمرار در پروژه‌های تحول دیجیتال |
| | | نبود سیاست‌گذاری کلان و فراگیر در سطح حاکمیتی |
| | | استفاده ابزاری از مفاهیم دیجیتال برای اهداف تبلیغاتی |
| | | توقف یا کندی پروژه‌ها به‌دلیل نبود پشتیبانی سیاسی مداوم |
| | ظرفیت پایین منابع انسانی | کمبود نیروی متخصص در حوزه‌های داده، امنیت، تحول دیجیتال |
| | | ضعف نظام آموزش کارکنان در مهارت‌های نوین |
| | | عدم انگیزش نیروی انسانی برای مشارکت در فرآیندهای دیجیتال |
| | | فرار نخبگان حوزه فناوری از بدنه دولت |
| | | ناهماهنگی بین نیازهای تحول دیجیتال و توانمندی نیروی انسانی موجود |
| | | فقدان مسیر شغلی مشخص برای متخصصان تحول دیجیتال در دولت |
| | ناهم‌راستایی سیاست‌گذاری | نبود انسجام بین سیاست‌های سازمانی و ملی در حوزه دیجیتال |
| | | تعارض میان مصوبات نهادهای اجرایی، تقنینی و نظارتی |
| | | سیاست‌های متناقض در حوزه داده‌باز، حریم خصوصی، و شفافیت |
| | | نبود نقشه‌راه مشترک میان دستگاه‌ها |
| | | اجرای طرح‌های موازی و بدون هم‌افزایی نهادی |
| | | بی‌ثباتی در قوانین مرتبط با خدمات و زیرساخت‌های دیجیتال |

بعد از پایان تجزیه و تحلیل و سنجش داده‌های مختلف، مدل نهایی تحقیق به شکل زیر ارائه شده است:



**شکل ۲. مدل داده بنیاد حکمرانی دیجیتال با رویکرد تعالی خدمات و مشارکت عمومی در سازمانهای دولتی (خروجی نرم افزار ATLAS.TI)**

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که حکمرانی دیجیتال با رویکرد تعالی خدمات و مشارکت عمومی در سازمان‌های دولتی در قالب پنج مقوله اصلی شامل شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها قابل تبیین است. در بخش شرایط علی، عواملی نظیر نارضایتی عمومی مزمن، فقدان شفافیت اطلاعاتی، فساد ساختاری پایدار و کمبود عدالت دیجیتال به‌عنوان محرک‌های اصلی حرکت به سمت حکمرانی دیجیتال شناسایی شدند. این نتایج با دیدگاه‌های مطرح در ادبیات همسو است که ناکارآمدی سیستم‌های سنتی و کاهش اعتماد عمومی را از مهم‌ترین عوامل گذار به حکمرانی دیجیتال می‌دانند (Bik Zadeh & Jalili Nejad, 2021; Tavakkoli Rad & Sadat Miri, 2021). به‌ویژه، تأکید بر فقدان شفافیت اطلاعاتی و فساد ساختاری، با یافته‌های پژوهش‌هایی که نقش شفافیت و پاسخگویی را در ارتقای حکمرانی برجسته می‌کنند، هم‌راستا است (Lindgren & van Veenstra, 2018; Molaei, 2021). همچنین، مسئله کمبود عدالت دیجیتال و شکاف در دسترسی به خدمات، با مطالعاتی که به نابرابری‌های دیجیتال در کشورهای در حال توسعه اشاره دارند، همخوانی دارد (Joshi & Islam, 2018).

در خصوص شرایط مداخله‌گر، نتایج نشان داد که عواملی مانند تحریم‌های فناورانه خارجی، حمایت سیاسی مقطعی، ظرفیت پایین منابع انسانی و ناهم‌راستایی سیاست‌گذاری نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا شکست اجرای حکمرانی دیجیتال دارند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که تحقق حکمرانی دیجیتال صرفاً به عوامل داخلی محدود نبوده و تحت تأثیر متغیرهای کلان سیاسی و بین‌المللی نیز قرار دارد. این موضوع با نتایج مطالعاتی که بر اهمیت سیاست‌گذاری یکپارچه و ثبات نهادی در تحول دیجیتال تأکید دارند، هم‌خوان است (Amiri, 2022; Hosseini Nasab et al., 2021). همچنین، ضعف در منابع انسانی و مهارت‌های دیجیتال، با یافته‌های پژوهش‌های پیشین در زمینه ضرورت توسعه شایستگی‌های دیجیتال در بخش عمومی همسو است (Anthopoulos et al., 2019). از سوی دیگر، نقش تحریم‌ها و محدودیت‌های فناورانه به‌عنوان یک عامل بیرونی، نشان‌دهنده پیچیدگی‌های محیطی در پیاده‌سازی این نوع حکمرانی است که در برخی مطالعات به‌عنوان چالش کلیدی کشورهای در حال توسعه مطرح شده است (Aneesh, 2020).

در بخش شرایط زمینه‌ای، ساختار اداری متمرکز، فرهنگ سازمانی مقاومت‌زا، ضعف زیرساخت‌های ارتباطی و شکاف دیجیتال منطقه‌ای به‌عنوان بسترهای مؤثر بر اجرای حکمرانی دیجیتال شناسایی شدند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که بدون اصلاحات ساختاری و فرهنگی، حتی پیشرفته‌ترین فناوری‌ها نیز نمی‌توانند به‌تنهایی منجر به تحول شوند. این نتیجه با دیدگاه‌های نظری که بر اهمیت تغییرات نهادی و فرهنگی در کنار تحول دیجیتال تأکید دارند، هم‌راستا است (Farzaneh Kandari & Rouhani, 2020). همچنین، مقاومت سازمانی در برابر تغییر، یکی از موانع اصلی در مسیر دیجیتالی شدن شناخته شده که در مطالعات مختلف به آن اشاره شده است (Shirooyehpour et al., 2023). از سوی دیگر، ضعف زیرساخت‌های ارتباطی و شکاف دیجیتال منطقه‌ای، با یافته‌های پژوهش‌هایی که بر اهمیت توسعه زیرساخت‌ها برای تحقق حکمرانی دیجیتال تأکید دارند، همخوانی دارد (Khosropour et al., 2024; Parvin et al., 2024).



در بخش راهبردها، نتایج پژوهش نشان داد که طراحی سامانه‌های یکپارچه، توانمندسازی نیروی انسانی، هوشمندسازی فرآیندهای اداری و تقویت مشارکت ذی‌نفعان، مهم‌ترین اقدامات برای تحقق حکمرانی دیجیتال هستند. این یافته‌ها به‌طور مستقیم با مطالعاتی که بر ضرورت یکپارچه‌سازی خدمات و تعامل‌پذیری سیستم‌ها تأکید دارند، همسو است (Wouters et al., 2023). همچنین، توانمندسازی نیروی انسانی به‌عنوان یکی از محورهای کلیدی تحول دیجیتال، در پژوهش‌های مختلف مورد تأکید قرار گرفته است (Hietala et al., 2023). از سوی دیگر، هوشمندسازی فرآیندهای اداری با استفاده از فناوری‌های نوین، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی ارتقای کارایی و کاهش هزینه‌ها شناخته شده است (Abu Bakar et al., 2020). در همین راستا، تقویت مشارکت ذی‌نفعان و شهروندان، با رویکردهای نوین حکمرانی که بر شهروندمحوری تأکید دارند، همخوانی دارد (Distel & Lindgren, 2023; Sundberg & Holmström, 2024).

در بخش پیامدها، نتایج نشان داد که اجرای موفق حکمرانی دیجیتال منجر به ارتقای شفافیت تصمیم‌گیری، افزایش رضایت شهروندی، کاهش هزینه‌های اجرایی و تحقق عدالت خدماتی می‌شود. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌هایی که تأثیر مثبت حکمرانی دیجیتال بر بهبود کیفیت خدمات و افزایش اعتماد عمومی را نشان داده‌اند، همسو است (Lubis et al., 2024; Slathia et al., 2025). همچنین، افزایش مشارکت شهروندی و بهبود پاسخگویی، از جمله پیامدهای مهمی است که در مطالعات مرتبط با مشارکت الکترونیکی مورد تأکید قرار گرفته است (Mao et al., 2024). در همین راستا، مطالعات مربوط به مدل‌های بلوغ دولت دیجیتال نیز نشان می‌دهند که تحقق این پیامدها نیازمند توجه هم‌زمان به ابعاد مختلف حکمرانی است (Waara, 2025).

به‌طور کلی، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که حکمرانی دیجیتال یک پدیده چندبعدی و پیچیده است که تحقق آن مستلزم تعامل میان عوامل مختلف ساختاری، انسانی، فناورانه و نهادی است. این یافته با دیدگاه‌هایی که حکمرانی دیجیتال را به‌عنوان یک سیستم پویا و شبکه‌ای معرفی می‌کنند، همخوانی دارد (Amaral, 2022; Norling et al., 2022). همچنین، نتایج پژوهش حاضر با مطالعاتی که بر ضرورت ارائه مدل‌های بومی و متناسب با شرایط هر کشور تأکید دارند، همسو است (Fazli Khani et al., 2025). در این راستا، توجه به ویژگی‌های خاص فرهنگی، اجتماعی و سیاسی کشورها، به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در موفقیت این مدل‌ها مطرح شده است (Alesan & Abbasi Sarmadi, 2025).

در مجموع، این پژوهش با ارائه یک مدل جامع حکمرانی دیجیتال، تلاش کرده است تا خلأهای موجود در ادبیات را پر کرده و چارچوبی یکپارچه برای درک و پیاده‌سازی این مفهوم در سازمان‌های دولتی ارائه دهد. این مدل می‌تواند به‌عنوان ابزاری راهبردی برای سیاست‌گذاران و مدیران در جهت بهبود عملکرد سازمانی، ارتقای کیفیت خدمات و افزایش مشارکت عمومی مورد استفاده قرار گیرد.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به محدود بودن حجم نمونه و تمرکز بر تعداد محدودی از خبرگان اشاره کرد که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را با محدودیت مواجه سازد. همچنین، استفاده از روش کیفی و مبتنی بر مصاحبه، وابستگی زیادی به برداشت‌ها و تفسیرهای مشارکت‌کنندگان دارد که می‌تواند منجر به سوگیری شود. علاوه بر این، شرایط خاص محیطی و نهادی کشور، از جمله محدودیت‌های فناورانه

و سیاسی، ممکن است بر نتایج پژوهش تأثیر گذاشته باشد. در نهایت، عدم دسترسی به داده‌های کمی گسترده برای آزمون مدل ارائه‌شده، از دیگر محدودیت‌های این مطالعه به شمار می‌رود.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، مدل ارائه‌شده در این مطالعه با استفاده از روش‌های کمی و تحلیل‌های آماری مورد آزمون قرار گیرد تا اعتبار و پایایی آن بررسی شود. همچنین، انجام مطالعات مقایسه‌ای میان کشورهای مختلف می‌تواند به شناسایی عوامل موفقیت یا شکست در پیاده‌سازی حکمرانی دیجیتال کمک کند. استفاده از روش‌های ترکیبی (کیفی-کمی) و بهره‌گیری از داده‌های بزرگ نیز می‌تواند به غنای بیشتر یافته‌ها منجر شود. علاوه بر این، بررسی نقش فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و بلاکچین در توسعه حکمرانی دیجیتال، از دیگر حوزه‌های پیشنهادی برای تحقیقات آینده است.

در حوزه کاربردی، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی به طراحی و پیاده‌سازی سامانه‌های یکپارچه خدمات الکترونیکی توجه ویژه‌ای داشته باشند تا از دوباره‌کاری و ناهماهنگی جلوگیری شود. همچنین، سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌های دیجیتال کارکنان و جذب نیروهای متخصص، می‌تواند نقش مهمی در موفقیت تحول دیجیتال ایفا کند. ایجاد بسترهای مشارکت عمومی و استفاده از ابزارهای دیجیتال برای دریافت بازخورد شهروندان نیز از دیگر اقدامات ضروری است. در نهایت، تدوین سیاست‌های یکپارچه و پایدار در حوزه حکمرانی دیجیتال و تقویت زیرساخت‌های فناورانه، می‌تواند زمینه‌ساز تحقق اهداف این رویکرد در سازمان‌های دولتی باشد.



## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافعی وجود ندارد.

## موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

## شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

## حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## Extended Abstract

### Introduction

Digital governance has emerged as a transformative paradigm in response to the increasing complexity, interconnectivity, and dynamism of modern societies. Traditional governance models, characterized by hierarchical decision-making, limited transparency, and bureaucratic rigidity, have proven insufficient in addressing contemporary public sector challenges. In contrast, digital governance leverages information and

communication technologies to enhance transparency, accountability, efficiency, and citizen engagement, thereby redefining the relationship between governments and stakeholders (Amaral, 2022; Norling et al., 2022). This shift reflects a broader transition from e-government to more integrated and participatory governance frameworks that emphasize value co-creation and data-driven decision-making (Lindgren & van Veenstra, 2018; Tavakkoli Rad & Sadat Miri, 2021).

A central feature of digital governance is its emphasis on citizen-centricity and public participation. Contemporary research highlights that effective governance increasingly depends on the inclusion of citizens as active contributors to policy design, service delivery, and oversight processes (Distel & Lindgren, 2023). Empirical studies have demonstrated that e-participation enhances voice and accountability, thereby strengthening democratic legitimacy and trust in public institutions (Mao et al., 2024). Furthermore, the maturity of digital government models is closely linked to the extent of citizen inclusion, underscoring the importance of participatory mechanisms in achieving governance excellence (Waara, 2025). Alongside participation, service excellence has become a critical dimension of digital governance, emphasizing the delivery of high-quality, accessible, and user-oriented public services that meet evolving citizen expectations (Sundberg & Holmström, 2024).



Despite its potential, the implementation of digital governance faces significant challenges. These include structural inefficiencies, lack of interoperability among systems, insufficient digital competencies among public sector employees, and policy fragmentation (Amiri, 2022; Hosseini Nasab et al., 2021). Additionally, contextual factors such as infrastructural disparities, organizational resistance to change, and socio-political constraints can hinder successful digital transformation (Bik Zadeh & Jalili Nejad, 2021; Shirooyehpour et al., 2023). In developing contexts, external pressures such as technological sanctions and limited access to advanced technologies further complicate the transition toward digital governance (Aneesh, 2020). Moreover, the lack of comprehensive and context-sensitive models tailored to specific institutional environments remains a notable gap in the literature (Thordsen & Bick, 2023).

Recent studies have attempted to address these gaps by proposing frameworks that integrate technological, organizational, and societal dimensions. For instance, research on digital governance in public organizations highlights the importance of integrated systems, human resource development, and collaborative networks in achieving sustainable transformation (Hietala et al., 2023; Wouters et al., 2023). Similarly, studies on smart cities and digital transformation emphasize the role of infrastructure development and policy alignment in facilitating innovation and service delivery (Khosropour et al., 2024; Parvin et al., 2024). However, there remains a need for a holistic model that simultaneously considers causal, contextual, intervening, and strategic factors within a unified framework.

In this context, the present study aims to design and develop a grounded theory-based model of digital governance with a focus on service excellence and public participation in government organizations. By addressing existing theoretical and practical gaps, this research contributes to a more comprehensive understanding of digital governance dynamics and provides a structured framework for policymakers and practitioners.

**Methods and Materials**

This study employed a qualitative research design using a grounded theory approach to explore and conceptualize the dimensions of digital governance. The research was applied in nature and aimed at developing a contextually grounded model based on empirical data. The study population consisted of experts and senior managers from leading governmental organizations involved in digital governance initiatives. A purposive sampling technique was used to select participants with relevant experience and expertise. A total of 14 participants were interviewed.

Data were collected through semi-structured interviews, allowing for in-depth exploration of participants' perspectives. The interviews were conducted iteratively, and data collection continued until theoretical saturation was achieved. Each interview lasted between 30 and 50 minutes and was recorded and transcribed for analysis.

Data analysis was carried out using ATLAS.TI software following the three stages of grounded theory coding: open coding, axial coding, and selective coding. During open coding, initial concepts were identified from the data. In axial coding, relationships among categories were established, and similar concepts were grouped into higher-order categories. Finally, selective coding was used to integrate these categories into a coherent theoretical model. To ensure the reliability of the coding process, inter-coder agreement was assessed using the Kappa coefficient.



**Findings**

The findings of the study revealed that digital governance can be conceptualized within five major categories: causal conditions, intervening conditions, contextual conditions, strategies, and consequences.

Causal conditions included chronic public dissatisfaction, lack of information transparency, persistent structural corruption, and digital inequality. These factors were identified as primary drivers motivating the shift toward digital governance. Participants emphasized that inefficiencies in traditional administrative systems, limited access to public data, and unequal service distribution have eroded public trust and necessitated reform.

Intervening conditions encompassed external and organizational factors influencing the implementation process. These included technological sanctions, inconsistent political support, limited human resource capacity, and policy misalignment. The findings indicated that these factors can either facilitate or hinder the effectiveness of digital governance initiatives depending on how they are managed.

Contextual conditions referred to the structural and environmental factors shaping the implementation environment. These included centralized administrative structures, resistance-oriented organizational culture, weak communication infrastructure, and regional digital divides. The results highlighted that these conditions significantly impact the readiness and adaptability of organizations to digital transformation.

Strategic actions identified in the model included the development of integrated digital systems, empowerment of human resources, digitalization and automation of administrative processes, and strengthening stakeholder participation. Participants emphasized the importance of interoperability, continuous training, and citizen engagement platforms in achieving effective governance.

Finally, the consequences of implementing digital governance were categorized into improved decision-making transparency, increased citizen satisfaction, reduced administrative costs, and enhanced service equity. These outcomes reflect the potential benefits of adopting a comprehensive digital governance model.

**Discussion and Conclusion**

The results of this study demonstrate that digital governance is a multidimensional phenomenon requiring a systemic and integrated approach. The identification of causal conditions such as public dissatisfaction and lack of transparency underscores the necessity of reforming traditional governance structures to restore public trust. These findings suggest that digital governance is not merely a technological shift but a response to deeper institutional challenges.

The role of intervening conditions highlights the importance of external and internal factors in shaping the success of digital transformation initiatives. The influence of political stability, policy coherence, and human capital development indicates that governance reforms must be supported by consistent institutional frameworks and strategic investments in capacity building.

Contextual conditions such as organizational culture and infrastructure further emphasize that digital transformation cannot be achieved without addressing underlying structural barriers. Resistance to change and

inadequate infrastructure can significantly limit the effectiveness of technological interventions, suggesting that policymakers must adopt a holistic approach that integrates cultural and organizational change.

The strategic components identified in this study align with contemporary approaches to digital governance, which emphasize integration, innovation, and participation. The focus on integrated systems and stakeholder engagement reflects a shift toward collaborative and network-based governance models that prioritize inclusivity and efficiency.

The consequences identified in the model demonstrate the potential of digital governance to enhance transparency, improve service quality, and promote equity. These outcomes highlight the transformative impact of digital governance when implemented effectively and supported by appropriate institutional mechanisms.



In conclusion, this study provides a comprehensive model of digital governance that integrates multiple dimensions of transformation. The findings suggest that successful implementation requires coordinated efforts across technological, organizational, and societal domains. By addressing both enabling and constraining factors, the proposed model offers a practical framework for advancing digital governance and achieving sustainable improvements in public sector performance.

## References


Abolmaali, F. S., Danesh Fard, K., & Pour Ezzat, A. A. (2020). Designing an administrative reform model with a digital governance approach. *Management of Government Organizations*, *8*(3), 11-32.

Abu Bakar, K. A., Ibrahim, R., & Yunus, Y. (2020). Digital government evolution and maturity models: A review. *Open international journal of informatics*, *8*(2), 70-87.

Alesan, B., & Abbasi Sarmadi, M. (2025). Digital citizenship in a borderless world: Demographic transformations and governance challenges in the digital age. *Population Studies*, e215578.

Amaral, M. P. (2022). Digital Governance and Education. In *Encyclopedia of Educational Innovation*. https://doi.org/10.1007/978-981-13-2262-4_255-1

Amiri, S. (2022). Conceptualizing a model of factors affecting the digital transformation of knowledge-based companies. *Executive Management Quarterly*, *14*(27), 547-573.

Aneesh, A. (2020). Global governance of artificial intelligence: A counterpoint. *Politics and Governance*, *8*(4), 212-221.

Anthopoulos, L., Janssen, M., & Weerakkody, V. (2019). A Unified Smart City Model (USCM) for Smart City Conceptualization and Benchmarking. In *Smart Cities and Smart Spaces: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 247-264).

Aris, Hirtranusi, S., Supangkat, S. H., Kosala, S., & Ranti, B. (2019). *The governance strategies to build smart city towards digital prosperity* Bandung, Indonesia.

Bik Zadeh, J., & Jalili Nejad, G. (2021). Pathology of digital governance in e-government. *Elites of Science and Engineering*, *6*(6), 17-33.

Distel, B., & Lindgren, I. (2023). A matter of perspective: Conceptualizing the role of citizens in e-government based on value positions. *Government Information Quarterly*, *40*(4), 101837.

Farzaneh Kandari, N., & Rouhani, S. (2020). Presenting a conceptual framework for judicial digital transformation toward digital governance. *Public Management*, *12*(4), 695-722.

Fazli Khani, P., Haj Alian, F., Moradi Haghighi, M., & Amir Miandaragh, M. (2025). Designing a digital governance model in Iranian governmental organizations: A case study of the Social Security Organization. *Human Capital Empowerment Journal*, *8*(2), 127-137.

Hietala, H., Päivärinta, T., Annanperä, E., Taskinen, P., & Liukkunen, K. (2023). Toward collective ambidexterity in public sector digital initiatives: A case of the Finnish water sector. *Digital Government: Research and Practice*, *4*(4), 1-23.

Hosseini Nasab, S. M., Shami Zanjani, M., & Gholipour, A. (2021). Presenting a chief digital officer competency model as the governor of digital transformation in organizations. *Information Processing and Management*, *36*(3), 835-860.

Joshi, P. R., & Islam, S. (2018). E-government maturity model for sustainable e-government services from the perspective of developing countries. *Sustainability*, *10*(6), 1882.

Khodadadi, A., & Abbaspour, A. (2022). Modeling digital governance in virtual organizations in the public sector: A case study of the Social Security Insurance Organization. *Iranian Journal of Political Sociology*, *5*(12), 3231-3246.

Khosropour, H., Eliasi, M., Ghazi Noori, S., & Taghva, M. (2024). Exploring governance patterns of digital transformation in the banking industry. *Strategic Studies of public policy*, *14*(50), 32-64.

Lindgren, I., & van Veenstra, A. F. (2018). *Digital government transformation: A case illustrating public e-service development as part of public sector transformation* Delft, The Netherlands.

Lubis, S., Purnomo, E. P., & Lado, J. (2024). Electronic governance in advancing sustainable development goals through systematic literature review. *Discover Global Society*, *2*, 77.

Mao, Z., Zhang, W., Zou, Q., & Deng, W. (2024). The effects of e-participation on voice and accountability: Are there differences between countries? *Information Technology for Development*, *31*(2), 473-498.

Marvati, A. (2022). *Presenting a model for achieving service excellence in role performance and organizational citizenship behavior in Imam Reza educational and therapeutic center using grounded theory*

Mazari, E. (2024). Designing a digital governance model for education: A research synthesis study. *Educational Leadership Research*, *8*(31), 55-83.

Molaei, A. (2021). Explaining the foundations and strategies of the smart city with a sustainability approach in crisis management. *Knowledge of Prevention and Crisis Management Quarterly*, *11*(3), 255-273.

Norling, K., Lindroth, T., Magnusson, T., & Torell, J. (2022). *Digital decoupling: A population study of digital transformation strategies in Swedish municipalities* Virtual Event, Republic of Korea.

Parvin, B., Shayan, A., Pour Ebrahimi, A., & Radfar, R. (2024). Foresight of digital governance toward smart urbanization with a sustainability approach at the level of the country's metropolises. *Information Processing and Management Research*, *40*(1), 93-124.

Shirooyehpour, S., Mortazavi, M., & Bayat, R. (2023). Presenting a model of factors affecting the future development of sustainable smart cities with an emphasis on optimal energy management. *Urban Economics and Planning Quarterly*, *16*, 118-130.

Slathia, P., Bhasin, J., & Mustaq, S. (2025). Digital-governance and e-service delivery mechanism for sustainable development goals: A systematic review. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, *5*(6), e07087.

Sundberg, L., & Holmström, L. (2024). Citizen-centricity in digital government research: A literature review and integrative framework. *Information Polity*, *29*, 55-72.

Tavakkoli Rad, R., & Sadat Miri, H. (2021). Governance transformation: From e-government to digital governance. *Scientific Quarterly of Transcendent Governance*, *2*(3), 115-162.

Thordsen, T., & Bick, M. (2023). A decade of digital maturity models: Much ado about nothing? *Information Systems and e-Business Management*, *21*(4), 947-976.

Waara, Å. (2025). Examining digital government maturity models: Evaluating the inclusion of citizens. *Administrative Sciences*, *15*(3), 73.

Wouters, S., Janssen, M., Lember, V., & Crompvoets, J. (2023). Strategies to advance the dream of integrated digital public service delivery in inter-organizational collaboration networks. *Government Information Quarterly*, *40*(1), 101779.