



سال چهارم، شماره یکم (پیاپی ۱۲)، بهار ۱۴۰۴، صص. ۱۵۳-۱۹۰
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۲۵ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۰

مقاله پژوهشی

تحلیل نظری دولت الکترونیک و مؤلفه‌های راهبری سازمانی

سعید پور تیمور

دکتری حقوق، کارشناس دادگستری و عضو کانون سردفتران، مدرس دانشگاه، تهران، ایران.

Email: saeed.pourteymour@ut.ac.ir

چکیده

این پژوهش با تمرکز بر مؤلفه‌های راهبری سازمانی، به بررسی ارتباط میان پیاده‌سازی دولت الکترونیک و تقویت اصول حکمرانی سازمانی پرداخته است. ازجمله مؤلفه‌های مورد بررسی می‌توان به شفافیت، پاسخ‌گویی، اثربخشی و مشارکت کارکنان اشاره کرد که همگی به‌عنوان شاخص‌های بنیادین در دستیابی به اهداف سازمانی عمل می‌کنند. این مقاله، مبتنی بر رویکردهای نظری و مطالعات موردی، نشان می‌دهد که استقرار موفق دولت الکترونیک نیازمند تطبیق ساختارهای سازمانی با فناوری‌های نوین است. علاوه بر این، اهمیت راهبردهایی چون تعامل‌پذیری سامانه‌ها، مدیریت تغییر و آموزش نیروی انسانی در فرایند تحول دیجیتال برجسته می‌شود. این مقاله به بررسی تأثیر دولت الکترونیک بر راهبری و کنترل سازمانی پرداخته و نقش فناوری‌های نوین در ارتقای حکمرانی داده‌محور را تحلیل می‌کند. تحول دیجیتال در ساختارهای دولتی، مستلزم تلفیق نظام‌های کنترلی و راهبری سازمانی با فرایندهای هوشمندسازی و استانداردهای داده‌محور است. این پژوهش تلاش می‌کند تا با ارزیابی مکانیسم‌های کنترل نهادی و خودکنترلی سازمانی، تأثیر آمادگی الکترونیک و بلوغ سازمانی بر بهینه‌سازی تصمیم‌گیری و کارآمدی مدیریتی را بررسی کند. نتایج پژوهش، چهارچوبی برای سیاست‌گذاران و مدیران فراهم می‌آورد که بتوانند فرایندهای دیجیتالی‌شدن را به‌گونه‌ای طراحی کنند که بیشترین هم‌سویی را با اهداف سازمانی داشته باشد. این پژوهش مبتنی بر رویکرد کیفی است و از دو روش اصلی مطالعات کتابخانه‌ای و تحلیل محتوای نظری بهره می‌برد. هدف این تحقیق بررسی مبانی دولت الکترونیک و راهبری سازمانی از طریق تحلیل ساختاری منابع معتبر، نظریه‌های مرتبط و مطالعات تطبیقی در حوزه مدیریت دیجیتال است.

کلیدواژه‌ها: دولت الکترونیک، راهبری سازمانی، کنترل نهادی، خودکنترلی سازمانی، حکمرانی داده‌محور، کدهای رفتاری.

شاپا الکترونیک: ۳۰۴۱-۹۹۷۲ ♦ شورای عالی نظریه‌پردازی، نقد و مناظره ♦ فصلنامه نظریه‌پردازی راهبردی

<https://theory.sndu.ac.ir/> E-ISSN: 3041-9972



صحت مطالب بر عهده نویسنده مقاله است؛ همچنین آرا و مفاهیم نظری مقاله بیانگر دیدگاه دانشگاه عالی دفاع ملی یا تأیید شورای عالی نظریه‌پردازی، نقد و مناظره نیست.



مقدمه

در عصر دیجیتال، فناوری اطلاعات و ارتباطات به‌عنوان یک محرک اصلی برای تحول در ساختارهای مدیریتی و حکمرانی شناخته می‌شود. ظهور دولت الکترونیک به‌عنوان یکی از دستاوردهای کلیدی این تحولات، تغییرات قابل‌توجهی را در نحوه عملکرد سازمان‌ها و نهادهای دولتی ایجاد کرده است. دولت الکترونیک به معنی استفاده از فناوری‌های نوین برای ارائه خدمات دولتی و تسهیل فرایندهای مدیریتی، رویکردی فراتر از دیجیتالی‌سازی سنتی است و هدف آن تقویت اصول راهبری سازمانی است. در این میان، مؤلفه‌های راهبری سازمانی شامل شفافیت، پاسخ‌گویی، مشارکت و اثربخشی، به‌عنوان شاخص‌هایی بنیادین در فرایند تحول سازمانی محسوب می‌شوند. این مؤلفه‌ها نه تنها چهارچوبی برای بهبود کیفیت خدمات دولتی فراهم می‌آورند، بلکه ابزارهایی برای سنجش موفقیت دولت‌ها در تطبیق با الزامات دنیای دیجیتال به شمار می‌روند. در رویکرد سازمانی، دولت الکترونیک به‌عنوان یک ابزار کلیدی برای تحول در اصول مدیریتی مطرح می‌شود. این تحول شامل بازتعریف فرایندهای تصمیم‌گیری، افزایش کارایی و کاهش بوروکراسی است. شفافیت، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی، نقش مهمی در افزایش اعتماد عمومی به دولت دارد. با دسترسی آزاد به اطلاعات و توانایی نظارت بر عملکرد نهادها، شهروندان می‌توانند به‌طور فعال در فرایندهای مدیریتی و تصمیم‌گیری مشارکت کنند. از سوی دیگر، پاسخ‌گویی سازمانی نیز از طریق ایجاد مکانیسم‌های نظارتی و الزام نهادها به ارائه گزارش‌های دقیق، موجب ارتقای اعتماد عمومی و بهبود عملکرد می‌شود. یکی دیگر از مؤلفه‌های اساسی راهبری سازمانی، مشارکت فعال شهروندان و کارکنان در فرایندهای مدیریتی است. مشارکت اجتماعی در دولت الکترونیک به‌عنوان یک عنصر بنیادین مطرح شده و از طریق ایجاد بسترهای ارتباطی دیجیتال، به تسهیل تعامل بین شهروندان و نهادهای دولتی کمک می‌کند. این فرایند شامل استفاده از پلتفرم‌های آنلاین برای دریافت نظرات عمومی، برگزاری جلسات مجازی و به‌کارگیری سامانه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی است. علاوه بر این، توانمندسازی کارکنان سازمانی نیز از طریق آموزش‌های تخصصی و ارائه ابزارهای دیجیتال، موجب افزایش کارایی و انگیزه در محیط‌های کاری می‌شود. اثربخشی، به‌عنوان یکی دیگر از مؤلفه‌های کلیدی راهبری سازمانی، در دولت الکترونیک از طریق بهینه‌سازی فرایندها و کاهش هزینه‌ها محقق می‌شود. استفاده از سامانه‌های دیجیتال برای مدیریت منابع، تسریع در ارائه خدمات و کاهش زمان پاسخ‌گویی به درخواست‌ها، نقش مهمی در افزایش کارایی سازمان‌ها



ایفا می‌کند. این امر نه تنها به بهبود کیفیت خدمات ارائه شده توسط نهادهای دولتی منجر می‌شود، بلکه موجب کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش رضایت ذی‌نفعان می‌شود. با این حال، اجرای دولت الکترونیک مستلزم توجه ویژه به چالش‌هایی است که در محیط‌های دیجیتال مطرح می‌شوند. یکی از اصلی‌ترین چالش‌ها، امنیت اطلاعات و حفاظت از داده‌های حساس است. در محیط‌های دیجیتال، اطلاعات سازمانی و شخصی در معرض تهدیدات سایبری قرار دارند و نیازمند تدوین راهبردهای جامع برای مقابله با این تهدیدات هستند. استفاده از روش‌های رمزنگاری پیشرفته، استقرار سیستم‌های احراز هویت چندعاملی و تدوین قوانین حمایتی از جمله راهکارهایی است که می‌تواند امنیت اطلاعات در دولت الکترونیک را تضمین کند. علاوه بر امنیت، مقاومت فرهنگی و ساختاری در برابر تغییرات دیجیتال نیز یکی دیگر از چالش‌های مهم است. بسیاری از سازمان‌ها با فرهنگ‌های کاری سنتی و عدم تمایل به پذیرش فناوری‌های نوین مواجه هستند. این مقاومت می‌تواند به عنوان یک مانع جدی در مسیر تحول دیجیتال عمل کند. برای مقابله با این چالش، مدیریت تغییر و تدوین برنامه‌های آموزشی و انگیزشی نقش حیاتی ایفا می‌کند. توانمندسازی کارکنان و ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر نوآوری و پذیرش تغییر از جمله راهبردهایی است که می‌تواند به موفقیت دولت الکترونیک کمک کند. یکی دیگر از جنبه‌های مهم در اجرای دولت الکترونیک، توجه به الزامات قانونی و مقررات حمایتی است. قوانین مرتبط با حفاظت از داده‌ها، امنیت سایبری و دسترسی به اطلاعات باید به طور جامع تدوین شوند تا زمینه‌ای مناسب برای اجرای برنامه‌های دیجیتال فراهم شود. علاوه بر این، تعامل میان نهادهای دولتی و خصوصی نیز باید به گونه‌ای طراحی شود که بیشترین هم‌افزایی را در تحقق اهداف مشترک ایجاد کند. شفافیت در روابط بین سازمانی و تدوین قراردادهای دیجیتال از جمله اقداماتی است که می‌تواند به بهبود هماهنگی و همکاری میان این نهادها منجر شود. در نهایت، دولت الکترونیک به عنوان یک ابزار استراتژیک برای تحول سازمانی و تحقق اهداف کلان حکمرانی شناخته می‌شود. این مقاله با تمرکز بر رویکرد سازمانی، تلاش دارد تا تعامل میان مؤلفه‌های راهبری سازمانی و دولت الکترونیک را تحلیل کند و راهبردهایی برای دستیابی به هم‌افزایی میان این دو ارائه دهد. هدف اصلی این مقاله، ارائه چهارچوبی علمی برای سیاست‌گذاران، مدیران دولتی و پژوهشگران است که بتوانند فرایندهای دیجیتالی شدن را به گونه‌ای طراحی کنند که بیشترین انطباق را با اهداف سازمانی داشته باشد.



تحولات ناشی از دولت الکترونیک موجب تغییرات بنیادین در سازوکارهای مدیریتی، تصمیم‌گیری و نظام‌های کنترلی سازمان‌ها شده است. این تحقیق با هدف تحلیل چگونگی اثرگذاری ساختار دولت الکترونیک بر راهبری سازمانی، به بررسی مکانیسم‌های تنظیم‌گری هنجاری، خودکنترلی و بلوغ سازمانی پرداخته و تعامل آن‌ها با حکمرانی داده‌محور را ارزیابی می‌کند. در وهله نخست، دولت الکترونیک زمینه‌ای را برای بهبود کیفیت مدیریت و افزایش کارآمدی تصمیم‌گیری فراهم می‌آورد. بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و فرایندهای دیجیتال، امکان پردازش سریع‌تر داده‌ها، کاهش پیچیدگی‌های سازمانی و ارتقای شفافیت را تقویت کرده، در نتیجه سازمان‌ها قادر خواهند بود تصمیم‌گیری‌های دقیق‌تری بر اساس اطلاعات به‌روز و تحلیل‌های مبتنی بر داده داشته باشند. از سوی دیگر، تحقیق حاضر مکانیسم‌های کنترل هنجاری و خودکنترلی در سازمان‌های دیجیتال را واکاوی کرده و میزان استقلال نهادها از نظارت مستقیم را مورد بررسی قرار می‌دهد. نظام‌های خودتنظیمی در چهارچوب دولت الکترونیک بر اساس مجموعه‌ای از کدهای رفتاری و استانداردهای داده‌محور شکل می‌گیرند که می‌توانند اثربخشی راهبری سازمانی را افزایش دهند و از بروز ناهنجاری‌های مدیریتی جلوگیری کنند. نهایتاً، این تحقیق تأثیر بلوغ سازمانی بر حکمرانی داده‌محور را ارزیابی می‌کند. سازمان‌های بالغ از نظر دیجیتال نه تنها قابلیت پذیرش و تطبیق سریع‌تری با تغییرات فناورانه دارند، بلکه توانایی بهینه‌سازی سیستم‌های کنترلی و افزایش سطح انطباق با استانداردهای جهانی را نیز در اختیار دارند. این بررسی علمی، زمینه‌ای برای تدوین راهبردهایی جهت ارتقای هماهنگی ساختاری و بهینه‌سازی مدل‌های مدیریتی فراهم می‌آورد.

۱. چهارچوب مفهومی و نظری

حکمرانی داده‌محور، با اتکا بر فناوری‌های دیجیتال، نقش کلیدی در بهینه‌سازی مدیریت سازمانی ایفا می‌کند. نظریه‌های مرتبط مانند دولت دیجیتال و تصمیم‌گیری داده‌محور نشان می‌دهند که داده‌های ساختاریافته می‌توانند نظام‌های نظارتی را تقویت کرده و کارآمدی تصمیم‌گیری را افزایش دهند. این پژوهش، با تکیه بر مدل‌های کنترل هنجاری و خودکنترلی، بررسی می‌کند که چگونه سازمان‌ها از طریق استانداردهای داخلی و مکانیسم‌های خودتنظیمی، نظارت و انطباق را ارتقا

می‌دهند. تلفیق دولت الکترونیک با این مدل‌ها، موجب تقویت شفافیت، کاهش فساد اداری و بهبود انسجام سازمانی می‌شود.

۱-۱. ابعاد راهبری سازمانی در دولت الکترونیک

راهبری سازمانی در دولت الکترونیک مبتنی بر مجموعه‌ای از فرایندها و سازوکارهایی است که به مدیریت بهینه منابع، تصمیم‌گیری کارآمد و حفظ انسجام نهادی کمک می‌کند. این مفهوم از طریق ابزارهای دیجیتال بهبود یافته و شامل چندین بُعد اساسی است که نقش کلیدی در عملکرد سازمان‌های دولتی دارند:

۱. شفافیت و پاسخ‌گویی: دولت الکترونیک با ارائه اطلاعات عمومی، ایجاد سامانه‌های نظارتی دیجیتال و اتوماسیون اداری، امکان افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی سازمانی را فراهم می‌کند. این فرایند موجب کاهش فساد اداری و ارتقای اعتماد عمومی نسبت به عملکرد نهادهای دولتی می‌شود؛

۲. مدیریت داده‌محور: تصمیم‌گیری مبتنی بر داده یکی از ارکان اساسی راهبری سازمانی در ساختار دیجیتال است. سیستم‌های تحلیلی و الگوریتم‌های پردازش داده به مدیران امکان می‌دهند که تصمیمات استراتژیک را با استفاده از اطلاعات دقیق اتخاذ کنند و از تصمیم‌گیری‌های غیر کارآمد اجتناب شود؛

۳. کنترل هنجاری و خودتنظیمی: در دولت الکترونیک، سازمان‌ها به‌جای اتکا به مقررات سخت‌گیرانه، از مدل‌های خودتنظیمی بهره می‌برند که مبتنی بر استانداردهای هنجاری و نظارت الکترونیکی است. این امر موجب کاهش بوروکراسی و افزایش کارآمدی فرایندهای سازمانی می‌شود؛

۴. قابلیت انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری: فناوری‌های نوین امکان ایجاد سازمان‌های چابک را فراهم می‌کنند که می‌توانند به تغییرات محیطی پاسخ سریع دهند. دولت الکترونیک با بهره‌گیری از زیرساخت‌های دیجیتال، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا ساختارهای مدیریتی خود را به‌صورت پویا تنظیم کنند؛

۵. حکمرانی مشارکتی: استفاده از بسترهای دیجیتال برای تعامل شهروندان با نهادهای دولتی موجب تقویت مدل‌های حکمرانی مشارکتی می‌شود. مشارکت عمومی در فرایندهای

تصمیم‌گیری از طریق پلتفرم‌های الکترونیکی موجب ارتقای کارآمدی و پذیرش بهتر سیاست‌ها می‌شود.

این ابعاد نشان می‌دهند که دولت الکترونیک نه تنها موجب تحول در مدیریت سازمانی می‌شود، بلکه راهکارهای جدیدی برای افزایش انسجام نهادی، کنترل سازمانی و کارآمدی تصمیم‌گیری ارائه می‌دهد.

۱-۲. مدیریت و تصمیم‌گیری سازمانی

«هنری مینتزبرگ»^۱ برای رفتار مدیران سازمانی، ده نقش مدیریتی تعریف کرده است. وی بر این باور بود که با آن‌که سازمان‌ها و مدیران متفاوت‌اند، نقش‌های مدیران یکسان هستند. مینتزبرگ این ده نقش را در سه گروه نقش‌های ارتباطی^۲، اطلاعاتی^۳ و تصمیم‌گیری^۴ طبقه‌بندی کرده است. گاری یوکی برای مدیران یازده نقش قائل است که عبارت‌اند از: شبکه‌سازی، حمایت، گروه‌سازی، انگیزش، تشویق، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، حل مسائل، مشورت، مراقبت از عملیات، اطلاع‌رسانی و شفاف کردن اهداف (بختیاری و ادیبی، ۱۳۹۹: ۳۸).

تصمیم‌گیری با سرعت در حال ارتقای جایگاه خود در فرایند مدیریتی و سیاست‌گذاری دولت‌ها و سازمان‌ها است. مدیران سازمانی در تصمیم‌گیری و دستیابی به اهداف سازمانی از دو سبک شهودی یا ابتکاری و عقلایی یا منطقی بهره می‌گیرند. در سبک شهودی مدیران بر پایه تجزیه و تحلیل‌های دوره‌ای و احساس وقوع رخداد‌های آتی تصمیم می‌گیرند. در شیوه عقلایی، مدیران با تکیه بر توان فکری و پس از بررسی، تجزیه و تحلیل منظم و دقیق اطلاعات و با شناسایی و به‌کارگیری بهترین راهکارها مبادرت به این کار می‌کنند؛ با توجه به تغییرات مداوم محیطی، سازمانی موفق است که خود را با تغییرات مزبور منطبق کند (بختیاری و ادیبی، ۱۳۹۹: ۳۲). نظام دولتی متشکل از دو بخش بزرگ اختیارات حاکمیتی و تصدی‌گری است؛ چرا که هم مجموعه اقداماتی را در برمی‌گیرد که اجرای آن‌ها جلوه‌های حاکمیت ملی را به نمایش می‌گذارد و هم در بردارنده مجموعه عظیمی از اقدام‌های خرد و کلان اجرایی است (قوه قضاییه، ۱۳۹۱: ۱۶۰).

1. Henry Mintzberg.
2. Communicational.
3. Informational.
4. Decision making.



در نظام دولت به‌طور کلی و در حوزه دولت الکترونیک به شکل خاص، در زمینه تصمیم‌گیری با ساختار پیچیده سلسله‌مراتب سازمانی سروکار داریم. ساختاری که از سویی مبتنی بر سلسله‌مراتب اداری و سازمانی است؛ از سوی دیگر تشکلهای صنفی متعدد را در درون خود دارد. تشکلهایی که هر کدام از آنها مستقلاً دارای قواعد و مقررات ویژه هستند. به‌موازات واقعیت‌های فوق، سلسله‌مراتب درون‌سازمانی دفاتر نیز وجود دارد. با لحاظ موارد مذکور و با در نظر گرفتن نقش‌های ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری، در این حوزه، واقعیت‌های ذیل قابل تصور است:

۱. اجرای دولت الکترونیک، دارای تشکیلات، معاونت‌ها، ادارات کل و دوایر تابعه بسیار متعدد هستند. هم‌پوشانی وظایف هر کدام از اجرای مزبور با وظایف دیگر وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها بر این گستردگی می‌افزاید. تصمیم‌گیری‌ها در قالب بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های رایج به عمل می‌آید. طبعاً در این زمینه تا حد زیادی آشفتگی وجود دارد. به‌نحوی که درون حوزه هر سازمان، بعضی از مدیریت‌ها، اتخاذ تصمیم در هر زمینه، حتی موضوعات خارج از وظایف را حق خود می‌دانند. این تشتت در تصمیم‌گیری و صدور دستورالعمل گاهی منتهی به صدور دستورات و نظرات خارج از اختیار در لایه‌های میانی و استانی سازمان و منتهی‌شدن این تصمیمات به آشفتگی‌های اجرایی شده است؛

۲. کانون‌ها و سازمان‌های صنفی از قبیل کانون وکلا، کانون سردفتران، سازمان نظام مهندسی و کانون کارشناسان رسمی دادگستری به‌عنوان تشکلهای صنفی دفاتر اسناد رسمی به‌موازات دولت بر عملکرد دفاتر و اشخاص تحت پوشش خود نظارت دارند و در موارد خاص تصمیم‌گیری می‌کنند.

۱-۳. ساختار سازمانی

«ساختار سازمانی»^۱ عبارت است از سیستم روابطی که به‌طور رسمی تصویب‌شده، شکل گرفته و حاکم بر روابط و فعالیت‌های افرادی است که برای کسب هدف مشترک به هم وابسته هستند.

1. Organizational Structure.



ساختار سازمانی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت و سازماندهی، به مجموعه‌ای از روابط رسمی و نظام‌مند اطلاق می‌شود که به‌منظور دستیابی به اهداف مشترک ایجاد شده است. این ساختار، به‌طور رسمی تصویب شده و شامل الگوهای مشخصی از تعاملات و وظایف است که به کارکنان و اعضای سازمان کمک می‌کند تا در چهارچوب نقش‌ها و مسئولیت‌های تعریف‌شده، به فعالیت بپردازند. برای ایجاد دولت شهروند محور، ایجاد ساختار سازمانی مجازی یک ضرورت است (فنگ^۱، ۲۰۰۲: ۱۷).

ساختار سازمانی می‌تواند به‌صورت‌های مختلفی ازجمله ساختارهای سلسله‌مراتبی، مسطح و ماتریسی ترسیم شود. انتخاب نوع ساختار بستگی به عوامل متعددی ازجمله اندازه سازمان، نوع فعالیت‌ها و اهداف آن دارد. به‌عنوان مثال، در سازمان‌های بزرگ و پیچیده، ساختار سلسله‌مراتبی معمولاً به‌دلیل وجود لایه‌های مختلف مدیریتی، به کار می‌رود. در مقابل، سازمان‌های نوپا و کوچک ممکن است ساختار مسطح‌تری داشته باشند که در آن ارتباطات سریع‌تر و تصمیم‌گیری‌های بهتر صورت می‌گیرد. علاوه بر این، ساختار سازمانی بر نحوه تقسیم کار و تخصیص منابع تأثیر می‌گذارد. این تقسیم کار، به کارکنان این امکان را می‌دهد که روی وظایف خاص متمرکز شوند و در نتیجه بهره‌وری افزایش یابد. همچنین، ساختار سازمانی به تعیین نحوه ارتباط بین بخش‌ها و ایجاد هماهنگی میان فعالیت‌ها کمک می‌کند (ویدیاستوتی، ۲۰۱۲: ۱۸۵).

تأثیر ساختار سازمانی بر تقسیم کار و تخصیص منابع: ساختار سازمانی یکی از عوامل کلیدی در تعیین نحوه توزیع وظایف، مسئولیت‌ها و منابع در یک نهاد یا شرکت است. این ساختار نقش مهمی در کارآمدی سیستم مدیریتی و میزان بهره‌وری دارد، زیرا تعیین‌کننده روابط میان واحدهای سازمانی، سطح هماهنگی، و میزان انعطاف‌پذیری در پاسخ به تغییرات محیطی است.

۱-۳-۱. تقسیم کار، تنظیم نقش‌ها و وظایف

ساختار سازمانی نحوه تفکیک وظایف میان کارکنان را مشخص می‌کند. در سازمان‌های دارای ساختار وظیفه‌گرا، هر بخش مسئول انجام یک فعالیت تخصصی مانند حسابداری، بازاریابی یا منابع انسانی است. این تفکیک وظایف موجب افزایش تمرکز و تخصص‌گرایی شده و کیفیت خروجی



را بهبود می‌بخشد. از سوی دیگر، سازمان‌های دارای ساختار ماتریسی ترکیبی از تخصص و پروژه‌محوری را ارائه می‌دهند، به‌گونه‌ای که کارکنان در چندین تیم مشارکت دارند و باعث افزایش همکاری و نوآوری می‌شوند (راسدل^۱، ۲۰۰۵: ۴). همچنین یکی دیگر از جنبه‌های مهم ساختار سازمانی، نحوه مدیریت منابع است. در ساختارهای متمرکز، منابع توسط مدیریت ارشد کنترل شده و برای واحدهای مختلف تخصیص داده می‌شوند. این روش به هماهنگی بهتر و کاهش هزینه‌ها کمک می‌کند، اما ممکن است انعطاف‌پذیری را کاهش دهد.

۱-۳-۲. تعادل میان کنترل و انعطاف‌پذیری

ساختار سازمانی تأثیر مستقیمی بر میزان نظارت و کنترل دارد. سازمان‌های دارای ساختار سلسله‌مراتبی معمولاً دارای سطوح مدیریتی متعدد هستند که بر تقسیم کار و تخصیص منابع نظارت دارند؛ اما این سیستم ممکن است فرایندهای تصمیم‌گیری را کندتر کند. در مقابل، سازمان‌های شبکه‌ای با ارتباطات غیررسمی و مشارکتی، سرعت تصمیم‌گیری بالاتری دارند اما نظارت سخت‌تری را طلب می‌کنند.

به‌طور کلی، انتخاب ساختار مناسب برای یک سازمان باید بر اساس اهداف استراتژیک، میزان نوآوری موردنیاز، درجه تعامل میان واحدها و سطح پیچیدگی محیطی انجام شود تا تقسیم کار و تخصیص منابع به بالاترین سطح بهره‌وری برسد. ساختار سازمانی یکی از مفاهیم بنیادی در مدیریت و علوم سازمانی است که نحوه توزیع قدرت، مسئولیت‌ها، تعاملات و فرایندهای تصمیم‌گیری را تعیین می‌کند. بر اساس نظریه‌های سیستمی و اقتضایی، طراحی ساختار باید متناسب با محیط بیرونی، اهداف استراتژیک و نوع فعالیت‌های سازمان باشد تا حداکثر کارایی حاصل شود (میتزبرگ^۲، ۱۹۸۷: ۱۲).

۱-۳-۳. عملکرد و کارایی سازمانی

ساختار سازمانی تأثیر مستقیمی بر تخصیص منابع، جریان اطلاعات و کارایی عملیاتی دارد. سازمان‌هایی که از مدل‌های غیرمتمرکز استفاده می‌کنند، معمولاً در مواجهه با تغییرات محیطی

1. Røsdal, Trude
2. Mintzberg, Henry



انعطاف‌پذیرتر بوده و ظرفیت نوآوری بیشتری دارند. در مقابل، ساختارهای بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی اگرچه موجب افزایش کنترل و استانداردسازی می‌شوند، اما ممکن است مانع چابکی و سرعت تصمیم‌گیری شوند (لوزانو^۱، ۲۰۰۴: ۱۴۲). همچنین ساختارهای منعطف که ارتباطات افقی را تسهیل می‌کنند و باعث افزایش اعتماد و همکاری میان کارکنان می‌شوند. در مقابل، ساختارهای سخت و سلسله‌مراتبی ممکن است باعث شکل‌گیری فاصله میان مدیران و کارکنان و کاهش مشارکت شود (دهقان، ۱۴۰۱). مدل‌های سازمانی مبتنی بر شبکه‌های ارتباطی مدرن، همچون سازمان‌های یادگیرنده، بر تعاملات بین‌بخشی و کاهش موانع سلسله‌مراتب تأکید دارند (شاین^۲، ۲۰۱۰: ۹).

تحقیقات نشان داده‌اند که استقلال شغلی، شفافیت نقش‌ها و سطح تعامل میان مدیران و کارکنان از عوامل مؤثر در افزایش رضایت شغلی هستند. در سازمان‌هایی که ساختار مشارکتی دارند، کارکنان احساس مسئولیت بیشتری داشته و بهره‌وری بالاتری از خود نشان می‌دهند. به همین دلیل، طراحی بهینه ساختار سازمانی باید تعادلی میان کنترل، انعطاف‌پذیری، نوآوری و رضایت نیروی انسانی برقرار کند (یوجل^۳، ۲۰۱۲: ۴۴).

ساختار سازمانی نه تنها بر عملکرد و کارایی سازمان تأثیر می‌گذارد، بلکه بر فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارکنان نیز نقش مهمی ایفا می‌کند. ایجاد یک ساختار سازمانی مناسب، می‌تواند به تحقق اهداف سازمانی و بهبود کارایی منجر شود و زمینه‌ساز موفقیت پایدار در بازار رقابتی باشد. ساختار سازمانی مانع از اعمال نظر و اقدام خودسرانه و شخصی است. در عصر حاضر سازمانی موفق است که دائماً در حال نوآوری و عرضه تکنولوژی جدید باشد. از این منظر تفاوت اصلی سازمان‌ها در دانایی و نادانی است (دقیقی ماسوله و همکاران، ۱۳۹۶: ۵۹). همچنین بی‌اعتمادی سازمانی از دیدگاه امیل دورکیم نوعی وضعیت آنومیک است (نایی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۳).

1. Lozano, Sebastian

2. Schein, Edgar H

3. Yücel, İlhami

۱-۴. عارضه عدم یکپارچگی

عدم یکپارچگی اجزای دولت الکترونیک در پرتو عارضه حاکمیتی موسوم به «چند نهادی»^۱ قابل بحث و بررسی است. در نظام‌های حکومتی معاصر، عارضه حاکمیتی چند نهادی پدیده‌ای است که ناشی از تعدد نهادهای مستقل در فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرایی است. این پدیده منجر به تداخل اختیارات، کاهش هماهنگی و ایجاد ساختارهای بوروکراتیک می‌شود. عدم یکپارچگی در سیاست‌گذاری، بالا بردن هزینه‌های اجرایی و کاهش شفافیت، از مشکلات اساسی این نوع حاکمیت به شمار می‌رود. این وضعیت هنگامی رخ می‌دهد که سازمان‌ها یا نهادهای متعدد نتوانند به‌درستی با یکدیگر هماهنگ شوند. این وضعیت می‌تواند منجر به ناکارآمدی، تأخیر در تصمیم‌گیری و حتی افزایش مخاطرات شود. در این راستا، دولت الکترونیک به‌عنوان راه‌حلی نوین برای مدیریت این بحران‌ها مطرح می‌شود. دولت الکترونیک به معنای استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای بهبود فرایندهای دولتی و ارائه خدمات عمومی است. این سیستم می‌تواند با تسهیل تبادل اطلاعات میان نهادهای مختلف، شفافیت را افزایش داده و سرعت پاسخ‌گویی به بحران‌ها را بهبود بخشد. برای مثال، پلتفرم‌های دیجیتال می‌توانند داده‌های مربوط به یک بحران را به‌صورت لحظه‌ای در اختیار تمام سازمان‌های ذی‌ربط قرار دهند. یکپارچه‌سازی سامانه‌های فنی از مهم‌ترین چالش‌های فراروی تحقق دولت الکترونیک است (خسروی و همکاران، ۱۴۰۱: ۶۰).

از عوامل موفقیت کشورها در عصر اطلاعات توسعه زیرساخت‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات در راستای نظام یکپارچه است (بودهایراجا^۲ و ساکداوا^۳، ۲۰۰۲: ۱). برای یکپارچگی موانع اساسی چون موانع استراتژی، تکنولوژیکی، فقدان قابلیت همکاری در معماری، فقدان اهداف مشترک، موانع سیاسی، نگرانی‌ها درباره حریم خصوصی شهروندان، موانع سازمانی و فقدان آمادگی سازمانی ذکر شده است (خیشوند و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۰). در مدل سازمان ملل متحد پنج مرحله برای تحقق دولت الکترونیک معرفی شده است که مرحله پنجم آن مرحله یکپارچه‌سازی کامل است. در این مرحله کلیه خدمات دولتی از طریق الکترونیک و در اسرع وقت به اشخاص ارائه می‌شود (باطنی و یزدان‌شناس، ۱۳۸۵: ۶۴؛ ذکی و حسن‌زاده، ۱۳۹۷: ۱۴۷).

1. Multi-institutional governance crisis.

2. Budhiraja.

3. Sachdeva



عدم هم‌راستایی، یکپارچگی و تعامل سامانه‌های دولتی مجری ارائه خدمات از مشکلات آمادگی الکترونیک است (خاتمی فیروزآبادی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۶۵). یکی از پیامدهای عدم یکپارچگی سامانه‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات در بستر دولت الکترونیک مشکل عدم تقارن اطلاعات^۱، بین مردم و دولت و همچنین بین اجزای دولت است فقدان این مشکل می‌تواند منجر به کاهش انواع مظاهر قانون‌گریزی چون فرار مالیاتی یا بهره‌مندی غیرعادلانه از خدمات دولتی گردد (جان‌نثاری و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۹). یکی بودن رهبران کشورها و مدیران شرکت‌ها و سازمان‌های در حال توسعه می‌تواند از ابزارهای ارزیابی آمادگی الکترونیک^۲ جهت اندازه‌گیری و برنامه‌ریزی برای انسجام و یکپارچه‌سازی کمک گیرند (لوکس و ظفر حیدری ۱۳۸۳: ۵۹). یکپارچگی از طریق اینترنت، اینترنت یا اکسپرانت عملی می‌شود (سلاجقه و هنرآموز، ۱۳۹۱: ۲۵۳).

شبکه‌پذیری یا یکپارچه شدن سیستم‌ها^۳ اجازه می‌دهد تا افراد، شرکت‌ها، سازمان‌ها مؤسسات به‌طور یکسان ایده‌ها را به اشتراک بگذارند و آن‌ها را ملزم به ارائه ایده‌های نو می‌کند (خاتمی فیروزآبادی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۵۹). یکی از مؤلفه‌های آمادگی الکترونیک کشور «دولت» است که در بخش مربوط به آمادگی الکترونیک مورد بررسی قرار گرفت. میزان یکپارچگی و هماهنگی کارکردهای دولت با یکدیگر در حوزه مؤلفه مربوط به دولت از لازمه‌های توسعه آمادگی الکترونیک است (خاتمی فیروزآبادی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۷۳).

یکپارچگی سامانه‌های در پرتو «چند کارگزاری»^۴ برای حکومت می‌تواند به‌عنوان عاملی برای دموکراتیزه کردن نیز مورد توجه قرار گیرد (خلجی و خانیکی، ۱۳۸۸: ۱۰۹). البته یکپارچگی مخالفینی هم دارد؛ مخالفین برآنند که همکاری بین سازمانی و اشتراک‌گذاری داده‌ها میان سازمان‌های مختلف به‌عنوان قابلیت و عملکرد دولت الکترونیک می‌تواند به دسترسی غیرمجاز منتهی شود (بیرجندی، ۱۴۰۲: ۲۱). با توجه به لزوم وجود امنیت سیستم‌ها در حد استاندارد- که از تکالیف دولت الکترونیک است- این نظر قابل پذیرش نیست؛ مخصوصاً اینکه پذیرفتن آن با اهداف ذاتی دولت الکترونیک نیز در تعارض است.

-
1. Information asymmetry.
 2. Readiness assessment.
 3. Integration of systems
 4. Multi stakeholders.



یکپارچه‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی و ایجاد قابلیت جستجوی یکپارچه در این سیستم‌ها به این معنی است که سیستم‌های اطلاعاتی نامتجانسی وجود داشته‌اند که برای ایجاد ارزش افزوده و کاربرمدار ساختن سیستم‌های اطلاعاتی الزامی در یکپارچه‌سازی آن‌ها احساس شده و فعالیت‌هایی نیز در این زمینه به اجرا درآمده که امروزه شاهد آن هستیم. پژوهش‌های مربوط به حوزه حرکت از سیستم‌های نامتجانس به سمت سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه با عناوینی نظیر مبادله اطلاعات^۱، میان‌کنش‌پذیری^۲، تعامل‌پذیری^۳ و ... مطرح شده‌اند. دیلان و مک‌لین برآنند که یکپارچه‌سازی به‌عنوان دستورکاری با اهمیت در زنجیره عامل مؤثر بر سازگاری با فناوری اطلاعات و ارتباطات مدنظر قرار گرفته است و شواهد تأثیر آن بر عملکرد کسب‌وکار به دست آمده است. افزایش پژوهش‌ها و طرح‌ها در زمینه یکپارچه‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی از سال ۲۰۰۳ نشان از اهمیت‌یافتن سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه در عصر حاضر دارد. یکپارچه‌سازی اطلاعات و سیستم‌های توزیع‌شده و به بیان دیگر ارائه خدمات یکپارچه از ملزومات دولت الکترونیک محسوب می‌شود و این موضوع هنوز در ایران تحقق نیافته است (خیشوند و همکاران، ۱۳۹۶: ۷). درحال حاضر ادارات و سازمان‌های دولتی دارای روابط بین سازمانی نیستند و این به دلیل فقدان یک شبکه الکترونیکی مناسب بین آن‌هاست. مسئولان این سازمان‌ها نیز تنها به مدیریت در حوزه درون‌سازمانی عادت کرده‌اند و ارتباط بین سازمان‌های مختلف می‌تواند مشکلاتی را برای آن‌ها ایجاد کند (خسروی و همکاران، ۱۴۰۱: ۶۷).

موفقیت کامل استقرار و به‌کارگیری مؤثر سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه در سازمان‌ها و وزارت‌های کشور مستلزم تمرکز بر برنامه‌ریزی، پرهیز از پرداختن و اهمیت دادن بیش از حد به عملیات طراحی و انتخاب نرم‌افزار، عدم محوریت عرضه‌کنندگان سیستم، انطباق نرم‌افزار با شرایط محیطی و استانداردهای ملی در امر استقرار سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه است. در مجموع پنج عامل موانع طراحی (طراح و عرضه‌کنندگان سیستم)، موانع انسانی (کاربران و مدیران)، موانع فنی، موانع دولت و نهادهای حرفه‌ای و موانع استراتژی و برنامه‌ریزی در این زمینه قابل شناسایی هستند (خیشوند و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۳).

1. Information Exchange
2. Interior Ability
3. Interactivity



در نگاه قانون‌گذار به دولت الکترونیک، گرایش به تحقق یکپارچگی مشهود است. به عنوان مثال بر اساس بندم ماده ۲۱۱ قانون برنامه پنج‌ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران: «سازمان ثبت اسناد و املاک کشور مکلف است در راستای توسعه سامانه یکپارچه ثبت اسناد و املاک و راه‌اندازی مرکز ملی داده‌های ثبتی، نسبت به الکترونیکی کردن کلیه مراحل ثبت معاملات تا پایان سال دوم برنامه اقدام کند، به نحوی که امکان پاسخ آنی و الکترونیک به استعلامات ثبتی و ثبت آنی معاملات با به‌کارگیری امضای الکترونیکی مطمئن فراهم شود».^۱ علی‌رغم این نگرش، متأسفانه نظام حاکم بر دولت الکترونیک که متولی استقرار این سیستم است در طراحی و راه‌اندازی دولت الکترونیک یکپارچه تاکنون موفق نبوده است.

با توجه به اینکه اصلاح ساختارها و روش‌ها را ماهیتاً بخشی از تدابیر پیشگیری دانسته‌اند، لذا نمی‌توان از اهمیت اصلاحات مزبور غافل شد (فرحی و محمدنسل، ۱۳۹۳: ۲).

۵-۱. فرهنگ سازمانی

برای فرهنگ سازمانی^۲ تعاریف متعدد وجود دارد. به‌طور کلی فرهنگ سازمانی متأثر از ارزش‌های حاکم بر آن است که هدایت رفتارها و تنظیم چهارچوب و اصول سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. فرهنگ یک سازمان دربرگیرنده باورها، ارزش‌ها و شیوه رفتار کارکنان سازمان و از عوامل اصلی موفقیت یا شکست سازمان است (دقیقی ماسوله و همکاران، ۱۳۹۶: ۵۹). نبود فرهنگ سازمانی مناسب برای توسعه و سرمایه‌گذاری فناوری‌های نوین، محدودیت‌های نگرشی، فرهنگی، آموزشی، مالی و شخصی از ویژگی‌های بارز کشورهای در حال توسعه است (شافعی و رضوانی، ۱۳۹۷: ۶۹). در راستای مفهوم فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، تعهد سازمانی نیز به معنای میزان دل‌بستگی و شناخت فرد نسبت به سازمان است. این تعهد منشأ تلاش، انگیزه، رضایت شعلی، کاهش غیبت و کم‌کاری است. بر اساس شواهد کارکنانی که برای حل مسائل از توانایی و مهارت بیشتر برخوردارند دارای تعهد بیشتری هستند.

۱. قسمت ۱ بند ج ذیل ماده ۴۶ قانون مزبور نیز در این راستا مقرر می‌دارد: «کلیه دستگاههای اجرایی مکلفند تا پایان سال دوم برنامه نسبت به ارسال و دریافت الکترونیکی کلیه استعلامات بین دستگاهی و واحدهای تابعه آنها با استفاده از شبکه ملی اطلاعات و رعایت امنیت اقدام نمایند».



فرهنگ سازمانی به عنوان یک عنصر بنیادی در علم مدیریت و رفتار سازمانی، شامل مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها، باورها و رفتارهاست که در یک سازمان خاص شکل می‌گیرد و بر تعاملات و ارتباطات درون سازمانی تأثیر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی نه تنها معیاری برای سنجش هویت سازمان است، بلکه به دنبال ایجاد نوعی هماهنگی و انسجام در میان اعضای آن عمل می‌کند. به این ترتیب، می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی، به عنوان یک سیستم مدیریتی به هدایت رفتارها، تقویت روحیه همکاری و افزایش کارایی سازمان کمک می‌کند (دقیقی ماسوله و همکاران، ۱۳۹۶: ۵۹).

نقش ارزش‌ها در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی غیرقابل انکار است. ارزش‌ها به عنوان اصولی بنیادین، جهت‌گیری و توقعات از رفتارها و تصمیم‌گیری‌های اعضای سازمان را مشخص می‌کنند. این ارزش‌ها عموماً از سمت مدیریت ارشد و بنیان‌گذاران سازمان شروع می‌شوند و به تدریج در طول زمان و از طریق تعاملات روزمره، به درون فرهنگ سازمانی منتقل می‌شوند. به عنوان مثال، در سازمان‌هایی که ارزش‌های نوآوری و خلاقیت را ترویج می‌کنند، اعضا معمولاً تشویق به ارائه ایده‌های جدید و ریسک‌پذیری می‌شوند که این امر می‌تواند به تقویت روحیه خلاقیت و تسریع فرایندهای تغییر و بهبود در سازمان منجر شود.

علاوه بر این، فرهنگ سازمانی می‌تواند به طور مستقیم بر روی عملکرد سازمان تأثیر بگذارد. تحقیقات نشان داده‌اند که سازمان‌هایی با فرهنگ مثبت و حمایتی، معمولاً دارای کارکنان راضی‌تر و متعهدتری هستند که این خود بهبود بهره‌وری و کاهش گردش نیروی کار را به دنبال دارد. برعکس، فرهنگ‌های سمی و منفی می‌توانند باعث کاهش انگیزه و رضایت شغلی شوند و در نتیجه بر موفقیت سازمان تأثیر منفی بگذارند (دوینا و همکاران، ۲۰۰۲: ۴۳).

تغییر فرهنگ سازمانی یک فرایند پیچیده است که مستلزم زمان و تعهد مستمر از سوی تمام اعضای سازمان، به ویژه مدیریت ارشد، است. برای دستیابی به یک فرهنگ سازمانی سالم و مؤثر، می‌توان از ابزارهایی نظیر آموزش‌های مستمر، شفافیت در ارتباطات و تأکید بر ارزش‌های مشترک استفاده کرد. در نهایت، فرهنگ سازمانی نه تنها بر روی تعاملات داخلی تأثیر می‌گذارد، بلکه به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت‌های بلندمدت سازمان‌ها نیز شناخته می‌شود.



به‌منظور موفقیت پایدار، لازم است که سازمان‌ها به‌طور فعال بر روی شکل‌دهی و تقویت فرهنگ سازمانی خود کار کنند.

۲. کنترل و خودکنترلی در دولت الکترونیک

کنترل سازمانی در دولت الکترونیک بر اساس نظام‌های داده‌محور و مدل‌های تنظیم‌گری دیجیتال شکل می‌گیرد که به افزایش کارآمدی و کاهش مداخلات اجرایی منجر می‌شوند. کنترل در این ساختار را می‌توان به دو سطح اصلی کنترل نهادی و خودکنترلی سازمانی تقسیم کرد که هر یک، نقش مستقلی در بهینه‌سازی فرایندهای مدیریتی ایفا می‌کنند.

۱. کنترل نهادی: دولت الکترونیک با بهره‌گیری از سیستم‌های پایش داده، نظارت بر عملکرد سازمان‌ها را به‌صورت لحظه‌ای امکان‌پذیر می‌سازد. سیستم‌های نظارتی هوشمند، الگوریتم‌های تحلیل داده و مکانیسم‌های تطبیق‌پذیر، به تنظیم مقررات و انطباق با استانداردهای قانونی کمک می‌کنند. پژوهش‌های مرتبط نشان می‌دهند که این نوع کنترل موجب کاهش فساد اداری، افزایش شفافیت و بهبود پاسخ‌گویی سازمانی شده است (سیدزاده ثانی و همکاران، ۱۳۹۸: ۷).

۲. خودکنترلی سازمانی: در چهارچوب دولت الکترونیک، سازمان‌ها نه تنها تحت نظارت نهادی قرار دارند، بلکه مکانیسم‌هایی برای تنظیم‌گری خودکار ایجاد می‌کنند. نظام‌های خودکنترلی مبتنی بر استانداردهای هنجاری، الگوریتم‌های پیش‌بینی عملکرد و مکانیسم‌های تطبیق فرایندها هستند که موجب کاهش وابستگی سازمان‌ها به نظارت بیرونی می‌شوند. پژوهش‌های داخلی نیز نشان داده‌اند که مدل‌های خودکنترلی تأثیر مثبتی بر کاهش هزینه‌های اجرایی و بهبود هماهنگی مدیریتی دارند.

۳. این ترکیب دوگانه، دولت الکترونیک را به ساختاری انعطاف‌پذیر تبدیل کرده که قادر به ارتقای انسجام سازمانی، بهینه‌سازی نهادی و تسریع اجرای سیاست‌های عمومی است.

۱-۲. ساختار دولت الکترونیک، کدهای رفتاری و آنومی سازمانی

نظریه‌های پست‌مدرن برآنند که تحولات فضای کسب و کار، اثربخشی سازوکارهای سنتی کنترل سازمانی را از بین برده، نظام هنجاری را جایگزین آن‌ها کرده است. آسیب بالقوه مترتب بر نظام هنجاری را «آنومی»^۱ نامیده‌اند. اختلال در نظام هنجاری، فضای آشفته‌ای به وجود می‌آورد که سازمان و اعضای آن از دستیابی به چهارچوب راهنمای رفتاری محروم می‌شوند. این اختلال موسوم به «آنومی سازمانی»^۲ است. پنج بُعد شناسایی شده آنومی سازمانی عبارت‌اند از: «عدم التزام به هنجارها»، «تعارض در هنجارها»، «ضعف هنجارها»، «ابهام در هنجارها» و «فقدان هنجار».

علاوه بر اهمیت متغیرهای نهادی در ایجاد فضای آنومیک، متغیرهای درون‌سازمانی متعدد نیز نقش دارند که به حوزه‌های مختلف، به‌ویژه فرهنگ و راهبرد مربوط است. بنابر این مدیران سازمان‌ها می‌توانند از طریق تقویت عناصر مؤثر در فرهنگ سازمان و ایجاد هماهنگی بین عناصر مختلف سازمان (فرهنگ، ساختار، محیط و راهبرد) عوامل بسترساز را تضعیف کنند. در این گفتمان سازمان‌شناختی، نظریه اصلی آنومی در پارادایم کارکردگرایانه جای می‌گیرد (سفیدچیان و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۰۷). در حوزه جرم‌شناسی پیشگیری منظور از کدهای رفتاری^۳، مجموعه قواعد وضع شده برای متصدیان یک حوزه خاص است تا با ماهیت کار خود و همچنین عواقب نقض شرایط حاکم بر آن آشنا شوند. این گزینه در پیشگیری از جرم به حدی اهمیت دارد که نه فقط در قوانین و مقررات ملی، بلکه در اسناد ارشادی و الزام‌آور بین‌المللی نیز برای برخی از مشاغل و حوزه‌های حساس، از دولت‌ها خواسته شده است تا کدهای لازم‌الاجرا را در قالب قوانین و مقررات داخلی وضع کرده، به اجرا در آورند. به‌عنوان مثال می‌توان از پیش‌نویس سند بنگلور درباره اصول بین‌المللی رفتار قضایی^۴ - که مقامات قضایی آسیا و آفریقا در فوریه ۲۰۰۱ آن را تنظیم کرده و به تصویب رساندند - نام برد. پیش‌نویس مزبور مجموعه‌ای از قواعد اخلاقی و حرفه‌ای است که برای ارتقای یکپارچگی قضایی تدوین شده است. این اصول در سال ۲۰۰۱ در شهر بنگلور، هند توسط گروهی از قضات عالی‌رتبه از کشورهای مختلف تنظیم شد و هدف آن تقویت استقلال، بی‌طرفی، سلامت، نزاکت، برابری و صلاحیت قضات بود. این سند تأکید دارد که

1. Anomie

2. Organizational anomie

3. Codes of Conduct

4. Bangalore Principles of Judicial Conduct



قضات باید در برابر نهادهای نظارتی پاسخگو باشند و رفتار آن‌ها باید مطابق با استانداردهای بین‌المللی باشد. همچنین، اصول بنگلور به‌عنوان راهنمای اخلاقی برای قضات، وکلا، قوای مجریه و مقننه طراحی شده است تا نظام قضایی را شفاف‌تر و قابل‌اعتمادتر کند (توکلی‌نیا، ۱۴۰۰: ۱۴) در تعریف کدهای پیش‌نویس سند بنگلور درباره اصول بین‌المللی رفتار قضایی رفتاری انتظار می‌رود که متصدیان حوزه‌های حساس – که برای آن‌ها کد رفتاری تدوین شده – با آگاهی بیشتر و دقیق‌تر از ماهیت حرفه‌ای که به آن اشتغال دارند، زمینه‌های مجرمیت یا انحراف و همچنین بزه‌دیدگی خود را شناسایی کرده و از آن پرهیز کنند. این مجموعه دستورالعمل‌های رفتاری فقط به ابعاد منفی قضیه نمی‌پردازند بلکه برای تقویت حس وظیفه‌شناسی و همچنین عوامل خودکنترلی خنثی‌کننده انگیزه‌های مجرمانه و منحرفانه، به‌ویژه منفعت‌طلبی و انتقام، مؤلفه‌های تشویقی و حمایتی ویژه‌ای در نظر گرفته می‌شود. به‌طور کلی با کدهای رفتاری می‌توان گروه‌های خاص را که وظایفی به آن‌ها سپرده شده است در برابر اعمالشان پاسخگو دانست. ازجمله این گروه‌ها مشاغل هستند که در حوزه‌های مختلف به فعالیت می‌پردازند. در این حوزه رعایت سه اصل محرمانگی^۱، تمامیت^۲ و دسترس‌پذیری^۳ ضروری است. کدهای رفتاری را برای مشاغل یا فناوری‌هایی تدوین می‌کنند که از حساسیت زیاد برخوردارند (جلالی فراهانی و باقری اصل، ۱۳۸۶: ۱۳۴-۱۳۹؛ مقیمی، ۱۳۹۷: ۸۴). در سازمان ملل متحد برای ایجاد فرهنگ سایبری «منشورهای رفتاری» در نظر گرفته شده است^۴ (مقیمی، ۱۳۹۷: ۸۴). نظریه خودکنترلی گاتفردسون و هیرشی در پرتو پیش‌گیری رشد مدار ارائه شده است (نیکوکار، ۱۳۹۴: ۵۶ – ۶۴).

۲-۲. نظام خودکنترلی هنجاری در ساختار دولت الکترونیک

«نظام خودکنترلی هنجاری»^۵ در ساختار دولت الکترونیک، به‌عنوان یک ابزار نوین مدیریتی، در پیوندی عمیق با مفاهیم شفافیت، پاسخ‌گویی و ارتقای کیفیت خدمات عمومی عمل می‌کند. این نظام به‌طور سیستماتیک زمینه‌ساز تبادل و تخلیه اطلاعات بین دولت و شهروندان می‌شود و

1. Confidentiality

2. Integrity

3. Availability

4. United Nations System Code of Conduct./ Charter of Conduct/ethics

5. Normative Self-Regulatory System

درعین حال، مسئولیت پذیری و نظارت عمومی را تقویت می کند. به عبارت دیگر، این سیستم به دولت و جامعه این امکان را می دهد که اطلاعات را به طور مؤثر و کارآمد تبادل کنند و نظارت بر فعالیت های دولتی را تسهیل نمایند. تخلیه اطلاعات به مفهوم جمع آوری، تجزیه و تحلیل و به اشتراک گذاری داده های مرتبط با عملکردهای دولتی است. این داده ها شامل نتایج خدمات ارائه شده، بازخوردهای شهروندان و شاخص های کلیدی عملکرد می باشند. فرایند مذکور سبب تقویت مسئولیت پذیری دولت می شود، چرا که دولت ملزم به حفظ شفافیت و پاسخ گویی در برابر شهروندان است. درعین حال، دسترسی شهروندان به این داده ها به آنها این امکان را می دهد که به طور دقیق تری عملکردهای دولتی را تحت نظر قرار دهند. درنهایت، این نظام به تقویت شفافیت و پاسخ گویی در روابط بین دولت و شهروندان کمک می کند و بستری فراهم می آورد که در آن، شهروندان قادرند در صورت مواجهه با چالش ها یا نواقص، به راحتی نظرات و انتقادات خود را به مسئولان منتقل کرده و در بهبود عملکردهای دولتی نقش آفرینی کنند (سفیدچیان و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۰۹). در دولت الکترونیک، ذخیره و به کارگیری داده های عظیم^۱ به منزله زیرساخت اصلی این نظام به شمار می رود. بدین وسیله، هنجارهای اجتماعی و استانداردهای رفتاری شفاف برای اعضای نهادهای دولتی تعریف می گردد. به عنوان مثال، اجرای سیاست های دولتی می تواند با استفاده از شاخص های عملکرد کلیدی^۲ تحت نظارت و ارزیابی مستمر قرار گیرد. این فرایند می تواند به شناسایی انحرافات از هنجارها و حمایت از اصلاحات در زمان مناسب منجر شود. نظام خودکنترلی هنجاری همچنین با بهره گیری از فناوری های پیشرفته مانند بلاک چین و هوش مصنوعی، قابلیت های نظارتی و کنترل بهینه تری فراهم می آورد. بلاک چین به عنوان یک بستر غیرمتمرکز، امکان ثبت و حفظ سوابق معاملات و تصمیمات دولتی را به دور از نفوذ و دستکاری فراهم می سازد. از طرفی، هوش مصنوعی با تحلیل داده های گردآوری شده، به شناسایی الگوهای ناکارآمدی و ارائه راهکارهای بهبود کمک می کند. علاوه بر این، مشارکت شهروندان در فرایند نظارت و بازخورد دهی می تواند به تقویت نظام خودکنترلی هنجاری منجر شود. ابزارهای دیجیتال مانند پلتفرم های مشارکتی و سامانه های گزارش دهی، به شهروندان این امکان را می دهند که به طور

1. Big Data

2. Key Performance Indicators; KPIs.



مستقیم در فرایند نظارت بر عملکرد دولتی مشارکت کنند و این امر به شکل‌گیری یک اکوسیستم نظارتی مؤثر کمک می‌کند.

تلاطم‌ها و عدم اطمینان محیطی، پویایی‌های محیطی و نظام کنشی مبتنی بر دانش، اثربخشی نظام‌های کنترلی سستی را کاهش داده است؛ صاحب‌نظران با پررنگ کردن نقش ابعاد نرم سازمان به‌ویژه فرهنگ سازمانی، «نظام کنترل هنجاری»^۱ را به‌عنوان جایگزین مناسب مطرح کرده‌اند. نظام کنترل هنجاری به‌واسطه تغییر مرکز ثقل از برون به درون سازمان، «انعطاف‌پذیری»^۲ در نظام کنترلی را افزایش می‌دهد. خصیصه‌ای که با اقتضائات دهه‌های اخیر سازگاری بیشتری دارد. در اینجا و با اعمال این کنترل هنجاری، تبیین آسیب‌های بالقوه تهدیدکننده نظام هنجاری، یعنی آنومی سازمانی حیاتی است (سفیدچیان و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۰۹).

در حوزه دولت الکترونیک، نظام کنترلی درون‌سازمانی در اشکال ذیل نمود پیدا می‌کند:

❖ نظام هنجاری مبتنی بر کدهای رفتاری تعریف شده یا کدهای نوشته؛ این نظام هنجاری مشتمل بر کدهای نوشته، یعنی قوانین، آیین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها، شیوه‌نامه‌ها و موارد مشابه است. در این زمینه به جرئت می‌توان گفت، کمتر سازمان یا صنفی تا این حد تحت سیطره مقررات موضوعه است؛

❖ نظام هنجاری مبتنی بر کدهای رفتاری تعریف شده یا کدهای نانوشته؛ در حوزه دولت الکترونیک این نظام هنجاری را می‌توان به اصول حرفه‌ای نانوشته مبتنی بر عرف سازمانی تعبیر کرد. در این مفهوم هر سازمان، در بستر بلوغ سازمانی، دارای دسته‌ای از قواعد شغلی و حرفه‌ای نانوشته است. قواعد نانوشته مذکور از نظم اداری و انجام به‌موقع امور تا تکریم مراجعین و رعایت حقوق شهروند تا رعایت امانت‌داری در امور اداری و سازمانی و موارد مشابه را شامل می‌شود. ویژگی این نظام هنجاری نانوشته این است که دارای ضمانت اجرایی نیست اما مورد رعایت قرار می‌گیرد. همان‌گونه که مثلاً در راستای رعایت اخلاق حرفه‌ای و بر اساس قواعد رفتاری نانوشته، شایسته است بازیکنان یک تیم فوتبال، از حرکت فردی خودداری کنند و در راستای کار تیمی

1. Normative control system

2. Flexibility

تلاش کنند، کارکنان یک مجموعه سازمانی نیز بهتر و پسندیده‌تر است که منافع جمعی و اهداف سازمانی را قربانی مطامع شخص خود نکنند.

نظام خودکنترلی هنجاری در دولت الکترونیک نه تنها به ارتقای شفافیت و پاسخ‌گویی در نهادهای دولتی می‌انجامد، بلکه باعث ایجاد یک بستر همکاری و هم‌افزایی میان دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی می‌گردد. این نظام می‌تواند به عنوان یک الگوی مدرن برای کارآمدتر کردن خدمات عمومی و افزایش رضایت شهروندان مورد توجه قرار گیرد و در نهایت، به تقویت اعتماد عمومی به نهادهای حکومتی کمک کند. بالندگی و توسعه موفق این سیستم نیازمند یک رویکرد جامع و هم‌افزا از سوی تمامی ذی‌نفعان است.

۲-۳. نظام کنترل هنجاری و کنترل سازمانی در ساختار دولت الکترونیک

در راستای کنترل هنجاری، یکی از ادارات تابعه سازمان‌های دولتی، اداره بازرسی است. علاوه بر وجود ادارات مزبور در سازمان‌های مختلف، اصل ۱۷۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران مقرر می‌دارد: «بر اساس حق نظارت قوه قضاییه نسبت به حسن جریان امور و اجرای صحیح قوانین در دستگاه‌های اداری سازمانی به نام سازمان بازرسی کل کشور زیر نظر رئیس قوه قضاییه تشکیل می‌گردد. حدود اختیارات و وظایف این سازمان را قانون تعیین می‌کند». بر اساس بند الف ذیل ماده ۲ قانون مزبور یکی از وظایف سازمان بازرسی کل کشور بدین شرح است: «بازرسی مستمر کلیه وزارتخانه‌ها و ادارات و نیروهای نظامی و انتظامی و مؤسسات و شرکت‌های دولتی و شهرداری‌ها و مؤسسات وابسته به آن‌ها و دفاتر اسناد رسمی و مؤسسات عام‌المنفعه و نهادهای انقلابی و سازمان‌هایی که تمام یا قسمتی از سرمایه یا سهام آنان متعلق به دولت است یا دولت به نحوی بر آن‌ها نظارت یا کمک می‌نماید و کلیه سازمان‌هایی که شمول این قانون نسبت به آن‌ها مستلزم ذکر نام آن‌ها است بر اساس برنامه منظم». همان‌گونه که ملاحظه می‌کنیم تمامی سازمان‌ها و ادارات دولتی و همچنین دفاتر اسناد رسمی مشمول حکم مندرج در ماده فوق هستند.

۱. متن اصل مزبور قبل از بازنگری سال ۱۳۶۸ بدین شرح بود: «بر اساس حق نظارت قوه قضاییه نسبت به حسن جریان امور و اجرای صحیح قوانین در دستگاه‌های اداری سازمانی به نام سازمان بازرسی کل کشور زیر نظر شورای عالی قضایی تشکیل می‌گردد. حدود اختیارات و وظایف این سازمان را قانون معین می‌کند».



آنچه در دولت الکترونیک به‌عنوان نظارت^۱ شناخته شده است مشتمل بر تمامی تدابیری است که به هر نحو عملکرد اجزای دولت الکترونیک را مورد رصد قرار می‌دهد. نظارت در حین اجرای فرایند یکی از جنبه‌های نظارت در دولت الکترونیک است (بکانزبیک^۲ و همکاران، ۲۰۱۹: ۱). دسته‌ای از جرم‌شناسان بر نظارت و حتی نظارت شدید به‌عنوان یکی از ابزارهای مبارزه با جرم تأکید کرده‌اند. (استوت و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۱۸). امروزه از مؤثرترین تدابیر پیشگیری، نظارت الکترونیک است. این‌گونه نظارت ابتدا برای رهگیری ارتباطات سایبری مورد استفاده بوده است (فرهادی آلاشتی، ۱۳۹۵: ۱۱۴). در زمینه نظارت، گارلند معتقد است که اهمیت کنونی مدیریت‌گرایی می‌تواند از رهگذر پویایی و توسعه سازمانی عدالت کیفری و امکانات جدید کنترل که فناوری‌های اطلاعاتی و رایانه‌ای فراهم کرده‌اند بهتر درک و تبیین شود. توصیه به نظارت فناورانه بر این استدلال استوار است که چنانچه افراد بدانند اقدامات ایشان در معرض نظارت قدرت‌هایی است که خارج از کنترل آن‌هاست به‌صورت متفاوت و البته مسئولانه‌تر رفتار می‌کنند (عظیمی و غلامی، ۱۳۹۶: ۲۷۱، ۲۷۲). در ساختار دولت الکترونیک به‌صورت عام و سازمان‌های مجری فرایندهای الکترونیک به‌عنوان توابع دولت الکترونیک نظارت و بازرسی به‌علت برخط بودن فرایندها با سهولت بیشتری همراه است؛ در این زمینه نکات ذیل شایان توجه است:

❖ هرچند دو واژه نظارت^۳ و بازرسی^۴ در اغلب موارد با هم مورد استفاده قرار می‌گیرند، باید بین این دو مقوله تمایز قائل شد. دایره نظارت همواره از بازرسی وسیع‌تر است. نظارت معطوف به مواظبت و نگرستن مراحل اجرای فرایند است و بازرسی زمانی پیش می‌آید که مقام ذی‌صلاحیت در اجرای یک حکم قانونی، به‌صورت موردی انجام فرایند توسط عامل فرایند را بررسی کند و این بررسی با نظارت همراه است. یعنی بازرسی‌کننده اقدامات عامل فرایند را مورد نظارت قرار می‌دهد تا آن را داوری کند و نظر دهد. اما هر نظارتی واجد جنبه بازرسی نیست. می‌توان رابطه بین این دو مفهوم را عام و خاص مطلق دانست؛

1. Monitoring
2. Bakunzibake
3. Monitoring
4. Inspection

❖ در ساختار دولت الکترونیک، ادارات و دواير داراي شبکه خصوصي مجازي^۱ از قبيل تشکيلات تابع سازمان ثبت اسناد و املاک کشور به سِرورهای مربوطه متصل هستند. تمامی استفاده کنندگان شبکه در ساختار مزبور کاربراني هستند که هرکدام در درون شبکه به انجام خدمت مشغول اند. با توجه به اتصال واحدهای مزبور به شبکه داخلي سازمانی، امکان نظارت سازمان مرکزی و ادارات و دواير مافوق، بر بخش قابل توجهی از عملیات و اقدامات کاربران وجود دارد؛ «قلمروگرایی»^۲ که مسئولیت پذیری مدیریتی و سازمانی را بر مبنای بخش یا قلمرو خاص استوار می کند در این حوزه از طریق شبکه درون سازمانی مبتنی بر سیستم ثبت الکترونیک مفهوم پیدا می کند (فرهادی آلاشتی، ۱۳۹۵: ۴۱).

❖ علاوه بر موارد فوق، به علت ساختار مبتنی بر فناوری اطلاعات و ثبت و ضبط اقدامات و همچنین امکان نظارت درون سازمانی^۳، نوعی نظارت برخط توسط مدیر سیستم یا سردفتر، قابل انجام است. کاربر هم می تواند اقدامات خود را بررسی و بازبینی کند. در این زمینه توجه به بند ۱-۳ کدهای رفتاری بنگلور خالی از لطف نیست. بر اساس بند مزبور قاضی باید همواره چنان انجام وظیفه کند که خود را در معرض دید یک بازرس یا مشاهده گر معقول و منطقی می بیند.^۴ (کدهای رفتاری بنگلور). از نقطه نشر تئوری های پیشگیری، خروجی های مورد انتظار زمانی از عملیات خرد و کلان آماری جرائم به دست می آید که دارای ویژگی های «پیوستگی» و «همیشگی» باشد (قوه قضاییه، ۱۳۹۱: ۱۲۳)؛ نظارت برخط طبعاً چنین وضعیتی را تأمین می کند.

❖ در راستای مواد ۶۰۶ قم ۱ و ماده ۱۳ قانون ارتقای سلامت نظام اداری و مقابله با فساد مصوب ۱۳۸۷/۰۲/۲۹ مجلس شورای اسلامی و ۱۳۹۰/۰۷/۰۸ مجمع تشخیص مصلحت نظام، گزارش های مسئولان سازمانی در زمینه تخلفات و جرائم ارتكابی کارکنان، یکی از موارد مؤثر در پیشگیری سازمان محور از ارتكاب جرم است؛

1. VPN

2. Territorialism.

3. Internal – organization Supervision.

4. A judge shall ensure that his or her conduct is above reproach in the view of a reasonable observer.



- ❖ در زمینه پیشگیری سازمان‌محور نباید از اهمیت شایسته‌سالاری و همچنین رسیدگی به معیشت کارکنان غافل شد (میرخلیلی و همکار، ۱۳۹۶: ۱۶۴). پیشگیری از جرم پایدار با توسعه و معیشت پایدار پیوند دارد (جوان جعفری و همکار، ۱۳۹۱: ۵۶).
- ❖ شایسته است از هرگونه استقرایی بودن تحلیل‌های آماری پرهیز شود (قوه قضاییه، ۱۳۹۱: ۲۱۳).

❖ در مواردی حضور و ورود بازرسان مخفی و بازرسی نامحسوس توسط مدیران ادارات ثبت و سران دفاتر در گروه‌های مجازی و شبکه‌های خصوصی گزارش شده است. در این زمینه هرچند در برخی از متون تحقیقی از این فرایند به‌عنوان یک لازمه و به بهانه جلوگیری از توسل به فریب توسط شخص مورد بازرسی دفاع شده است (میرخلیلی و همکار، ۱۳۹۶: ۱۵۶)؛ اما در این زمینه باید گفت بر اساس نصوص قانونی ازجمله قانون اساسی، قانون آیین دادرسی کیفری، منشور حقوق شهروندی و لایحه حریم خصوصی، این کار برخلاف کرامت انسانی و شئون سازمانی است و تحت هیچ عنوان قابلیت دفاع ندارد. در این فرایند اولین و بدیهی‌ترین حقی که از میان می‌رود حق دفاع است. مستند بودن و مستندسازی اقدامات و فعالیت‌های دولت، هم لازمه و هم اثر شفافیت است (علیزاده و همکار، ۱۴۰۰: ۲۹۶). بازرسی نامحسوس با مقتضای این لازمه تعارض دارد. علاوه بر جامعه علمی کشور مدیران عالی‌رتبه سازمانی، در این زمینه تکلیف دارند که برای حفظ حقوق شهروندی و در راستای کرامت انسانی، در طریق وضوح، شفافیت و روشنی استراتژی‌ها قدم بردارند و به گزارش‌هایی از این دست ترتیب اثر ندهند.

۲-۴. آمادگی الکترونیک سازمانی

آمادگی الکترونیک سازمانی یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین موضوعات قابل مطالعه در زمینه سازمان است. میزان آمادگی منابع انسانی در آمادگی الکترونیک مؤثر است (شافعی و رضوانی، ۱۳۹۷: ۶۹) در زمینه آمادگی الکترونیک شاخص‌های مختلف وجود دارد. در شاخص معروف IUP - که از شاخص‌های معروف در این مورد است و دارای جامعیت و تمرکز مطلوب در بخش سازمانی آمادگی الکترونیک است - چیدمان مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر آمادگی الکترونیک به شکل زیر است:

آمادگی سازمانی		
آمادگی زیرساخت	آمادگی الکترونیکی	
	آمادگی منابع انسانی	آمادگی اطلاعاتی

شکل ۱: چیدمان مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر آمادگی الکترونیک در شاخص IUP

آمادگی الکترونیک در مرکز قرار دارد و مؤلفه‌های ذیل - که مؤثر بر آمادگی الکترونیک هستند - هسته نمودار را احاطه می‌کنند:

آمادگی زیرساخت: میزان آمادگی سازمان از لحاظ وجود زیرساخت‌های مناسب از طریق متغیرهایی چون فضای فیزیکی بخش رایانه، وجود وبسایت اختصاصی برای سازمان، پهنای باند، نحوه اتصال به شبکه و...؛

آمادگی محیط بیرونی: میزان آمادگی سازمان از طریق متغیرهایی چون وجود تسهیلات مالی و غیرمالی برای حمایت از فعالیت‌های سازمان، مخاطبان الکترونیکی، میزان ارتباطات الکترونیکی با دیگر سازمان‌ها و مؤسسات، میزان ارتباط الکترونیکی با تأمین‌کنندگان، کیفیت ارتباطات الکترونیکی با ذی‌نفعان، کیفیت سیستم‌های اطلاعاتی و مبادله الکترونیکی اطلاعات در کشور و اراده و میزان رضایت‌مندی مخاطبان از الکترونیکی‌شدن فرایند.

آمادگی سازمانی: شرایط و میزان آمادگی سازمان برای ورود به عرصه اطلاعات از طریق متغیرهایی چون برنامه‌ریزی استراتژیک، وجود پست مدیریت فناوری اطلاعات در ساختار سازمانی، وجود برنامه‌های آموزشی در زمینه فناوری اطلاعات، وجود واحد سازمانی قابل اطمینان برای توسعه فناوری اطلاعات در سازمان، راهبرد، برنامه و سیاست شفاف، برنامه‌های تعلیم و آموزش مستمر فناوری اطلاعات و ارتباطات، تعهد و جدیت مدیریت در زمینه توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، سرمایه‌گذاری در زمینه توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات و کاهش هزینه.

آمادگی منابع انسانی: آمادگی سازمان از لحاظ منابع انسانی موجود از طریق متغیرهایی چون تعداد افراد متخصص در زمینه فناوری اطلاعات، میزان تخصص مسئولین بخش رایانه سامان، میزان تخصص سایر کارکنان، سطح آگاهی کارکنان نسبت به فناوری، سطح سواد اطلاعاتی مدیران، سطح سواد مهارتی فناوری کارکنان، اعتماد عمومی کارکنان و مدیران به استفاده از



فناوری، میزان آگاهی کارکنان از ارزش دستاوردهای الکترونیک، توانایی کارکنان در ترکیب فناوری با فعالیت‌های فرهنگی، اراده و میزان رضایت کارکنان از الکترونیکی شدن. در بُعد آمادگی منابع انسانی دو شاخص توانایی کارکنان در ترکیب فناوری اطلاعات و ارتباطات با فعالیت‌های فرهنگی و سطح سواد اطلاعاتی مدیران موسسه از بیشترین اهمیت برخوردار است.

آمادگی اطلاعاتی: میزان آمادگی سازمان از دیدگاه اطلاعات از طریق متغیرهایی چون بانک اطلاعاتی جامع، میزان استفاده از اینترنت، تعریف و سازمان‌دهی نیازهای اطلاعاتی، میزان دسترسی به اینترنت و منابع گوناگون اطلاعاتی مرتبط با فعالیت، سهولت دسترسی به اطلاعات مورد نیاز، مکانیسم جمع‌آوری، ذخیره و بازیافت اطلاعات، گردش آزاد و سریع اطلاعات در محدوده سازمان (امین طهماسبی و فلاح‌پور، ۱۳۹۹: ۱۷۶-۱۸۴).

۳. حکمرانی داده محور و بلوغ سازمانی

تعاریف متعددی از «حکمرانی داده»^۱ ارائه شده است. کوهن، حکمرانی داده را این‌گونه تعریف می‌کند: «حکمرانی داده فرایندی است که از طریق آن، یک سازمان، کمیت، سازگاری، قابلیت استفاده، امنیت و در دسترس بودن داده‌ها را مدیریت می‌کند». نیومن و لوگان حکمرانی داده را به‌عنوان «مجموعه حقوق تصمیم‌گیری، فرایندها، استانداردها، سیاست‌ها و فناوری‌های مورد نیاز برای مدیریت، نگهداری و بهره‌برداری از اطلاعات به‌عنوان یک منبع سازمانی» تعریف می‌کنند. حکمرانی داده مقوله‌ای حیاتی برای دولت‌ها و سازمان‌ها است؛ زیرا سیاست‌ها و رویه‌هایی را برای اطمینان از مدیریت فعال و مؤثر داده تعریف می‌کند و اتخاذ یک چهارچوب حکمرانی داده، همکاری سطوح مختلف سازمان‌ها را برای مدیریت داده‌های کل سازمان امکان‌پذیر می‌کند و توانایی همسوسازی برنامه‌های مرتبط با داده‌ها را با اهداف سازمانی فراهم می‌کند (صحرايي، ۱۴۰۲: ۴). «کلان‌داده»^۲ و «حکمرانی مبتنی بر کلان‌داده»^۳ متضمن اراده دولت برای نگهداری هرچه بیشتر تاریخچه تمامی امور ثبتی، انواع نقل و انتقالات و تراکنش‌های انجام شده به‌صورت الکترونیک، تولید حجم عظیمی داده ثبتی در دستگاه‌های کشور بوده است. شکل الکترونیک این داده‌های

1. Data governance.

2. Big data.

3. Big data based governance.

جدید که اشتراک آن‌ها را بین دستگاه‌ها بیش از پیش آسان کرده است، می‌تواند به انقلابی در امکان استفاده از داده‌های ثبتي در اداره کشور بینجامد. در این رویه به‌کارگیری جریانی مستمر از داده‌ها در تصمیم‌گیری، امکان ارزیابی نتایج اجرای تصمیمات قبلی را با فاصله زمانی اندک مقدور می‌کند. نتیجه این ارزیابی سریع، فراهم شدن امکان کنترل هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری و به‌کارگیری خلاقیت است. استفاده از داده‌های ثبتي در تصمیم‌گیری‌ها، با حل مشکل عدم تقارن اطلاعات^۱، بین مردم و دولت، می‌تواند منجر به کاهش انواع مظاهر قانون‌گریزی چون فرار مالیاتی گردد (جان‌نثاری و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۹). غیر از حکمرانی داده‌محور، استفاده از تحلیل داده‌ها در دیگر عرصه‌های تجارت، همچون صنعت بیمه نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد (رجایی هرندي و رحيم‌خانی، ۱۴۰۱: ۹).

ملزومات شکل‌دهی حکمرانی داده‌محور عبارت‌اند از:

- ♦ ملزومات زیرساختی و تکنولوژیکی؛
- ♦ نیروی انسانی متخصص؛
- ♦ ملزوماتی چون اشراف بر نیازهای سازمانی، کاربردها، سیاست‌گذاری‌ها و ارائه خدمات مبتنی بر داده (جان‌نثاری و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۳).

یکی از چالش‌های دولت الکترونیک، خطر فقدان تفکر سیستمی یکپارچه است. با توجه به نقش تفکر در شکل‌گیری سیستم، ایجاد سیستم یکپارچه مستلزم وحدت‌بخشی تفکری و ارتقای بلوغ سازمانی است. سیستم بوروکراتیک دولت الکترونیک، به‌اندازه‌ای چندبخشی و گسترده است که ایجاد وحدت در آن به‌سادگی امکان‌پذیر نیست و مستلزم مصروف داشتن همت بسیار است. برای ایجاد تحول در سیستم سازمانی مرجح است روش‌ها تغییر کنند نه عوامل اجرایی آن.

۳-۱. رویکرد داده‌محور

«رویکرد داده‌محور»^۲ مبتنی بر جمع‌آوری و تجميع داده‌های سازمانی در قالب پایگاه داده‌ها انجام می‌گیرد. اهمیت داده به اندازه‌ای است که در بستر فناوری اطلاعات و ارتباطات یک رشته خاص به‌نام علم داده را به خود اختصاص داده است و از جهات ذیل قابل توجه است: نخست، به‌عنوان

1. Information asymmetry

2. Data-oriented approach



منبع تفسیر پدیده مجرمانه و انحرافات؛ از این منظر، داده مشتمل بر تمامی جرائم ارتكابی حوزه خاص، با مختصات مورد نظر است. به‌عنوان مثال آمارهای ادارات پلیس مبارزه با جعل، یا آمار پرونده‌های مطروحه در دستگاه قضایی در زمینه زمین‌خواری از مواردی هستند که برای تعریف سیاست‌های راهبردی مبارزه با پدیده‌های مزبور به کار می‌آیند. قطعاً از این نظر، متولیان پیشگیری، به‌عنوان رشته‌ای از جرم‌شناسی که در صدد مبارزه با پدیده مجرمانه است، در تعریف استراتژی خود موفق خواهند بود و تصمیمات آن‌ها به بیراهه نخواهد رفت. دوم، مدیریت منابع انسانی داده‌محور؛ استفاده از داده، به‌عنوان مبنایی برای تسهیل حاکمیت و یکی از عوامل جهت مدیریت منابع انسانی؛ از این منظر، استفاده از داده، در زمینه پیشگیری سازمانی از جرم به عمل می‌آید. مدیریت منابع انسانی داده‌محور از مهم‌ترین مفاهیم مدیریت سازمانی است. منابع انسانی داده‌محور به تجزیه و تحلیل داده‌های منابع انسانی، توجه به بخش داخل و خارج از سازمان، استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، پشتیبانی از کارکنان و داشتن نگاه راهبردی به مدیریت منابع انسانی توجه دارد. مدیریت منابع انسانی در پی مدیریت کارآمد و مؤثر کارکنان برای دستیابی به اهداف و مقاصد سازمانی است. این مدیریت مبتنی بر یک فرایند سیستماتیک استفاده از داده‌ها، سازمان‌دهی و تجزیه و تحلیل داده‌ها، گزارش و نتیجه‌گیری است. این رویکرد بر اساس علم داده ساخته شده، کارایی منابع انسانی را افزایش داده و تسهیل می‌کند و همچنین به هدایت افراد تابع سازمان نیز مرتبط است (احساس‌زاده، ۱۴۰۲: ۶۶۲-۶۶۴). با توجه به نقش نظارتی سازمان ثبت اسناد و املاک کشور بر عملکرد ادارات ثبت اسناد و املاک و دفاتر، اسناد رسمی که در بستر سیستم ثبت الکترونیک به عمل می‌آید و در این نوشتار تفصیلاً مورد بحث قرار گرفته است مدیریت منابع انسانی داده‌محور، از طریق اطلاعات متخذه از گزارش‌های بازرسی اجمالی و موردی و نظارت برخط، امکان‌پذیر است. همچنین یکی از حوزه‌های بسیار مهم کارکرد هوش مصنوعی، به‌کارگیری این فناوری در راستای مدیریت منابع انسانی است. در مراحل استخدام و گزینش و همچنین ارزیابی عملکرد، مبتنی بر فناوری و به‌دور از هرگونه اعمال نظر و همچنین بررسی داده‌های عملکرد کارکنان و تشخیص کارکنانی که نیاز به تغییر موقعیت دارند هوش مصنوعی به‌کار می‌آید (مصطفوی اردبیلی و همکاران، ۱۴۰۲: ۹۵).

در حوزه نظام ثبتی و ثبت الکترونیک اسناد و املاک، داده‌محوری، علاوه بر مدیریت داده‌ها و اطلاعات سازمانی، مشتمل بر آمارهای جرائم، تخلفات و انحرافات نیز هست. با توجه به فرایند بازرسی غیر برخط و برخط و همچنین نظارت سازمانی، داده‌محوری در این زمینه می‌تواند به استخراج آمار رسمی جرائم و تخلفات بینجامد (قوه قضاییه، ۱۳۹۱: ۱۰۰).

۳-۲. بلوغ سازمانی

بلوغ سازمانی به توانایی یک سازمان در پذیرش، پیاده‌سازی و مدیریت تغییرات ساختاری و فناوری به شیوه‌ای پایدار و اثربخش اشاره دارد. این مفهوم در حوزه دولت الکترونیک بسیار اهمیت پیدا می‌کند؛ چرا که سازمان‌های دولتی برای موفقیت در اجرای پروژه‌های دیجیتالی نیازمند تکامل و بهبود مستمر فرایندهای خود هستند.

بلوغ سازمانی را می‌توان به‌عنوان مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، توانایی‌ها و فرایندهایی تعریف کرد که سازمان را قادر می‌سازد تا به اهداف خود دست یابد. این مفهوم معمولاً در قالب مدل‌های بلوغ، شامل چندین مرحله از ابتدایی تا پیشرفته، طبقه‌بندی می‌شود. مراحل اصلی عبارت‌اند از: سطح اولیه^۱، سازمان فاقد فرایندهای سازمان‌یافته است؛ سطح تکرارپذیر^۲: فرایندهای استاندارد در حال توسعه هستند؛ سطح تعریف‌شده^۳: فرایندها به‌طور کامل مستندسازی شده‌اند؛ سطح مدیریت‌شده^۴: داده‌ها برای نظارت و بهینه‌سازی استفاده می‌شوند؛ سطح بهینه^۵: سازمان در سطح پیشرفته‌ای از بهبود مستمر قرار دارد.

۳-۳. ارتباط بلوغ سازمانی و دولت الکترونیک

دولت الکترونیک مستلزم ایجاد زیرساخت‌ها و سیستم‌هایی است که بتوانند خدمات عمومی را دیجیتالی و مدرن کنند. برای این کار، بلوغ سازمانی نقش اساسی ایفا می‌کند زیرا این فرایند نیازمند همکاری گروه‌های مختلف، مدیریت تغییرات و حل چالش‌های فنی و فرهنگی است.

-
1. Initial
 2. Repeatable
 3. Defined
 4. Managed
 5. Optimized



از منظر بلوغ، سازمان‌هایی که در مراحل پایین‌تر هستند، ممکن است در تأمین اهداف دولت الکترونیک ناکام بمانند. به عنوان مثال، عدم توانایی در هماهنگی بین واحدها یا مقاومت کارکنان در برابر تغییر می‌تواند مانع اجرای موفق پروژه‌های فناوری اطلاعات شود.

بلوغ سازمانی یکی از عوامل تعیین‌کننده در موفقیت استقرار دولت الکترونیک است. سطح بلوغ سازمانی نشان‌دهنده میزان آمادگی نهادها برای پذیرش، اجرا و بهینه‌سازی فناوری‌های نوین در مدیریت فرایندهای دولتی است. دولت الکترونیک، به عنوان نظامی داده‌محور، نیازمند سازمان‌هایی با سطح بالای بلوغ مدیریتی، ساختاری و فناورانه است تا بتواند کارآمدی، شفافیت و پاسخ‌گویی را به حداکثر برساند.

۳-۳-۱. آمادگی فناورانه و پذیرش سیستم‌های دیجیتال

مطالعات نشان داده‌اند که سطح بلوغ سازمانی بر پذیرش فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی تأثیر مستقیم دارد. که به بلوغ دیجیتال دست یافته‌اند، توانایی پیاده‌سازی زیرساخت‌های امنیت داده، یکپارچگی سیستم‌ها و اتوماسیون فرایندها را دارند. بلوغ سازمانی بر فرهنگ سازمانی، ساختار تصمیم‌گیری و کیفیت تعاملات نهادی تأثیرگذار است. تحقیقات نشان داده‌اند که دولت الکترونیک در سازمان‌هایی با سطح بالای بلوغ، موجب افزایش چابکی سازمانی، هماهنگی بین‌بخشی و کاهش بروکراسی می‌شود. سطح بلوغ سازمانی بر نظام‌های نظارت الکترونیکی و خودکنترلی سازمانی اثرگذار است. سازمان‌های بالغ می‌توانند از مدل‌های نظارت مبتنی بر داده بهره ببرند و بدون نیاز به کنترل‌های بیرونی، از نظام‌های خودتنظیمی استفاده کنند.

۳-۳-۲. چالش‌های بلوغ سازمانی در دولت الکترونیک

مقاومت فرهنگی: یکی از مهم‌ترین موانع در مسیر بلوغ، مقاومت کارکنان و مدیران در برابر تغییر است. فرهنگ سازمانی اغلب نسبت به پذیرش فناوری جدید مقاومت نشان می‌دهد.

فقدان رهبری قوی: رهبری که قادر به هدایت فرایندهای پیچیده دیجیتالی باشد، در بسیاری از سازمان‌های دولتی محدود است.

منابع ناکافی: کمبود منابع مالی، انسانی و فناوری مانع دیگری در مسیر بلوغ سازمانی است.

پیچیدگی زیرساخت‌های فناوری: وجود سیستم‌های قدیمی و ناسازگار چالش بزرگی برای بلوغ سازمانی در حوزه دولت الکترونیک محسوب می‌شود. کمبود مهارت‌ها: عدم توانایی کارکنان در به‌کارگیری فناوری‌های جدید، بلوغ سازمانی را محدود می‌کند.

۳-۳-۳. راهبردهای ارتقای بلوغ سازمانی

آموزش و توانمندسازی: برنامه‌های آموزشی می‌توانند کارکنان را برای تغییرات آماده کرده و فرهنگ سازمانی را به‌سوی پذیرش نوآوری هدایت کنند.

سرمایه‌گذاری در فناوری: تخصیص منابع برای به‌روزرسانی زیرساخت‌های فناوری، بلوغ سازمانی را تسهیل می‌کند.

مدیریت تغییر: استفاده از روش‌های مدیریتی برای کاهش مقاومت در برابر تغییر و تقویت حمایت از پروژه‌ها ضروری است.

اندازه‌گیری پیشرفت: ارزیابی مداوم و تحلیل بلوغ سازمانی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نقاط ضعف خود را شناسایی و اصلاح کنند.

رهبری مؤثر: رهبران سازمانی باید چشم‌انداز روشنی ارائه دهند و گروه‌ها را در جهت دستیابی به اهداف مشترک هدایت کنند.

بلوغ سازمانی مقوله جدیدی است که یک راهکار برتر در سازمان‌ها تلقی می‌شود و مورد تأیید کارشناسان و متخصصان علم مدیریت قرار گرفته است. بلوغ سازمانی مهارت‌های ویژه‌ای را معرفی و رابطه آن‌ها را با مواردی چون فرهنگ سازمان، رضایت شغلی، شیوه رهبری و مدیریت، کارایی و هرگونه پیشرفت در سازمان بیان می‌کند و با ارائه راهکارها و مدل‌های بهتر سازمانی به رفع نیازهای سازمان منجر می‌شود. مفهوم بلوغ و مدل‌های آن هم به‌عنوان روشی برای توسعه و هم به‌منظور ارزیابی سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. توسعه مدل‌های بلوغ سازمانی برای ایجاد تعادل بین جنبه‌های مختلف سازمانی، تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های بهتر ضروری است. مدل‌های بلوغ سازمانی به تشریح، اجرا و بهبود مرحله‌ای که طی آن سیستم و یا سازمان مورد نظر به پیشرفت و تکامل دست یابد می‌پردازد. در تعریف این مدل‌ها سطوح مختلفی مدنظر قرار می‌گیرد که هر سطح، شاخص‌ها و الزامات مربوط به خود را دارد. اقدامات و ابتکارات شخصی در



پایین سطح بلوغ سازمانی و تصمیمات مدیریتی برای اتخاذ سیاست‌ها در بالاترین سطح قرار می‌گیرند. یادگیری سازمانی در امتداد بلوغ سازمانی و از عوامل پویایی و سازگاری سازمان است (دقیقی ماسوله و همکاران، ۱۳۹۶: ۵۷ و ۵۸).

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

دولت الکترونیک، به‌عنوان یکی از برجسته‌ترین نمودهای تحول دیجیتال، امکان بهینه‌سازی فرایندهای حکمرانی را فراهم آورده و نقش مهمی در افزایش شفافیت، کاهش فساد و بهبود کارآمدی نهادهای دولتی ایفا می‌کند. این تحول، مستلزم استقرار نظام‌های راهبری و کنترل سازمانی منسجم است که بتواند چالش‌های فناورانه، نهادی و حقوقی را مدیریت کند. به‌طورکلی، بدون وجود چهارچوب‌های علمی و عملی در حوزه راهبری، دولت الکترونیک با مشکلات متعددی روبه‌رو خواهد شد که منجر به ناکارآمدی ساختاری و کاهش اعتماد عمومی می‌شود.

بررسی‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که موفقیت دولت الکترونیک وابسته به چندین مؤلفه کلیدی است. نخست، وجود قوانین و مقررات منسجم و کارآمد در حوزه احراز هویت دیجیتال و حفاظت از داده‌های شهروندان ضروری است. چالش‌های مرتبط با هویت دیجیتال، ازجمله جعل هویت و نقض حریم خصوصی، از مشکلاتی است که در صورت نبود سیاست‌های نظارتی قوی، می‌تواند اعتبار سامانه‌های دولت الکترونیک را کاهش دهد.

دوم، هماهنگی بین سازمانی یکی از عوامل حیاتی در موفقیت راهبری دولت الکترونیک است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که عدم یکپارچگی سیستم‌های اطلاعاتی، مقاومت نهادی در برابر تغییر و ضعف در مدیریت ارتباطات میان نهادهای دولتی از عوامل کاهش اثربخشی دولت الکترونیک محسوب می‌شود. بنابراین، تدوین چهارچوب‌های همکاری بین سازمانی و بهره‌گیری از فناوری‌های استانداردسازی داده‌ها ازجمله راهکارهایی است که می‌تواند تعاملات سازمانی را بهینه کند.

سوم، امنیت داده‌ها و مقابله با تهدیدات سایبری یکی از چالش‌های اساسی در راهبری دولت الکترونیک است. با افزایش حملات سایبری به سامانه‌های دولتی، نیاز به تدوین سیاست‌های منسجم در حوزه امنیت دیجیتال بیش از پیش احساس می‌شود. راهبردهای مقابله با تهدیدات



سایبری شامل توسعه سیستم‌های رمزنگاری پیشرفته، ایجاد مراکز مانیتورینگ امنیت و آموزش نیروی انسانی متخصص در حوزه امنیت سایبری است.

چهارم، افزایش شفافیت در فرایندهای دولتی از دیگر الزامات راهبری موفق در دولت الکترونیک محسوب می‌شود. بررسی‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که اعتماد شهروندان به نهادهای دولتی در صورت وجود سیستم‌های شفاف و قابل ردیابی افزایش می‌یابد. بنابراین، توسعه سامانه‌های نظارت عمومی، انتشار داده‌های دولتی و ایجاد زیرساخت‌های گزارش‌دهی تخلفات می‌تواند در جهت تقویت شفافیت سازمانی مؤثر واقع شود.

پیشنهاد‌های برای بهبود دولت الکترونیک

۱. تدوین چهارچوب‌های جامع راهبری دیجیتال
حکمرانی دیجیتال نیازمند یک ساختار منسجم و علمی برای هدایت و کنترل فرایندهای دولت الکترونیک است. ایجاد دستورالعمل‌های اجرایی در زمینه مدیریت داده‌ها، استانداردسازی تعاملات بین‌نهادی و تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های هر سازمان از جمله اقداماتی است که می‌تواند به بهبود راهبری دیجیتال کمک کند.

۲. تقویت امنیت سایبری و محافظت از داده‌ها
با توجه به افزایش تهدیدات سایبری، پیشنهاد می‌شود دولت‌ها به سمت توسعه سیستم‌های امنیتی پیشرفته حرکت کنند. بهره‌گیری از روش‌های رمزنگاری داده‌ها، اجرای مدل‌های مقابله با حملات سایبری، و تدوین پروتکل‌های امنیتی جامع از جمله راهکارهای کلیدی در این حوزه هستند.

۳. بهینه‌سازی ساختارهای سازمانی و کاهش مقاومت در برابر تغییر
یکی از مشکلات اصلی در اجرای دولت الکترونیک، مقاومت سازمانی در برابر تغییرات فناورانه است. برای غلبه بر این چالش، ضروری است که فرایندهای تحول دیجیتال با مشارکت گسترده ذی‌نفعان طراحی شده و سیاست‌های انگیزشی برای پذیرش تغییرات در نهادهای دولتی تدوین شود.



۴. افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی نهادهای دولتی

شفافیت سازمانی موجب افزایش اعتماد عمومی و کاهش فساد اداری می‌شود. در این راستا، ایجاد سامانه‌های نظارت عمومی، انتشار داده‌های عملکردی سازمان‌ها، و توسعه ابزارهای گزارش‌دهی تخلفات می‌تواند منجر به افزایش کارآمدی سیستم‌های دولتی شود.

۵. توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در دولت الکترونیک

برای دستیابی به دولت الکترونیک موفق، نیاز به توسعه زیرساخت‌های دیجیتال نظیر سامانه‌های پردازش ابری، مراکز داده امن و سیستم‌های هوشمند تحلیل اطلاعات وجود دارد. دولت‌ها باید سرمایه‌گذاری‌های لازم را در حوزه فناوری انجام دهند تا کارایی سیستم‌های دیجیتال افزایش یابد.

۶. ارتقای دانش دیجیتال و آموزش کارکنان و شهروندان

یکی از الزامات تحقق دولت الکترونیک، ارتقای سطح دانش دیجیتال مدیران دولتی و شهروندان است. برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان دولتی، توسعه پلتفرم‌های آموزشی آنلاین و فرهنگ‌سازی در زمینه امنیت داده‌ها از جمله راهکارهای مهم در این زمینه محسوب می‌شود.

۷. همکاری بین‌المللی در حوزه دولت الکترونیک

کشورها باید در زمینه تدوین قوانین یکپارچه، توسعه استانداردهای جهانی برای مدیریت داده‌های دولتی و ارتقای امنیت سایبری همکاری بیشتری داشته باشند. ایجاد توافق‌نامه‌های چندجانبه و تعامل با نهادهای بین‌المللی می‌تواند به بهبود حکمرانی دیجیتال کمک کند.

با توجه به تحلیل‌های ارائه‌شده، دولت الکترونیک بدون یک نظام راهبری و کنترل سازمانی قوی با چالش‌های متعددی روبه‌رو خواهد شد. تحقق اهداف دولت الکترونیک مستلزم تدوین استانداردهای حکمرانی دیجیتال، توسعه زیرساخت‌های امنیتی، تقویت همکاری‌های بین سازمانی، و افزایش شفافیت در فرایندهای دولتی است. در صورت اجرای پیشنهادها مذکور، دولت‌ها می‌توانند به سمت دیجیتالی‌سازی پایدار حرکت کرده و زمینه را برای حکمرانی کارآمدتر و پاسخ‌گوتر فراهم آورند.



فهرست منابع

- احساس زاده، یوسف (۱۴۰۲). *مروری بر مفاهیم مدیریت منابع انسانی داده محور*، همایش اجلاس ملی مدیریت، روان شناسی و علوم رفتاری؛ مجموعه مقالات اولین اجلاس بین المللی و چهارمین اجلاس ملی مدیریت، روان شناسی و علوم رفتاری، تهران.
- استوت براین، جو بیتس و براین ویلیامز (۱۳۹۳). *جرم شناسی کاربردی*، ترجمه حمیدرضا ملک محمدی، نشر میزان، چاپ اول، تهران.
- طهماسبی حمزه، امین؛ فلاح پور، امیرحسین (۱۳۹۹). *ارزیابی آمادگی الکترونیکی مؤسسات فرهنگی توسط مدل IUP*، نشریه راهبرد توسعه، شماره ۶۲.
- ابراهیم، باطنی؛ یزدان شناس، مهدی (۱۳۸۵). *نگاهی به فرایند شکل گیری دولت الکترونیک و چالش های فراوری آن*، نشریه حقوق اسلامی، شماره ۹.
- لطفعلی، بختیاری؛ ادیبی، علیرضا (۱۳۹۹). *الگوی تصمیم گیری در پیشگیری انتظامی از جرم*، نشریه مطالعات دفاع مقدس، شماره ۲۴، تهران.
- علیرضا، بیرجندی (۱۴۰۲). *چالش های حقوقی حفظ حریم خصوصی شهروندان در برابر دسترسی دولت های الکترونیک به اطلاعات شخصی؛ با تمرکز بر قوانین و سیاست گذاری های ایران*، نشریه معارف علوم اسلامی و علوم انسانی، شماره ۱۳.
- امید، توکلی نیا (۱۴۰۰). *اصول بنگلور در خصوص رفتار قضایی از منظر حقوق اسلامی*، فصلنامه تخصصی دانشنامه های حقوقی، دوره ۴، شماره ۱۳.
- مصطفی، جان نثاری؛ امیرزاده گوغری، احسان؛ عبدالله زاده، علیرضا (۱۳۹۸). *حکمرانی داده محور*، نشریه کار و جامعه، شماره ۲۳۰.
- جلالی فراهانی امیرحسین؛ باقری اصل، رضا (۱۳۸۶). *پیشگیری اجتماعی از جرائم و انحرافات سایبری*، نشریه مجلس و راهبرد، شماره ۵۵، تهران.
- جعفری عبدالرضا، جوان؛ سیدزاده ثانی، سید مهدی (۱۳۹۱). *رهنمودهای علمی پیشگیری از جرم*، انتشارات معاونت اجتماعی و پیشگیری از جرم قوه قضاییه با همکاری نشر میزان، چاپ اول.
- خاتمی فیروزآبادی، سید محمدعلی؛ عسگری مهر، مسعود؛ مرتاض هجری، فرخنده (۱۳۹۷). *راهکارهای توسعه کسب و کارهای الکترونیک در چهارچوب تسهیل و ارتقای فضای کسب و کار*، نشریه پژوهشنامه اقتصادی دانشگاه علامه طباطبائی، شماره ۶۸.
- خسروی حسن؛ طبیبی، منصوریان، ناصرعلی (۱۴۰۱). *چالش ها و راهبردهای دولت الکترونیک در راستای تحقق دموکراسی*، نشریه جستارهای سیاسی معاصر، شماره ۴.



- خلجی، محمد؛ هادی خانیکی (۱۳۸۸). *جامعه اطلاعاتی، جوامع معرفتی، شکاف‌های دیجیتال و ضرورت‌های جدید توسعه*، نشریه پژوهش‌های ارتباطی، شماره ۶۰، زمستان ۱۳۸۸.
- خیشوند، علی؛ محمد اسماعیل، صدیقه؛ باب الحوائجی، فهیمه؛ نوشین فرد، فاطمه (۱۳۹۶). *آسیب‌شناسی موانع یکپارچه‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی دولت الکترونیک در ایران*، نشریه راهبرد، شماره ۸۳، تابستان ۱۳۹۶.
- دقیقی ماسوله، زهرا؛ اللهیاری، محمدصادق (۱۳۹۶). *تأثیر بلوغ سازمانی بر آمادگی الکترونیک سازمان*، نشریه رهپافتی نو در مدیریت آموزشی، شماره ۳۰.
- ذکی، یاشار؛ حسن‌زاده، جواد (۱۳۹۷). *مقایسه شاخص بین‌المللی توسعه دولت الکترونیک بین مناطق جغرافیایی جهان*، نشریه دولت پژوهی، شماره ۱۳.
- رجایی هرنندی، سعیده؛ رحیم‌خانی، پریسا (۱۴۰۱). *بیمه داده‌محور*، نشریه گزارش موردی، شماره ۷۲.
- سفیدچیان، سلمان؛ مظلومی، نادر؛ صالحی صدقیانی، جمشید (۱۳۹۶). *الگوی از آنومی سازمانی و عوامل ایجادکننده آن*، نشریه مطالعات رفتار سازمانی، شماره ۲۴.
- سلاجقه سنجر؛ هنرآموز، سحر (۱۳۹۱). *دولت الکترونیک از تئوری تا عمل*، نشریه راهبرد توسعه، شماره ۲۹.
- سیدزاده ثانی، سید مهدی؛ حسینی، سیده ساعده؛ جوان جعفری بجنوردی، عبدالرضا (۱۳۹۸). *رویکرد حقوقی- جرم‌شناختی به مداخله ناظران در پیشگیری از جرم*، نشریه آموزه‌های حقوق کیفری، شماره ۱۸، تهران.
- شافعی، رضا؛ رضوانی، مهران (۱۳۹۷). *آمادگی کسب و کار الکترونیکی شرکت‌های کوچک و متوسط صنعتی برای حضور در بازارهای اینترنتی*، نشریه اقتصاد و تجارت نوین، شماره ۱.
- صحرایی، فرامرز (۱۴۰۲). *تحلیلی بر سند جامع دولت الکترونیک جمهوری اسلامی ایران از منظر شاخص‌های دولت دیجیتالی و حکمرانی داده‌ها*، فصلنامه دولت‌پژوهی، سال نهم، شماره ۳۴.
- سید میثم، عظیمی؛ غلامی، علی (۱۳۹۶). *نظارت فناورانه در پیشگیری وضعی از جرائم اقتصادی و چالش‌های آن با حریم خصوصی اطلاعاتی*، نشریه مجلس و راهبرد، شماره ۹۱.
- مهتاب، فرحی؛ محمدنسل، غلامرضا (۱۳۹۳). *پیشگیری از جرم: پیشگیری کیفری از کلاهبرداری اینترنتی*، نشریه پژوهش‌های دانش انتظامی، شماره ۶۴، تهران.
- فرهادی آلاشتی، زهرا (۱۳۹۵). *پیشگیری وضعی از جرائم سایبری، راهکارها و چالش‌ها*، نشر میزان، چاپ اول، تهران، زمستان ۱۳۹۵.



- قوه قضائیه، معاونت اجتماعی و پیشگیری از وقوع جرم (۱۳۹۱). *رهافت‌های نوین پیشگیری از جرم*، با همکاری نشر میزان، چاپ اول، تهران.
- کارو، لوکس؛ ظفر حیدری، فرید (۱۳۸۳). *ارائه مدل ارزیابی آمادگی الکترونیک صنایع ایران*، نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۶.
- غلامرضا، محمدنسل (۱۳۹۱). *پلیس و پیشگیری از جرم*، نشر میزان، چاپ اول، تهران.
- مصطفوی اردبیلی، سید محمدمهدی؛ تقی‌زاده انصاری، مصطفی؛ رحمتی‌فر، سمانه (۱۴۰۲). *تأثیر هوش مصنوعی بر نظام حقوق بشر بین‌الملل*، نشریه حقوق فناوری‌های نوین، شماره ۸.
- مهدی، مقیمی (۱۳۹۷). *پیشگیری اجتماعی از جرائم سایبری در پرتو اجماع بین‌المللی بر منشورهای رفتاری*، نشریه پژوهش‌های اطلاعاتی و جنایی، سال سیزدهم، شماره ۳، تهران.
- میرخلیلی، سید محمود؛ شمشیر، محمد (۱۳۹۶). *پیشگیری وضعی از فساد مالی با رویکرد به آموزه‌های اسلامی*، نشریه فقه و مبانی حقوق اسلامی، شماره ۱، تهران.
- نایی، هوشنگ؛ معیدفر، سعید؛ سراج‌زاده، سیدحسین؛ فیضی، ایرج (۱۳۹۶). *تئوری آنومی دورکیم و مرتن؛ شباهت‌ها، تفاوت‌ها و شیوه‌های اندازه‌گیری*، نشریه رفاه اجتماعی، شماره ۶۶.
- نیکوکار، حمیدرضا (۱۳۹۴). *دانشنامه پیشگیری از جرم آکسفورد*، نشر میزان، چاپ اول، تهران.

References

- Bakunzibake, Pierre, Gunnar O. Klein, and Sirajul M. Islam. "E-government implementation and monitoring: The case of Rwanda's 'one-stop'E-government." *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries* 85, no. 5 (2019): e12086.
- Budhiraja, Renu, and Sameer Sachdeva. "E-readiness assessment (India)." Online:http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPA_N014673.pdf (2002).
- Fang, Zhiyuan. "E-government in digital era: concept, practice, and development." *International journal of the Computer, the Internet and management* 10, no. 2 (2002): 1-22.
- Widhiastuti, Hardani. "The effectiveness of communications in hierarchical organizational structure." *International Journal of Social Science and Humanity* 2, no. 3 (2012): 185.
- Røsdal, Trude. "Leadership and leadership communication in a matrix structured organization: some critical factors." (2005).
- Lozano, Sebastian, and Gabriel Villa. "Centralized resource allocation using data envelopment analysis." *Journal of productivity analysis* 22 (2004): 143-161.
- Mintzberg, Henry. "The strategy concept I: Five Ps for strategy." *California management review* 30, no. 1 (1987): 11-24.
- Schein, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. Vol. 2. John Wiley & Sons, 2010.
- Yücel, İlhami. "Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study." (2012).
- Doina, Roșca, Sîrbu Mirela, and Roșca Constantin. "The organizational culture and the factors of its formation." *ANALELE UNIVERSITĂȚII DIN ORADEA* 561 (2002).