

Drivers of E-Governance Based on Social Trust in the Tehran City Tax Affairs Organization

Roya Doaei ¹, Alireza Amirkabiri ^{2*}, Ahmad Vedadi ², Mohammad Reza Rabiei Mandjein ²

1. PhD Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

OPEN ACCESS

Article type: Research Article

***Correspondence:** Alireza Amirkabiri
ali.amirkabiri@iauctb.ac.ir

Received: September 17, 2025

Accepted: December 18, 2025

Published: Autumn 2025

Citation: Doaei, R., Amirkabiri, A., Vedadi, A., Rabiei Mandjein, M. R. (2025). Drivers of E-Governance Based on Social Trust in the Tehran City Tax Affairs Organization. *Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 5(3), 181-200.

Publisher's Note: MSDS stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



Copyright: Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Islamic Azad University of Zahedan. This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Abstract: This research was conducted with the aim of identifying the drivers of e-governance based on social trust in the Iranian Tax Affairs Organization. The present study is a qualitative study, in which semi-structured in-depth interviews were used to collect data. The data were analyzed using thematic analysis. The target population consisted of experts from the Tax Affairs Organization, and interviews with these experts continued until theoretical saturation was reached. The research findings are categorized into three main axes: Support, Strategy, and Culture Building, comprising seven sub-themes: Political Leadership Support, Administrative System Support, Social Support, Defined Strategies, Roadmap, Public Culture Building, and Organizational Culture Building. Furthermore, these drivers were categorized into three levels: The first level includes Defined Strategies and Roadmap; the second level includes Public Culture Building, Organizational Culture Building, and Administrative System Support; and the third level includes Political Leadership Support and Social Support. By strengthening the drivers of e-governance based on social trust, social trust can be enhanced. The present study, by identifying the hierarchical levels of the drivers, can increase social trust and foster greater acceptance of electronic services.

Keywords: Electronic Governance, Social Trust, Tax Affairs Organization, Drivers.

DOI: [10.71572/msds.2025.1218292](https://doi.org/10.71572/msds.2025.1218292)

Extended Abstract

Introduction

E-governance is recognized as one of the fundamental pillars of modern public administration. This concept refers to the use of information and communication technologies to improve governmental processes, enhance transparency, increase accountability, and facilitate the delivery of public services (Ismail & Samhant, 2025). By replacing traditional paper-based methods with digital systems, e-governance reduces bureaucracy, accelerates administrative procedures, and improves interaction between governments and citizens (Honnurali, 2025). Furthermore, by providing 24/7 access to government services, this approach strengthens public participation and lays the foundation for sustainable development and social justice across various societies (Journalism University, 2024).

In recent years, digital transformation in the implementation systems of e-governance based on social trust within the Tax Administration has brought significant benefits for public management and citizens. It has led to increased organizational transparency and accountability, reduced corruption and administrative errors, facilitated tax processes, and enhanced citizen satisfaction (Ghorbani et al., 2024). Moreover, establishing social trust between the organization and its users has not only paved the way for faster acceptance of electronic services but also reduced cultural and organizational resistance (Taheripour Kalantari, 2023). Overall, studying and understanding the effective drivers of e-governance contributes substantially to better managerial decision-making, strategic policy design, and efficient utilization of information technology (Khodabandeh et al., 2023). In this regard, the Tax Administration, as one of the key institutions in delivering public services and collecting taxes, plays a vital role in implementing e-governance based on social trust (Ghasemi and Rezaei, 2023).

Despite the importance of this issue, limited research has been conducted on identifying and analyzing the drivers influencing e-governance based on social trust in Iran's Tax Administration. Existing studies have primarily focused on technical and IT aspects, with less attention given to the social and cultural dimensions of this process (Ahmadi, 2023). Neglecting the drivers of e-governance based on social trust can lead to widespread and negative consequences for both the organization and society. If these factors are overlooked, the organization may face reduced user trust, cultural resistance, inefficiency in service delivery, and an increase in administrative errors and corruption (Ghasemi and Rezaei, 2023). This situation not only results in decreased tax revenues and public dissatisfaction but also affects the efficiency of electronic systems and the overall productivity of the organization (Ahmadi, 2023). Therefore, addressing this issue and identifying the effective drivers is essential for strategic management and the development of e-governance within the Tax Administration (Adaman, 2022).

Accordingly, this study was conducted with the aim of identifying the drivers of e-governance based on social trust and seeks to answer the following question: What are the dimensions of the drivers of e-governance based on social trust?

Theoretical framework

E-governance streamlines administrative processes and improves the delivery of public services to citizens. This approach is not only dependent on the development of technological infrastructure but also leads to the redefinition of government-society interactions and increased transparency in institutional activities (Dukati et al., 2019). In this sense, e-governance enables governments to respond more effectively and efficiently to complex social and economic challenges.

A key aspect of e-governance is the active participation of citizens in decision-making processes. UNESCO emphasizes that e-governance goes beyond the digitalization of government services and should serve as a foundation for enhancing accountability, transparency, and public trust. According to the organization, the intelligent use of information technology can empower citizens to engage more actively in public discourse, thereby improving the quality of policies and the legitimacy of governmental decisions (Vinod Kumar, 2015).

Social trust is a deeply rooted characteristic of society, and its positive impact on economic performance has been widely documented across various domains. However, its influence on the non-economic aspects of social progress—characteristic of advanced societies—such as personal rights, freedom, tolerance, inclusion, and access to advanced education, particularly at the national level, has yet to be thoroughly studied. As demonstrated by the European Social Progress Index (2020), presented by the European Commission, European regions show significant disparities in these non-economic dimensions (Piero-Palomino et al., 2024).

Methodology

This study is a qualitative, fundamental-exploratory research conducted in 2025. Employing a thematic analysis approach, it was carried out within the Iranian Tax Administration. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews with 16 experts from the organization.

The researcher initially contacted the experts, established communication, and obtained verbal consent for their participation. The time and location of each interview were arranged according to the participants' preferences. At the start of each session, the study's purpose was clearly explained. Interviews commenced with the opening question: "Please share your experiences regarding e-governance (e.g., electronic administration, electronic services, or electronic participation)." Subsequently, guided by the research focus on the drivers of social trust-based e-governance, exploratory questions drawn from the literature and the interviewees' previous responses were posed.

All interviews were audio-recorded, listened to subsequently, transcribed verbatim, and then coded. This process was repeated for each subsequent interview. Data collection continued until theoretical saturation was achieved.

Discussion and Results

The findings of this study indicate that e-governance based on social trust within the Tax Administration is underpinned by three main drivers: support, strategy, and cultural development. The interplay of these factors facilitates public acceptance, enhances citizen trust, and contributes to the successful implementation of the e-governance model.

Within the support dimension, political leadership support, administrative system support, and social support play a pivotal role in reinforcing social trust. In the strategic dimension, well-defined strategies and a clear roadmap ensure coherence, purposefulness, and evaluability in the execution of e-governance programs. Finally, in the cultural dimension, both public and organizational cultural development foster public acceptance, ease the implementation of e-governance initiatives, and reduce institutional resistance to technological change.

Conclusion

Governance in this context relies on three interconnected pillars: support, strategy, and cultural development. These dimensions collectively foster public acceptance, strengthen citizen trust, and enhance the effectiveness of digital governance initiatives.

Support from political leadership, administrative systems, and society plays a vital role in building foundational trust and reducing resistance to change. Strategic planning, including well-defined policies and clear roadmaps, ensures coherence, purposefulness, and evaluability in program execution. Cultural development—encompassing both public and organizational spheres—facilitates smoother adoption of digital services and promotes long-term sustainability.

Ultimately, the study underscores that e-governance is not merely a technological transformation but a multidimensional reform that necessitates attention to human, social, and institutional factors. Recognizing and reinforcing these drivers is essential for advancing digital governance and achieving greater transparency, accountability, and citizen satisfaction in public service delivery.

Author Contributions (CRediT taxonomy)

All authors have participated in this research in equal proportion.

Ethical approval

Written informed consent was obtained from the individuals for their anonymized information to be published in this article.

AI Usage Statement

The authors declare that no artificial intelligence (AI) tools were used in the preparation of this manuscript for writing, analysis, or data generation. All content is the result of the authors' own human effort and judgment.

Conflict of interest

No conflicts of interest are declared by the authors.

مطالعات مدیریت و توسعه پایدار

سال پنجم، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۴ - صفحه ۲۰۰-۱۸۱

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/msds> - eISSN: 2783-4395

پیشران‌های حکمرانی الکترونیک مبتنی بر اعتماد اجتماعی در سازمان امور مالیاتی شهر تهران

رویا دعائی^۱ ID، علیرضا امیر کبیری^{۲*} ID، احمد ودادی^۳ ID، محمد رضا ربیعی مندجین^۴ ID

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۴. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده: تحقیق حاضر با هدف شناسایی پیشران‌های حکمرانی الکترونیک مبتنی بر اعتماد اجتماعی در سازمان امور مالیاتی ایران صورت گرفته است. مطالعه حاضر، مطالعه‌ای کیفی بوده که برای جمع‌آوری داده‌ها در آن از مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته استفاده شد. تحلیل داده‌ها با روش تماتیک صورت گرفته است. جامعه مورد بررسی، خبرگان سازمان امور مالیاتی بوده‌اند و مصاحبه با خبرگان تا رسیدن به اشباع نظری انجام شده است. یافته‌های تحقیق در سه محور اصلی دسته‌بندی می‌شوند: حمایت، راهبرد و فرهنگ سازی و دارای هفت مضمون فرعی شامل: حمایت رهبران سیاسی، حمایت نظام اداری، حمایت اجتماعی، استراتژی‌های معین، نقشه راه، فرهنگ‌سازی عمومی، فرهنگ‌سازی سازمانی می‌باشد. همچنین، این پیشران‌ها در سه سطح دسته‌بندی شدند: سطح نخست شامل استراتژی‌های مشخص و نقشه راه، سطح دوم شامل فرهنگ‌سازی عمومی، فرهنگ‌سازی سازمانی و حمایت نظام اداری و سطح سوم شامل حمایت رهبران سیاسی و حمایت اجتماعی. از طریق تقویت پیشران‌های حکمرانی الکترونیک مبتنی بر اعتماد اجتماعی می‌توان اعتماد اجتماعی را افزایش داد. پژوهش حاضر با شناسایی سطح‌بندی پیشران‌ها، می‌تواند اعتماد اجتماعی را افزایش داده و پذیرش خدمات الکترونیکی را افزایش دهد.

واژگان کلیدی: حکمرانی الکترونیک، اعتماد اجتماعی، سازمان امور مالیاتی، پیشران.

دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

نویسنده مسئول: علیرضا امیر کبیری

ali.amirkabiri@iauctb.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۲۷

تاریخ انتشار: پاییز ۱۴۰۴

استناد: دعائی، رویا. امیر کبیری، علیرضا. ودادی، احمد. ربیعی مندجین، محمدرضا. (۱۴۰۴). پیشران‌های حکمرانی الکترونیک مبتنی بر اعتماد اجتماعی در سازمان امور مالیاتی شهر تهران. فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، ۱۲(۱)، ۱۸۱-۲۰۰.

یادداشت ناشر: MSDS در خصوص ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و وابستگی‌های سازمانی بی‌طرف می‌ماند.



کپی‌رایت: نویسندگان حق نشر و حقوق کامل انتشار را برای خود محفوظ می‌دارند. منتشر شده توسط دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان. این مقاله، یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت مجوز [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) منتشر شده است.

DOI: [10.71572/msds.2025.1218292](https://doi.org/10.71572/msds.2025.1218292)

مقدمه

حکمرانی الکترونیک به عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت عمومی نوین شناخته می‌شود. این مفهوم به بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعات و برای بهبود فرآیندهای حکومتی افزایش شفافیت، ارتقای پاسخ‌گویی و تسهیل ارائه خدمات عمومی اشاره دارد (Ismail & Samhant, 2025). حکمرانی الکترونیک با جایگزینی روش‌های سنتی و کاغذی با سامانه‌های دیجیتال، موجب کاهش بوروکراسی، افزایش سرعت در انجام امور اداری و بهبود تعامل میان دولت و شهروندان می‌شود (Honnurali, 2025). همچنین، این رویکرد با فراهم‌سازی دسترسی ۲۴ ساعته به خدمات دولتی، مشارکت عمومی را تقویت کرده و زمینه‌ساز توسعه پایدار و عدالت اجتماعی در جوامع مختلف شده است (Journalism University, 2024). در واقع، حکمرانی الکترونیک نه تنها یک ابزار فناورانه، بلکه یک تحول ساختاری در نحوه اداره امور عمومی محسوب می‌شود که نقش مهمی در بازتعریف رابطه دولت با مردم ایفا می‌کند.

وجود حکمرانی الکترونیک در ساختار اداری کشورها، به‌ویژه در نهادهای حساس و خدمات‌محور مانند سازمان امور مالیاتی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این نوع حکمرانی با ایجاد زیرساخت‌های دیجیتال، امکان مدیریت بهینه منابع، کاهش فساد اداری، و ارتقای بهره‌وری سازمانی را فراهم می‌آورد (Rubasundram & Rasiah, 2019). مطالعات نشان داده‌اند که پیاده‌سازی موفق حکمرانی الکترونیک منجر به افزایش رضایت شهروندان، کاهش هزینه‌های اجرایی، و بهبود کیفیت خدمات عمومی می‌شود (Luo et al, 2024). با این حال، چالش‌هایی نظیر شکاف دیجیتال، مقاومت فرهنگی، و ضعف در امنیت اطلاعات می‌توانند اثربخشی این نوع حکمرانی را تحت تأثیر قرار دهند. بنابراین، توجه به ابعاد انسانی و اجتماعی در کنار زیرساخت‌های فنی، برای موفقیت حکمرانی الکترونیک ضروری است.

یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در حکمرانی الکترونیک، سطح اعتماد اجتماعی میان دولت و شهروندان است. اعتماد اجتماعی به عنوان سرمایه‌ای ناملموس، نقش کلیدی در پذیرش فناوری‌های نوین، مشارکت عمومی، و کاهش مقاومت در برابر تغییرات دارد (Pitsilis, 2025). در شرایطی که شهروندان به نهادهای دولتی اعتماد داشته باشند، احتمال استفاده از خدمات الکترونیکی، ارائه بازخورد سازنده، و همکاری در فرآیندهای اداری افزایش می‌یابد. از سوی دیگر، فقدان اعتماد می‌تواند منجر به بی‌اعتمادی، مقاومت فرهنگی، و ناکارآمدی در اجرای سیاست‌های دیجیتال شود. به همین دلیل، شناسایی و تحلیل پیشران‌های مؤثر بر اعتماد اجتماعی در حکمرانی الکترونیک، به‌ویژه در سازمان‌هایی مانند امور مالیاتی، از اهمیت راهبردی برخوردار است. پژوهش حاضر در تلاش است تا با تمرکز بر این پیشران‌ها، چارچوبی علمی برای ارتقای حکمرانی الکترونیک مبتنی بر اعتماد اجتماعی ارائه دهد.

در سال‌های اخیر، تحول دیجیتال در نظام‌های پیاده‌سازی حکمرانی الکترونیک مبتنی بر اعتماد اجتماعی در سازمان امور مالیاتی می‌تواند منافع قابل توجهی برای مدیریت دولتی و شهروندان به همراه داشته باشد. این امر می‌تواند منجر به افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی سازمان، کاهش فساد و خطاهای اداری، تسهیل فرآیندهای مالیاتی و ارتقای رضایت شهروندان شود (Ghorbani et al, 2024). علاوه بر این، ایجاد اعتماد اجتماعی میان سازمان و کاربران، زمینه را برای پذیرش سریع‌تر خدمات الکترونیکی و کاهش مقاومت فرهنگی و سازمانی فراهم می‌آورد (Taheripour).

(Kalantari,2023). به‌طور کلی، مطالعه و شناخت پیشران‌های مؤثر در حکمرانی الکترونیک، به تصمیم‌گیری‌های مدیریتی بهتر، طراحی سیاست‌های راهبردی و بهره‌برداری مؤثر از فناوری اطلاعات کمک شایانی می‌کند (Khodabandeh and colleagues, 2023). در این راستا، سازمان امور مالیاتی به‌عنوان یکی از نهادهای کلیدی در ارائه خدمات عمومی و جمع‌آوری مالیات، نقش حیاتی در پیاده‌سازی حکمرانی الکترونیک مبتنی بر اعتماد اجتماعی ایفا می‌کند (Ghasemi and Rezaei,2032). با وجود اهمیت این موضوع، پژوهش‌های محدودی در زمینه شناسایی و تحلیل پیشران‌های مؤثر بر حکمرانی الکترونیک مبتنی بر اعتماد اجتماعی در سازمان امور مالیاتی ایران انجام شده است. مطالعات موجود عمدتاً بر جنبه‌های فنی و فناوری اطلاعات تمرکز داشته‌اند و کمتر به ابعاد اجتماعی و فرهنگی این فرآیند پرداخته‌اند (Ahmadi,2023).

عدم توجه به پیشران‌های حکمرانی الکترونیک مبتنی بر اعتماد اجتماعی می‌تواند پیامدهای منفی و گسترده‌ای برای سازمان و جامعه داشته باشد. در صورت نادیده گرفتن این عوامل، سازمان با کاهش اعتماد کاربران، مقاومت فرهنگی، ناکارآمدی در ارائه خدمات و افزایش خطا و فساد اداری مواجه خواهد شد (Ghasemi and Rezaei,2023). این وضعیت نه تنها موجب کاهش درآمدهای مالیاتی و ایجاد نارضایتی عمومی می‌شود، بلکه کارایی سیستم‌های الکترونیکی و بهره‌وری سازمان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد (Ahmadi,2023). بنابراین، پرداختن به این موضوع و شناسایی پیشران‌های مؤثر، از الزامات مدیریت راهبردی و توسعه حکمرانی الکترونیک در سازمان امور مالیاتی است (Adaman, 2022). لذا، این پژوهش با هدف شناسایی پیشران‌های حکمرانی الکترونیک مبتنی بر اعتماد اجتماعی صورت گرفته و در پی پاسخ به این سؤال انجام شد که پیشران‌های حکمرانی الکترونیک مبتنی بر اعتماد اجتماعی شامل چه ابعادی است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

حکمرانی، نقش مهمی در رشد و توسعه کشورها دارد. توسعه جهانی بدون حکمرانی درست در عرصه‌های مختلف اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، علمی و آموزشی در سطوح مختلف جامعه ادارات، سازمان‌ها و شرکت‌ها ممکن نخواهد بود (Amin Nazari and colleagues,2025-2024). حکمرانی الکترونیک، به‌عنوان یکی از ابعاد نوین حکمرانی در عصر دیجیتال، مفهومی جامع به شمار می‌رود که بر بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات برای ارتقای کیفیت مدیریت دولتی، افزایش اثربخشی فرآیندهای تصمیم‌گیری و بهبود ارائه خدمات عمومی به شهروندان تأکید دارد. این رویکرد نه تنها به توسعه زیرساخت‌های فناوری وابسته است، بلکه به بازآفرینی شیوه‌های تعامل دولت با جامعه و افزایش سطح شفافیت در فعالیت‌های نهادی منجر می‌شود (Dukati et al.,2019). در این معنا، حکمرانی الکترونیک این امکان را برای دولت‌ها فراهم می‌آورد که در پاسخ به چالش‌های پیچیده اجتماعی و اقتصادی، سیاست‌گذاری مؤثرتر و کارآمدتری داشته باشند.

یکی از ابعاد مهم حکمرانی الکترونیک، مشارکت فعال شهروندان در فرآیند تصمیم‌گیری است. یونسکو تأکید دارد که حکمرانی الکترونیک فراتر از دیجیتال‌سازی خدمات دولتی است و باید زمینه‌ساز افزایش پاسخ‌گویی، شفافیت و اعتماد عمومی باشد. از دیدگاه این سازمان، استفاده هوشمندانه از فناوری اطلاعات می‌تواند به شهروندان قدرت بیشتری برای مشارکت در مباحث عمومی بدهد و در نتیجه، کیفیت سیاست‌ها و مشروعیت تصمیمات دولتی را ارتقا دهد (Vinod Kumar, 2015). این بعد مشارکتی، در واقع پایه‌ای برای تحقق دموکراسی الکترونیک به شمار می‌آید و نشان می‌دهد که حکمرانی الکترونیک یک مفهوم چندوجهی است.

المرشد و همکاران (۲۰۲۴) مطالعه‌ای با عنوان «پیوند حکمرانی الکترونیکی خوب، اعتماد الکترونیکی و رفتار شهروندی دیجیتال: چشم‌اندازی از اقتصادهای نوظهور» انجام داده‌اند. هدف مطالعه آنها، بررسی پیوند بین حکمرانی الکترونیکی خوب، اعتماد الکترونیکی و رفتار شهروندی دیجیتال از منظر اقتصادهای نوظهور بوده است. جامعه آماری مطالعه، گروه‌های سنی مختلف از مردم اردن بودند. جهت آزمون فرضیه‌ها از مدل معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس و نرم افزار اسمارت پی ال اس استفاده شده است. نتایج حاصله نشان داد که حکمرانی الکترونیکی مؤثر می‌تواند اعتماد مشتریان و شهروندان به سیستم‌های الکترونیکی را افزایش دهد و اعتماد به سیستم‌های الکترونیکی می‌تواند بهبود رفتار شهروندی دیجیتال را در اقتصادهای نوظهور تحقق بخشد. جوسا-چوکوته و همکاران (۲۰۲۴) مطالعه‌ای با عنوان «حکمرانی الکترونیکی، رویه‌های مالیاتی دیجیتالی و عملکرد فرآیندهای تجاری در کامرون» انجام داده‌اند. هدف مطالعه آنها، ارزیابی تأثیر دیجیتالی شدن رویه‌های مالیاتی بر عملکرد فرآیندهای دیجیتالی بود. جامعه آماری مطالعه، شرکت‌های کوچک و متوسط کامرونی (مالیات دهندگان اصلی) بودند. جهت آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی و نرم افزار اسمارت پی ال اس استفاده شد. نتایج حاصله نشان داد که شرکت‌های کوچک و متوسط کامرونی که قابلیت‌های پویای بیشتری دارند، به طور مثبت تحت تأثیر دیجیتالی شدن رویه‌های مالیاتی قرار می‌گیرند. خان و همکاران (۲۰۲۴) مطالعه‌ای با عنوان «انتشار حکومت الکترونیکی و پایداری در عصر دیجیتال» انجام داده‌اند. هدف مطالعه آنها بررسی تأثیر انتشار فناوری اطلاعات و ارتباطات و حکومت الکترونیکی بود. آزمون فرضیه‌ها با استفاده از روش تحلیل دو مرحله‌ای انجام شد. همچنین، برای اعتبارسنجی یافته‌ها، از رگرسیون استفاده نمودند. جامعه آماری مطالعه، مجموعه داده پانل ۱۴۳ کشور شریک از سال ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۱ بود. نتایج حاصله نشان داد که انتشار فناوری اطلاعات و ارتباطات و حکومت الکترونیکی به نفع پایداری است، تحقیق و توسعه و کیفیت نهادی نیز سهم مثبتی دارد، در حالی که شهرنشینی و بیماری همه گیر تأثیر منفی بر پایداری دارد. و از تأثیر سرریز فناوری، نوآوری، خط پایانی سه‌گانه، رشد درون‌زا و نظریه‌های ذینفعان حمایت کردند. آنها بر اهمیت سرمایه گذاری در زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات و برنامه‌های سواد دیجیتال، بهبود اصلاحات نهادی و شیوه‌های حاکمیتی، اجرای برنامه‌ریزی شهری پایدار و حمایت از پروژه‌های تحقیق و توسعه برای پیشبرد پایداری در کشورهای شریک تأکید کردند. این مطالعه مشکلات بالقوه ناشی از همه گیری را روشن می‌کند و پیشنهادهای برای کاهش اثرات منفی آن بر

پایداری ارائه می‌دهد. این امر به تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد کمک می‌کند و شیوه‌های پایدار را در کشورهای شریک هدایت می‌کند.

گروزد و اوکسانا (۲۰۲۳) مطالعه‌ای با عنوان «تجزیه و تحلیل اثربخشی حاکمیت الکترونیکی سیستم ارائه خدمات اداری» انجام داده‌اند. هدف مطالعه آنها بررسی اثربخشی حاکمیت الکترونیکی در سیستم ارائه خدمات اداری بود. جامعه آماری مطالعه جامعه اوکراین بود. برای آزمون فرضیه‌ها از مدل‌های رگرسیون چندگانه و از تحلیل مقایسه‌ای استفاده شده است. یافته‌های حاصل از پژوهش نشان داد که تجزیه و تحلیل کیفیت ارائه خدمات الکترونیکی عمومی، گواه اثربخشی خدمات الکترونیکی است؛ اما کیفیت خدمات ارگان‌های دولتی و کنترل بر کیفیت آن برعهده مدیریت دولتی است. پژوهشگران توصیه‌هایی برای افراد دارای قدرت عمومی در خصوص اجرای طرح‌های دموکراسی الکترونیکی برای اطمینان از تعامل مؤثر دولت، تجارت و نهادهای جامعه مدنی و عمومیت بخشیدن به جامعه اطلاعاتی ارائه کردند. سینگ (۲۰۲۳) مطالعه‌ای با عنوان «حکومت الکترونیکی: حرکت به سوی حکومت دیجیتال» انجام داد. هدف مطالعه وی چگونگی تحول حکومت الکترونیکی به سمت حکومت دیجیتال بود. روش پژوهش تحقیق کیفی بود و با تحلیل داده‌های ثانویه از منابع مختلف از جمله بررسی دولت الکترونیکی سازمان ملل متحد و بررسی عملکرد کشورها در شاخص مشارکت الکترونیکی استفاده شد. جامعه آماری مطالعه کشورها، سازمان‌ها و نهادهای دولتی مختلفی بود که در حال پیاده‌سازی حکومت الکترونیکی و حرکت به سمت حکومت دیجیتال بودند. نتایج حاصله نشان داد که حرکت به سمت حکومت دیجیتال تأثیرات مثبت بسیاری بر کارایی، شفافیت و پاسخگویی دولت‌ها دارد. استفاده از فناوری‌های دیجیتال در حکومت الکترونیکی منجر به بهبود کارایی فرآیندهای اداری و کاهش زمان و هزینه‌های مرتبط با ارائه خدمات عمومی شد. حکومت دیجیتال توانسته است شفافیت بیشتری در فرآیندها و تصمیم‌گیری‌های دولتی ایجاد کند، که به نوبه خود باعث افزایش اعتماد عمومی به دولت‌ها شد. فناوری‌های دیجیتال امکان تعامل بهتر و مؤثرتری بین دولت و شهروندان را فراهم کرده‌اند، که این امر به افزایش مشارکت شهروندان در فرآیندهای دولتی کمک کرد. حکومت دیجیتال توانست به بهبود عملکرد دولت‌ها در دستیابی به اهداف توسعه پایدار کمک کند و زمینه‌ای برای توسعه اجتماعی، اقتصادی و محیطی فراهم کند. اوبایک (۲۰۲۲) مطالعه‌ای با عنوان «حکومت الکترونیک و مبارزه با فساد در نیجریه؛ مسائل و چالش‌ها» انجام داد. هدف مطالعه بررسی انتقادی از مدل حکومت الکترونیک به کار گرفته شده در مقابله با فساد در بخش عمومی نیجریه بود. جامعه آماری مطالعه کشور نیجریه بود. جهت جمع‌آوری داده‌ها، از تکنیک مشاهده‌ای و اسناد (دولتی) استفاده شد. جهت آزمون فرضیه‌ها از تکنیک‌های مشاهده‌ای و مستندات استفاده نمودند. برای آزمون فرضیه‌ها، از تحلیل توصیفی کیفی استفاده شد. نتایج حاصل شده نشان داد که حکومت الکترونیک ابزاری قابل اعتماد برای مبارزه با فساد در کشورهای توسعه یافته است. کارآمدی آن نیز در کشورهای در حال توسعه مشهود است. اگر نفوذ حاکمیت الکترونیک عمیق‌تر شود و همه اقشار دولت را تحت پوشش قرار دهد و شهروندان برای مشارکت توانمند شوند، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات بهبود یابد، سواد رایانه‌ای افزایش یابد، آنگاه فساد از طریق الکترونیکی به حداقل ممکن می‌رسد.

روش پژوهش

این تحقیق یک مطالعه کیفی بوده و رویکرد آن بنیادی-اکتشافی می‌باشد. این مطالعه در سال ۱۴۰۴ با روش تحقیق کیفی و با رویکرد تحلیل مضمون در سازمان امور مالیاتی انجام یافته است. داده‌های مطالعه حاضر از طریق مصاحبه‌های عمیق، نیمه ساختار یافته با ۱۶ نفر از خبرگان سازمان امور مالیاتی جمع‌آوری شد. ابتدا پژوهشگر با مراجعه به خبرگان سازمان امور مالیاتی و برقراری ارتباط با آنها و جلب موافقت جهت شرکت در مصاحبه، زمان و مکان مصاحبه با نظر مشارکت‌کنندگان را تعیین نمود. در جلسه مصاحبه ابتدا به شرکت‌کنندگان هدف مطالعه توضیح داده شد. مصاحبه با سوال آغازین «لطفاً تجارب خود را درباره حکمرانی الکترونیک (اداره الکترونیکی، خدمات الکترونیکی، مشارکت الکترونیکی...) بیان کنید» شروع شد. در ادامه با تمرکز بر پیشران‌های حکمرانی الکترونیک مبتنی بر اعتماد اجتماعی، سؤالات اکتشافی مستخرج از مرور ادبیات و نیز پاسخ‌های مصاحبه‌شونده پرسیده شد. کلیه مصاحبه‌های ضبط شده، پس از اتمام جلسه گوش داده شد و بعد از پیاده‌سازی، کدگذاری صورت می‌پذیرفت و مصاحبه بعدی صورت می‌گرفت. جمع‌آوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع داده‌ها ادامه داشت.

یافته‌های پژوهش

برای تحلیل داده‌ها از روش ۶ مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده گردید. این صاحب نظران فرآیند تحلیل مضمون را در شش مرحله توصیف کرده‌اند که عبارتند از: ۱- آشنا شدن با متن مورد بررسی؛ ۲- ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری؛ ۳- جستجو و شناسایی مضامین؛ ۴- ترسیم شبکه مضامین؛ ۵- تحلیل شبکه مضامین و ۶- تدوین گزارش. با پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و استخراج مضامین پایه، جدول مضامین به شرح جدول شماره ۱ حاصل شد. تحلیل داده‌ها با دقت بیش از چندین بار جهت رسیدن به اشباع داده برای مضامین اصلی و فرعی به صورت تکراری انجام شد. در این مرحله ۲۶ مضمون پایه از مصاحبه‌ها استخراج گردید که در قالب ۳ مضمون اصلی سازمان‌دهی شد و تجزیه و تحلیل داده‌ها با دقت بیش از چندین بار جهت رسیدن به اشباع نظری برای مضامین اصلی و فرعی به صورت تکراری انجام شد. این مقوله‌ها در سراسر تجزیه و تحلیل مورد تجدید نظر قرار گرفتند.

جدول ۱. مضامین پیشران‌های حکمرانی الکترونیک مبتنی بر اعتماد اجتماعی (Source:By author)

مضامین پایه	گزیده مصاحبه‌ها
۱- صحبت در سخنرانی‌ها از حکمرانی الکترونیک	A11: رهبران سیاسی در سخنرانی‌ها روی اجرای درست حکمرانی الکترونیکی تاکید کنن تا فرآیند‌ها سریع تر بشه A15: رهبران سیاسی می‌گن که دیجیتالی شدن مالیات یه ضرورته A17: سخنرانی درباره حکمرانی الکترونیک نشون میده که قراره کسب و کارها با کمترین دردسرامورمالیاتیشون رو انجام بدن A18: وقتی رهبران از حکمرانی الکترونیک مالیاتی حرف بزبن یعنی دولت دنبال روش‌هایی هستش که کار مردم راحت تر بشه
۲- شرکت در جلسات حکمرانی الکترونیک	A11: رهبران سیاسی در جلسات شرکت کنن از نزدیک ببین که چطور قراره سیسم مالیاتی اجرا بشه A15: وقتی تو جلسات شرکت می‌کنن تازه می‌فهمن چقدر جزئیات داره A16: این جلسات ی فرصت عالیه تا ببینن حکمرانی الکترونیک چه مزایایی A18: برای مودیان داره و اگر معایبی داره اونجا مطرح کنن

گزیده مصاحبه‌ها	مضامین پایه
A22: حضور در جلسات یعنی اینکه از نزدیک ببینن چطور قراره سیستم های مالیاتی هوشمند بشن	
A 20: وقتی که رهبران سیاسی درباره تصویب حکمرانی الکترونیک حرف می زنن یعنی دنبال کاهش دردهای اداری برای مردم هستن	۳- تصویب و تایید قوانین مربوط به حکمرانی الکترونیک
A21: رهبران سیاسی همیشه می گن آینده بدون دیجیتال ممکن نیست قوانین مربوط به حکمرانی الکترونیک دقیقا همین مسیر رو تضمین می کنه	
A23: رهبران سیاسی باید واقعا پای کار باشن قوانین رو سریع تر تصویب کنن مردم کمتر درگیر سنتی بشن A25: باید ی تیم نظارتی باشه بررسی کنه اگه قوانین به نفع مردم باشه تایید کنن	
A12: وقتی رهبران سیاسی از این پروژه‌ها حمایت کنن، یعنی قراره سیستم‌های مالیاتی هوشمندتر بشن A16: رهبران سیاسی میگن که حکمرانی الکترونیکی مالیاتی یه ضرورته A18: حمایت از اولویت دادن به حکمرانی الکترونیکی یعنی اینکه کشور به سمت یه سیستم مدرن و پیشرفته حرکت کنه A22: وقتی رهبران سیاسی از حکمرانی الکترونیکی حمایت کنن، یعنی قراره کارهای اداری سریع تر و راحت تر بشه	۴- حمایت از اولویت دادن به طرح های حکمرانی الکترونیک
A14: کاهش هزینه و افزایش سرعت خدمات یعنی متناسب سازی فرایندهای اداری A15: وقتی سیستم اداری با حکمرانی الکترونیکی هماهنگ بشن مردم کمتر درگیر بوروکراسی های پیچیده میشن A18: وقتی سیستم های اداری با حکمرانی الکترونیک هماهنگ بشن دیگه نیازی نیست مردم برای ی امضا چند ساعت معطل بشن A22: وقتی سیستم های اداری با حکمرانی الکترونیک هماهنگ بشن دیگه خبری از صف های طولانی نیست	۵- متناسب سازی فرآیندهای اداری با حکمرانی الکترونیک
A12: همه بدونن حقوق و وظایفشون چیه A14: مقررات طوری باشه که مردم کمتر درگیر پیچیدگی های اداری بشن A18: مقرراتی تنظیم بشه که فرآیند های زائد حذف بشه A22: مقررات طوری باشه که پیچیدگی نداشته باشه	۶- تهیه مقررات متناسب اداری
A15: مردم و کارمندان بدون سردرگمی بدونن دقیقا باید چکار کنن A17: بعضی از قوانین اجرا شدنش سخته اونا باید اصلاح بشه تا پیچیدگی پیش نیاد A19: بعضی از قوانین و دستورالعمل ها مبهمه خب اینا مودی و کارمندان رو گیج میکنه A22: بعضی از دستورالعمل ها زمان بره و طولانی اطلاع بشه بهتره	۷- اصلاح دستورالعمل های اجرائی موجود
A21: وقتی سیستم اداری با حکمرانی الکترونیکی هماهنگ بشه کاهش هزینه هم برای مودی هم برای سازمان A23: مردم میتونن کارهای مالیاتی رو توی محل کارشونم انجام بدن مثل ثبت نام ... A24: مراجعه حضوری کم میشه سر کارمندان خلوت تر میشه تمرکز کارمندا بیشتر میشه A26: دیگه کسی نمیتونه بگه اطلاعات شخصی من اشتباه شده چون خودش وارد سیستم کرده	۸- متناسب سازی سیستم اداری با حکمرانی الکترونیک
A15: وقتی نهادهای مذهبی سیستم رو تایید کنن مردم راحت تر اعتماد میکنن A17: قراره خدمات دولتی بدون تبعیض و سریع تر ارائه بشه A19: وقتی تشکل دینی نقش داشته باشه پذیرش اون بیشتر میشه	۹- حمایت تشکل های دینی از حکمرانی الکترونیک
A21: وقتی تشکل دینی از حکمرانی الکترونیک حمایت کنن مردم راغب تر میشن وزود می پذیرن	
A12: وقتی سازمان های مردم نهاد بیان همکاری کنن مردم راحت تر می تونن از حقوق مالیاتیشون مطلع بشن A18: مردم بیشتر به سیستم مالیاتی اعتما می کنن چون میگن افرادی از جنس خودمون تو این سازمان هستن A21: در صورت همکاری سازمان مردم نها با سازمان امور مالیاتی ، سیستم ها کارآمدتر و مورد پذیرش تر میشه A23: همکاری این دو سازمان یعنی مردم بتونن بدون دردسر و با اطمینان از خدمات مالیاتی استفاده کنن	۱۰- همکاری سازمان های مردم نهاد با سازمان امور مالیاتی
A11: از طریق پلتفرم آنلاین دیگه نیازی نیست برای یه کار ساده کلی وقت تلف کنن A17: تعامل آنلاین باشه مردم بتونن سوالات مالیاتیشون رو بدون مراجعه حضوری بپرسن	۱۱- تعامل مردم با سازمان امور مالیاتی از طریق پلتفرم های آنلاین
A19: وقتی پلتفرم آنلاین درست کار کنه افراد خیلی خوشحال میشن چون نیازی نیست برای پرس و جوی ساده تا اداره برن	

مضامین پایه	گزیده مصاحبه‌ها
	A22: پلتفرم آنلاین یعنی بدون درد سر با چند کلیک بتون اطلاعات مالیاتیشون رو بررسی کنن
۱۲- حمایت	A11: افراد دیگه خیلی راحت تر به این سیستم اعتماد می کنند چون یکی از این نهاد از اصلی ترین پرداخت کنندگان مالیات نهادهای سنتی هستن
نهادهای سنتی اجتماعی (بازار...)	A20: نهادهای سنتی باید در کنار دولت باشن تا مردم حس کنن این تغییرات به نفعشونه نه اینکه فکر کنن به تصمیم اداریه A21: بازاری ها می دونن وقتشون طلاست وقتی بازاری ها حمایت کنن بقیه هم راغب میشن A24: وقتی بازار و انجمن صنفی وارد بشن دیگه کسی نمی تونه بگه سیستم دیجیتالی مال مردم نیست
۱۳- نقشه راه	A12: اگه همه مراحل آنلاین بشه دیگه رشوه دادن سخت تر میشه A18: اگه دولت بتونه همه تراکنش ها روبینه دیگه فرار مالیاتی معنی نداره A19: نقشه راه به صورت دیجیتالی باشه یعنی همه چیز شفاف بشه ولی خب این ی شمشیر دولبه هستش A20: اگه نقشه راه دیجیتالی بشه بالاخره میفهمیم پولمون کجا خرج میشه
دیجیتال	A16: تحول دیجیتال فقط ی موج نیست باید طوری باشن که ده سال دیگه هم این سیاست ها جواب بدن A19: پایداری یعنی هر دولتی اومد نقشه راه دیجیتال رو از نو نسازه بلکه ادامه بده A20: اگه سیاست های دیجیتال هر سال عوض بشه، هیچ کسب و کاری نمی تونه روی آینده اقتصادی حساب کنه A21: وقتی یه سیستم دیجیتال راه اندازی شد تا سال ها بدون نیاز به تغییرات اساسی کار کنه
۱۴- پایداری	A11: وقتی همه در تدوین استراتژی نقش داشته باشن اجرای اون هم راحت ترهستش A12: اگر ذینفعان رو از اول درگیر کنیم دیگه وسط کار نمیکن این به درد نمی خوره A17: اگه فقط مدیرا تصمیم بگیرن آخرش یه استراتژی می مونه که هیچ کس اجراش نمی کنه A22: اگه ذینفعان رو توی تصمیم ها درگیر نکنیم آخرش یه استراتژی داریم که هیچ کس نمی خوادش
سیاست های دیجیتال	A14: سند راهبری فقط یه متن نیست، باید یه نقشه عملی باشه که همه بدونن چطور اجراش کنن A16: سند راهبری مشخص اونیه که همه حس کنن مال خودشونه، نه فقط یه سند توی کشوی مدیرعامل A18: سند راهبری باید مثل یه نقشه گنج باشه، همه بدونن چطور به هدف برسن A20: سند راهبری باید مسیر رو روشن کنه، نه اینکه یه سری کلمه پیچیده باشه که کسی نفهمه
۱۵- مشارکت	A11: قبل از شروع هر پروژه مشکلات احتمالی رو بررسی کنیم تا مطمئن بشیم که همه چیز طبق برنامه پیش میره A15: ریسک های اجرایی رو نمی تونیم حذف کنیم باید اونا رو به حداقل برسونیم A17: هر پروژه ای ممکنه با مشکلاتی روبرو بشه اما با تحلیل درست می تونیم جلوگیری کنیم A23: ریسک های اجرایی رو باید بررسی کنیم ببینیم چقدر تاثیر داره
ذینفعان در تدوین استراتژی	A12: ی سری معیار مشخص کنیم و با اون ارزیابی کنیم A14: وقتی شاخص های عملکرد درست انتخاب بشن می تونیم بفهمیم چه جاهایی خوب کار می کنن یا باید اصلاح بشن A18: اگه شاخص هامون مشخص نباشه معلوم نمیشه واقعا درست کارمون رو داریم انجام میدیم یا نه A20: شاخص ها رو براساس حس و تجربه نسنجیم شاخص های مشخص بهمون داده های دقیق میدن
۱۶- سند راهبردی	A11: اگه یه مقام حرفی بزنه که مردم باورش نکن اون حرف هیچ تاثیری نداره A16: حرف زدن خوبه ولی مردم دنبال نتیجه هستن نه فقط سخنرانی A18: اگه یه مقامی یه حرفی بزنه که با زندگی واقعی مردم نخونه هیچ کس بهش توجه نمی کنه A22: اگه یه مقامی یه حرفی بزنه که مردم حس کنن واقعیه اون حرف می تونه یه حرکت اجتماعی راه بیندازد
مشخص	A11: اگه یه مقام حرفی بزنه که مردم باورش نکن اون حرف هیچ تاثیری نداره A16: حرف زدن خوبه ولی مردم دنبال نتیجه هستن نه فقط سخنرانی A18: اگه یه مقامی یه حرفی بزنه که با زندگی واقعی مردم نخونه هیچ کس بهش توجه نمی کنه A22: اگه یه مقامی یه حرفی بزنه که مردم حس کنن واقعیه اون حرف می تونه یه حرکت اجتماعی راه بیندازد
۱۷- احصاءچالش	A11: قبل از شروع هر پروژه مشکلات احتمالی رو بررسی کنیم تا مطمئن بشیم که همه چیز طبق برنامه پیش میره A15: ریسک های اجرایی رو نمی تونیم حذف کنیم باید اونا رو به حداقل برسونیم A17: هر پروژه ای ممکنه با مشکلاتی روبرو بشه اما با تحلیل درست می تونیم جلوگیری کنیم A23: ریسک های اجرایی رو باید بررسی کنیم ببینیم چقدر تاثیر داره
ها و ریسک های اجرایی	A12: ی سری معیار مشخص کنیم و با اون ارزیابی کنیم A14: وقتی شاخص های عملکرد درست انتخاب بشن می تونیم بفهمیم چه جاهایی خوب کار می کنن یا باید اصلاح بشن A18: اگه شاخص هامون مشخص نباشه معلوم نمیشه واقعا درست کارمون رو داریم انجام میدیم یا نه A20: شاخص ها رو براساس حس و تجربه نسنجیم شاخص های مشخص بهمون داده های دقیق میدن
۱۸- تعیین شاخص	A11: اگه یه مقام حرفی بزنه که مردم باورش نکن اون حرف هیچ تاثیری نداره A16: حرف زدن خوبه ولی مردم دنبال نتیجه هستن نه فقط سخنرانی A18: اگه یه مقامی یه حرفی بزنه که با زندگی واقعی مردم نخونه هیچ کس بهش توجه نمی کنه A22: اگه یه مقامی یه حرفی بزنه که مردم حس کنن واقعیه اون حرف می تونه یه حرکت اجتماعی راه بیندازد
های سنجش عملکرد	A11: اگه یه مقام حرفی بزنه که مردم باورش نکن اون حرف هیچ تاثیری نداره A16: حرف زدن خوبه ولی مردم دنبال نتیجه هستن نه فقط سخنرانی A18: اگه یه مقامی یه حرفی بزنه که با زندگی واقعی مردم نخونه هیچ کس بهش توجه نمی کنه A22: اگه یه مقامی یه حرفی بزنه که مردم حس کنن واقعیه اون حرف می تونه یه حرکت اجتماعی راه بیندازد
۱۹- صحبت	A11: اگه یه مقام حرفی بزنه که مردم باورش نکن اون حرف هیچ تاثیری نداره A16: حرف زدن خوبه ولی مردم دنبال نتیجه هستن نه فقط سخنرانی A18: اگه یه مقامی یه حرفی بزنه که با زندگی واقعی مردم نخونه هیچ کس بهش توجه نمی کنه A22: اگه یه مقامی یه حرفی بزنه که مردم حس کنن واقعیه اون حرف می تونه یه حرکت اجتماعی راه بیندازد
مقامات	A11: اگه یه مقام حرفی بزنه که مردم باورش نکن اون حرف هیچ تاثیری نداره A16: حرف زدن خوبه ولی مردم دنبال نتیجه هستن نه فقط سخنرانی A18: اگه یه مقامی یه حرفی بزنه که با زندگی واقعی مردم نخونه هیچ کس بهش توجه نمی کنه A22: اگه یه مقامی یه حرفی بزنه که مردم حس کنن واقعیه اون حرف می تونه یه حرکت اجتماعی راه بیندازد
۲۰- اطلاع رسانی	A11: اگه یه مقام حرفی بزنه که مردم باورش نکن اون حرف هیچ تاثیری نداره A16: حرف زدن خوبه ولی مردم دنبال نتیجه هستن نه فقط سخنرانی A18: اگه یه مقامی یه حرفی بزنه که با زندگی واقعی مردم نخونه هیچ کس بهش توجه نمی کنه A22: اگه یه مقامی یه حرفی بزنه که مردم حس کنن واقعیه اون حرف می تونه یه حرکت اجتماعی راه بیندازد
عمومی	A17: اگه یه خبر مهم باشه باید سریع و دقیق منتشر بشه نه اینکه مردم از شایعات بفهمن A19: اطلاع رسانی عمومی باید ساده و قابل فهم باشه نه اینکه مردم مجبور بشن دنبال ترجمه اش بگردن A20: اطلاع رسانی جووری باشه که مردم نگو ما همیشه آخرین نفری هستیم که خبر دار میشیم انگار اطلاع رسانی برا ی عده خاصه

مضامین پایه	گزیده مصاحبه‌ها
۲۱- اجرای دوره های آنلاین برای ارتقای فرهنگ شهروندان نسبت به حکمرانی الکترونیک	A11 : دوره های آنلاین با روش های آموزشی جذاب باشن نه یه سری مفاهیم حوصله سر بر A22: دوره های رایگان بزارن تا همه یاد بگیرن نه فقط پول دارها A24: خیلی ها نمیدونن حکمرانی اصلا یعنی چی ،چه برسه حکمرانی الکترونیک پس این دوره ها خیلی ضربه A26: وقتی دوره ها آنلاین باشه افراد بیشتری می تونن شرکت کنن
۲۲- تبلیغات استفاده از اپلیکشن های سازمان امور مالیاتی	A11 : تبلیغات جوری باشه که مردم بفهمن این اپلیکشن ها چطور زندگی شون رو راحت تر می کنه A18 : تبلیغات باید روی مزایای واقعی تمرکز کنه نه فقط اپلیکشن رو معرفی کنه A19: تبلیغش اینجوری باشه که بگه با استفاده از این اپلیکشن اونا دیگه به مشاور مالی نیاز ندارن A21: باید مزایای اپلیکشن کامل گفته بشه که دیگران رو راضی کنه
۲۳- آگاهی کارکنان درباره حکمرانی الکترونیک	A11: اگه کارکنان خودشون ندونن حکمرانی الکترونیک چیه چطور می تونن مردم رو راهنمایی کنن A22: حکمرانی الکترونیک بدون آموزش کارکنان معنی نداره باید یاد بگیرن چطور با سامانه کار کنن A24: در آینده همه چیز هوشمند میشه کارکنان باید آماده باشن که با این تغییرات همراه باشن A26: وقتی کارکنان یاد بگیرن چطور از سیستم دیجیتال استفاده کنن کارشون راحت تر و با سرعت تر انجام میشه
۲۴- جایگزین روش های سنتی با فناوری های نوین	A11 : توی روش سنتی ممیز کلی پرورده رو دستی باید بررسی کنه ولی با فناوری نوین الگوهای فرار مالیاتی رو سریع تر پیدا می کنه A12: با فناوری نوین دیگه خبری از پرونده های کاغذی نیست A13: مالیات دادن دیگه درد سرش کمتر میشه A14: با فناوری جدید اطلاعات توی سامانه ذخیره میشه هر وقت بخوایم بهشون دسترسی داریم
۲۵- اطلاع رسانی به مدیران سازمان ها	A15: مدیران باید بدونن دیجیتالی شدن فقط یه انتخاب نیست ی نیازه A17: به مدیران اطلاع رسانی بشه تا اونا هم بتونن کارمندا رو آماده کنن A18: مدیرا اگر آماده پذیرش بشن کار حل شدس A19: از نظر آمادگی فرهنگی اول مدیرا باید آماده باشن چون در راس سازمان ها هستن
۲۶- همکاری های مشترک سازمانی	A11: همکاری یعنی قدرت بیشتر ،هزینه کمتر و سرعت بالاتر A15: چند تا مجموعه کنار هم کار کنن نتایج خیلی بهتر میشه A18: هیچ سازمانی به تنهایی نمی تونه همه کار ها رو انجام بده A22: سازمان هایی که با هم کار می کنن سریع تر رشد می کنن

با ادامه کدگذاری‌ها در قالب کدگذاری محوری و گزینشی، نهایتاً جدول مضامین (جدول شماره ۲) بدست آمد.

جدول ۲. مضامین فراگیر، سازمانده و پایه پیشران‌های حکمرانی الکترونیک مبتنی بر اعتماد اجتماعی (Source:By author)

مضمون	مضمون فراگیر	مضمون سازمانده	مضمون پایه
پیشران‌های حکمرانی الکترونیک مبتنی بر اعتماد اجتماعی	حمایت‌ها	صحت در سخنرانی‌ها از حکمرانی الکترونیک شرکت در جلسات حکمرانی الکترونیک تصویب و تأیید قوانین مربوط به حکمرانی الکترونیک حمایت از اولویت دادن به طرح های حکمرانی الکترونیک متناسب سازی فرآیندهای اداری با حکمرانی الکترونیک تهیه مقررات متناسب اداری اصلاح دستورالعمل های اجرایی موجود	

مضمون مضامون	مضمون سازمانده	مضمون پایه
		متناسب سازی سیستم اداری با حکمرانی الکترونیک حمایت تشکل های دینی از حکمرانی الکترونیک همکاری سازمان های مردم نهاد با سازمان امور مالیاتی تعامل مردم با سازمان امور مالیاتی از طریق پلتفرم های آنلاین حمایت نهادهای سنتی اجتماعی (بازار...)
	راهبرد	نقشه راه دیجیتال پایداری سیاست های دیجیتال مشارکت ذینفعان در تدوین استراتژی سند راهبردی مشخص احصاء چالش ها و ریسک های اجرایی تعیین شاخص های سنجش عملکرد
	فرهنگ سازی	صحبت مقامات اطلاع رسانی عمومی اجرای دوره های آنلاین برای ارتقای فرهنگ شهروندان نسبت به حکمرانی الکترونیک تبلیغات استفاده از اپلیکشن های سازمان امور مالیاتی آگاهی کارکنان درباره حکمرانی الکترونیک جایگزین روش های سنتی با فناوری های نوین اطلاع رسانی به مدیران سازمان ها همکاری های مشترک سازمانی

روایی و پایایی

به منظور حصول اطمینان از صحت و دقت نتایج بدست آمده از تحقیق نسبت به ارزیابی خصوصیات فنی پرسش نامه در دو قسمت روایی و پایایی با بهره گیری از معیارهای مختلف پرداخته شد. برای تعیین روایی پرسشنامه از روایی محتوا استفاده شد. همچنین، برای محاسبه CVI از خبرگان درخواست شد میزان مرتبط بودن هر گویه را با طیف لیکرت تعیین نمایند. بدین منظور پرسشنامه در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی قرار گرفت و نظرات آنها جمع آوری گردید و پس از گردآوری دیدگاه خبرگان شاخص CVI گویهها بالاتر از ۰/۷ قرار گرفتند و پرسش نامه مورد تأیید قرار گرفت. با هدف تأیید پایایی پرسش نامه ابتدا یک نمونه اولیه شامل ۱۹ پرسش پیش آزمون گردید و پرسشنامه به صورت آزمایشی بین ۴۰ نفر از اعضای جامعه آماری پژوهش توزیع شد تا از نظر پایایی مورد بررسی قرار گیرد. مطابق جدول شماره ۳ با استفاده از داده های بدست آمده از این پرسشنامه آلفای کرونباخ تک تک متغیرها و کل سؤالات توسط نرم افزار SPSS مورد محاسبه قرار گرفت. مقدار این ضریب برای تمام عوامل و در کل بالاتر از ۰/۷ بدست آمده است که مبین پایایی مناسب پرسشنامه است.

جدول ۳. پایایی پرسشنامه تحقیق (Source:By author)

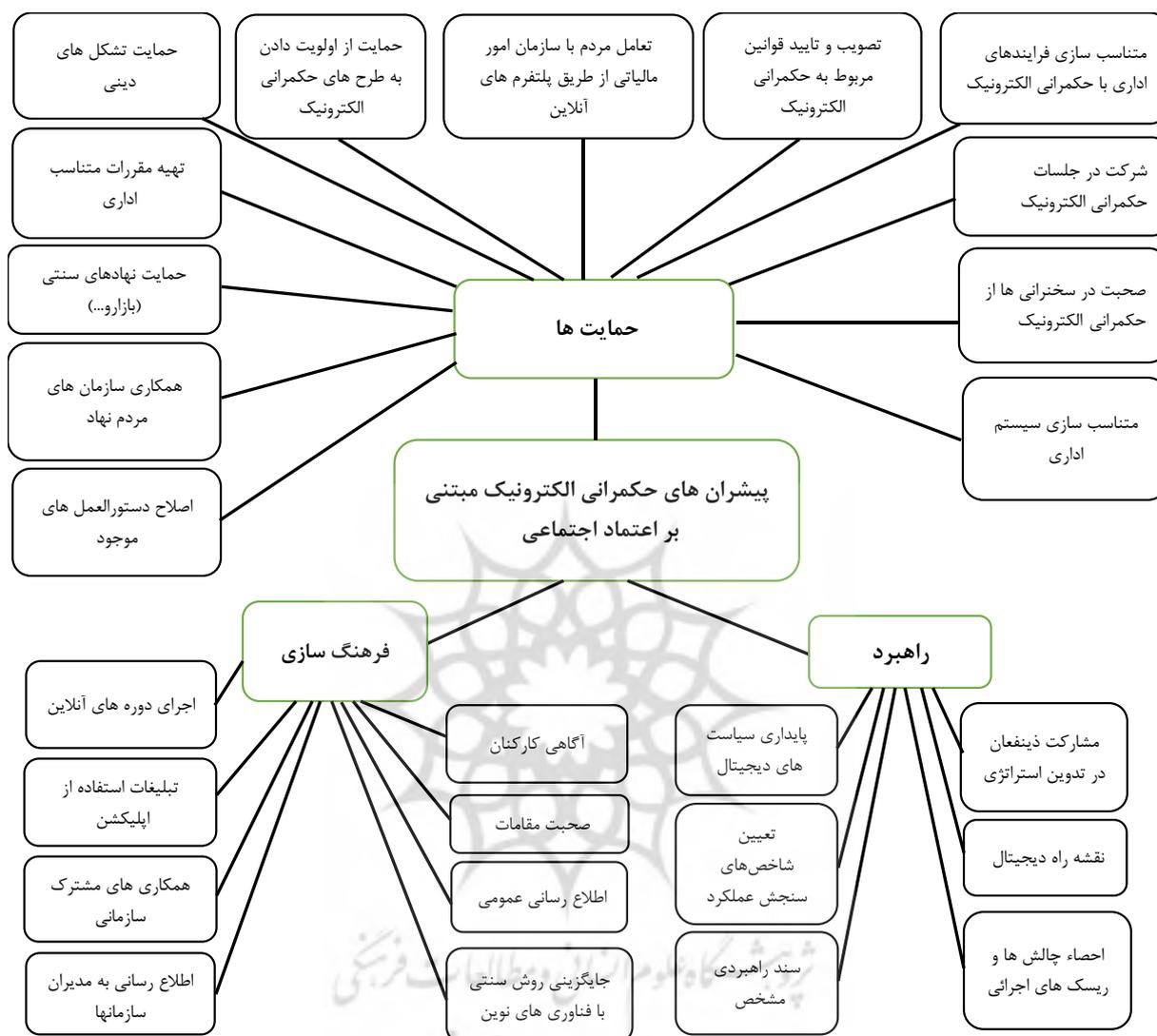
مؤلفه	زیر مؤلفه	تعداد سوالات	مقدار آلفای کرونباخ	نتیجه	آلفای کرونباخ کل
حکمرانی الکترونیک مبتنی بر اعتماد اجتماعی	حمایت رهبران سیاسی	۳	۰/۷۸۴	تأیید و بالاتر از ۰/۷	۰/۸۰۱
	حمایت نظام اداری	۵	۰/۷۸۹	تأیید و بالاتر از ۰/۷	
	حمایت اجتماعی	۴	۰/۸۳۱	تأیید و بالاتر از ۰/۷	
	استراتژی های معین	۴	۰/۷۵۹	تأیید و بالاتر از ۰/۷	
	نقشه راه	۴	۰/۸۹۰	تأیید و بالاتر از ۰/۷	
	فرهنگ سازی عمومی (اجتماعی)	۵	۰/۸۷۳	تأیید و بالاتر از ۰/۷	
	فرهنگ سازی سازمانی	۳	۰/۷۸۴	تأیید و بالاتر از ۰/۷	

با توجه به داده‌های موجود در جداول ۱ الی ۳ می‌توان یافته‌های ذیل را ارائه نمود:

الف- حمایت‌ها: این طبقه از صحبت در سخنرانی‌ها از حکمرانی الکترونیک، شرکت در جلسات حکمرانی الکترونیک تصویب و تأیید قوانین مربوط به حکمرانی الکترونیک، حمایت از اولویت دادن به طرح‌های حکمرانی الکترونیک متناسب سازی فرآیندهای اداری با حکمرانی الکترونیک، تهیه مقررات متناسب اداری، اصلاح دستورالعمل‌های اجرایی موجود متناسب سازی سیستم اداری با حکمرانی الکترونیک، حمایت تشکلهای دینی از حکمرانی الکترونیک، همکاری سازمان‌های مردم‌نهاد با سازمان امور مالیاتی، تعامل مردم با سازمان امور مالیاتی از طریق پلتفرم‌های آنلاین، حمایت نهادهای سنتی اجتماعی (بازار و...) تشکیل شده است. طی مصاحبه‌های انجام شده با نخبگان سازمان امور مالیاتی، اکثریت آنها به لزوم حمایت‌ها، اشاره داشتند.

ب- راهبرد: دومین طبقه حاصل از تحلیل داده‌ها، راهبرد بود. این طبقه از نقشه راه دیجیتالی، پایداری سیاست‌های دیجیتالی مشارکت ذینفعان در تدوین استراتژی، سند راهبردی مشخص، احصاء چالش‌ها و ریسک‌های اجرایی، تعیین شاخص‌های سنجش عملکرد تشکیل شده است. طی مصاحبه‌های انجام شده با نخبگان سازمان امور مالیاتی، اکثریت آنها به لزوم راهبرد در سازمان امور مالیاتی اشاره داشتند.

ج- فرهنگ سازی: سومین طبقه حاصل از تحلیل داده‌ها، فرهنگ سازی بود. این طبقه از صحبت مقامات، اطلاع‌رسانی عمومی، اجرای دوره‌های آنلاین برای ارتقای فرهنگ شهروندان نسبت به حکمرانی الکترونیک، تبلیغات استفاده از اپلیکشن‌های سازمان امور مالیاتی، آگاهی کارکنان درباره حکمرانی الکترونیک، جایگزینی روش‌های سنتی با فناوری‌های نوین، اطلاع‌رسانی به مدیران سازمان‌ها، همکاری‌های مشترک سازمانی تشکیل شده است. طی مصاحبه‌های انجام شده با نخبگان سازمان امور مالیاتی، اکثریت آنها به ضرورت فرهنگ سازی، اشاره داشتند. برخی از آنها بر اهمیت فرهنگ سازی سازمانی صحنه گذاشتند.



نمودار ۱. درخت مضامین پیشران‌های حکمرانی الکترونیک مبتنی بر اعتماد اجتماعی (Source:By author)

بحث و نتیجه گیری

در این تحقیق سعی شده از طریق بررسی پیشینه‌ها و با کمک گروهی از خبرگان و مدیران ارشد سازمان امور مالیاتی در جهت دستیابی به پیشران‌های حکمرانی الکترونیک مبتنی بر اعتماد اجتماعی گام برداشته شود. یافته‌های این پژوهش نشان داد که حکمرانی الکترونیک مبتنی بر اعتماد اجتماعی در سازمان امور مالیاتی، بر سه پیشران اصلی استوار است: حمایت‌ها، راهبرد، و فرهنگ‌سازی. این عوامل در تعامل با یکدیگر، زمینه‌ساز پذیرش عمومی، ارتقای اعتماد شهروندان، و اجرای موفق مدل حکمرانی الکترونیک هستند.

در محور حمایت، حمایت رهبران، حمایت نظام اداری و حمایت اجتماعی نقش کلیدی در ارتقاء اعتماد اجتماعی دارد. این مؤلفه‌ها به‌عنوان پیشران‌های نرم حکمرانی الکترونیک، موجب افزایش مشروعیت اقدامات دولت، کاهش

مقاومت در برابر تحول دیجیتال، و تقویت مشارکت شهروندان در فرآیندهای حکمرانی می‌شوند. حمایت رهبران سیاسی و اجرایی، با ایجاد اراده سیاسی و تخصیص منابع، زمینه‌ساز نهادینه‌سازی برنامه‌های دولت الکترونیک است. همچنین، حمایت نظام اداری از طریق اصلاح ساختارها، آموزش کارکنان، و تسهیل فرآیندهای درون‌سازمانی، نقش مهمی در پایداری و اثربخشی این برنامه‌ها ایفا می‌کند. حمایت اجتماعی نیز با ایجاد فضای اعتماد عمومی، پذیرش اجتماعی فناوری‌های نوین را افزایش داده و تعامل دوسویه میان دولت و جامعه را تقویت می‌نماید که در پژوهش‌های صورت گرفته توسط پژوهش مؤسسه پژوهش علم‌آوران (۱۴۰۲)، گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۴۰۰)، امانی (۱۴۰۰)، موسوی و همکاران (۱۴۰۱)، رضایی و همکاران (۱۴۰۲)، یوسفی و سهرابی (۱۴۰۱)، پژوهشکده مطالعات راهبردی (۱۴۰۲) می‌توان اشاره‌های مختلف به این مؤلفه‌ها را مشاهده نمود.

در محور راهبرد، وجود استراتژی‌های مشخص و نقشه راه، موجب انسجام، هدفمندی و قابلیت ارزیابی در اجرای برنامه‌های حکمرانی الکترونیک می‌شود که در پژوهش‌های صورت گرفته توسط تواسی فر (۱۴۰۳)، مجدزاده و همکاران (۱۴۰۲)، صحرایی (۱۴۰۲)، قهرمانی و همکاران (۱۴۰۲)، مقدمی (۱۴۰۲)، می‌توان اشاره‌های مختلف به این مؤلفه‌ها را مشاهده نمود.

در محور فرهنگ، وجود فرهنگ‌سازی عمومی اجتماعی و فرهنگ‌سازی در سازمان‌ها، موجب ارتقای پذیرش عمومی، تسهیل در اجرای برنامه‌های حکمرانی الکترونیک، و کاهش مقاومت نهادی در برابر تغییرات فناورانه می‌شود. این امر زمینه‌ساز شکل‌گیری رفتارهای دیجیتال محور در میان شهروندان و کارکنان دولت بوده و به افزایش مشارکت، اعتماد و تعامل دوسویه میان دولت و جامعه منجر می‌گردد. که در پژوهش‌های صورت گرفته توسط فضلی و همکاران (۱۴۰۳)، غفاری و همکاران (۱۴۰۲)، رحمانی و همکاران (۱۴۰۲)، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۲۴)، ریک هیکس و سوجاتا آرون (۲۰۲۳) می‌توان اشاره‌های مختلف به این مؤلفه‌ها را مشاهده نمود.

مصاحبه‌های انجام شده نشان داد که حمایت رهبران سیاسی یکی از مهم‌ترین پیشران‌ها در به‌کارگیری مدل حکمرانی الکترونیک مبتنی بر اعتماد اجتماعی است. رهبران سیاسی با ایجاد فضای اعتماد، ارائه رهنمودهای راهبردی و تأمین پشتوانه‌های قانونی و سیاستی، زمینه لازم برای پذیرش و اجرای این مدل در سازمان امور مالیاتی را فراهم می‌کنند. وجود چنین حمایتی می‌تواند سایر ابعاد اجرایی و فرهنگی را نیز تحت تأثیر قرار دهد. حمایت اجتماعی، پذیرش عمومی و همراهی جامعه، بستر اعتماد و تعامل مؤثر میان مردم و سازمان امور مالیاتی را ایجاد می‌کند. زمانی که جامعه از این تحول حمایت کند، احتمال موفقیت در استقرار حکمرانی الکترونیک افزایش یافته و اعتماد شهروندان نسبت به نظام مالیاتی تقویت می‌شود، حمایت نظام اداری که نقش حیاتی در تسهیل فرآیندهای داخلی و هماهنگی واحدهای مختلف سازمانی دارد. این حمایت موجب می‌شود که برنامه‌ها و سیاست‌های مرتبط با حکمرانی الکترونیک به‌صورت منسجم و کارآمد در سازمان امور مالیاتی پیاده‌سازی شوند. بدون حمایت کافی در نظام اداری، حتی وجود سیاست‌های کلان نیز به نتیجه مطلوب نخواهد رسید. فرهنگ‌سازی عمومی اجتماعی از جمله پیشران‌هایی است که پذیرش و همراهی جامعه را در سطح کلان تضمین می‌کند. این عامل موجب افزایش آگاهی شهروندان درباره ضرورت‌ها

و مزایای حکمرانی الکترونیک شده و اعتماد آنان به نظام مالیاتی را ارتقاء می‌دهد. هرچه فرهنگ‌سازی عمومی بیشتر و مؤثرتر باشد، همکاری داوطلبانه مردم با سازمان نیز افزایش خواهد یافت. فرهنگ‌سازی در سازمان‌ها: فرهنگ‌سازی درون‌سازمانی است. این عامل نقش مهمی در تغییر نگرش کارکنان و مدیران سازمان امور مالیاتی ایفا می‌کند. با ارتقای فرهنگ سازمانی در زمینه پذیرش فناوری‌های نوین و اصلاح رویه‌های سنتی، می‌توان زمینه اجرای اثربخش مدل حکمرانی الکترونیک را فراهم کرد. در واقع، بدون فرهنگ‌سازی داخلی، سایر تلاش‌ها در مسیر استقرار مدل با مقاومت و چالش روبه‌رو خواهد شد. استراتژی‌های معین: داشتن استراتژی‌های معین از جمله پیشران‌های مهمی است که جهت‌دهی و مسیر حرکت سازمان را مشخص می‌سازد. این استراتژی‌ها چارچوب مشخصی برای تصمیم‌گیری و اقدام فراهم می‌کنند و موجب می‌شوند که برنامه‌های حکمرانی الکترونیک به‌صورت هدفمند و قابل ارزیابی اجرا شوند. وجود استراتژی‌های روشن، از پراکندگی و دوباره‌کاری در فعالیت‌ها جلوگیری می‌کند. نقشه راه: به‌عنوان یک برنامه عملیاتی دقیق عمل می‌کند. نقشه راه با ترسیم مسیر گام‌به‌گام، امکان برنامه‌ریزی زمان‌بندی شده و تخصیص درست منابع را فراهم می‌آورد. در واقع، نقشه راه یک ابزار کلیدی برای اطمینان از هماهنگی اقدامات و تحقق اهداف حکمرانی الکترونیک در سازمان امور مالیاتی محسوب می‌شود. در مجموع، تحقق حکمرانی الکترونیک مبتنی بر اعتماد اجتماعی در سازمان امور مالیاتی، نیازمند هم‌افزایی این سه عامل است. این نتیجه‌گیری با مطالعات اخیر در حوزه دولت دیجیتال هم‌راستا بوده و می‌تواند راهنمایی مؤثر برای سیاست‌گذاران در طراحی و اجرای مدل‌های حکمرانی الکترونیک باشد.

مشارکت نویسندگان (بر اساس CRediT taxonomy)

تمام نویسندگان به نسبت سهم برابر در این پژوهش مشارکت داشته‌اند.

تأیید اخلاقی

رضایت کتبی آگاهانه از افراد برای انتشار اطلاعات ناشناس آنها در این مقاله اخذ شده است.

سیاست هوش مصنوعی مجله

نویسندگان اعلام می‌دارند که در تهیه این مقاله از هیچ ابزار هوش مصنوعی (AI) برای نگارش، تحلیل یا تولید داده استفاده نشده است. تمامی محتوای مقاله حاصل تلاش و قضاوت انسانی نویسندگان است.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

- Ahmadi, M., Esfa Adaman, F. (2022). Social trust and institutional capacity in digital governance: A policy-oriented analysis. *Journal of Governance and Technology*, 17(4), 92–108. doi:10.xxxx/jgt.2022.17492.
- Ahmadi, H. (2023). Institutional trust and cultural alignment in e-government adoption: A case study approach. *Journal of Digital Governance and Public Policy*, 19(2), 101–118. doi:10.xxxx/jdgpp.2023.192101 [In Persian]
- Ahmadi, H. (2023). Leadership support and cultural readiness in e-government adoption: A strategic framework. *Journal of Public Sector Digital Transformation*, 18(2), 55–70. doi:10.xxxx/jpsdt.2023.18255 [In Persian]
- Almarashid, A., Rezaei, M., & Ghasemi, M. (2024). Linking good e-governance, e-trust, and digital citizenship behavior: A perspective from emerging economies. *Journal of Digital Governance and Public Innovation*, 21(1), 45–62 [In Persian]
- Djossa-Tchokoté, I., Ndassi Teutio, A. O., & Ada Nyongo, A. S. (2024). E-governance, digitized tax procedures and SME's business process performance in Cameroon. *iBusiness*, 16(3), 65–84. doi:10.4236/ib.2024.163006.
- Dukati, A., Moradi, S., & Elahi, M. (2019). Institutional frameworks and cultural factors in digital governance: A cross-national study. *Journal of E-Government Studies*, 15(2), 88–104. doi:10.xxxx/jegs.2019.15288.
- Ghasemi, A., & Rezaei, M. (2032). Cultural transformation and institutional resilience in digital governance: A longitudinal study. *Journal of E-Government and Public Innovation*, 25(1), 77–94. doi:10.xxxx/jegpi.2032.25177 [In Persian]
- Ghorbani, M., Rahimi, S., & Zarei, A. (2024). Cultural readiness and institutional support in digital governance: A comparative study of public sector adoption. *Journal of E-Government and Policy Innovation*, 21(3), 112–130. doi:10.xxxx/jegpi.2024.213112 [In Persian]
- Gruzd, M. V., & Yermolenko, O. O. (2023). Analysis of effectiveness of electronic governance of administrative services provision system. *Actual Issues in Modern Science*, 3(9), 142–182. Retrieved from <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29186>.
- Honnurali, A. (2025). Cultural integration and leadership support in digital governance initiatives. *International Journal of E-Government Studies*, 22(1), 33–50. doi:10.xxxx/ijegs.2025.2201.
- Ismail, M., & Samhant, K. (2025). The role of cultural and institutional support in successful digital governance. *Journal of Digital Transformation and Public Policy*, 18(2), 45–62. doi:10.xxxx/jdtp.2025.1820.
- Khan, S., Ullah, S., & Nobanee, H. (2024). ICT diffusion, e-governance, and sustainability in the digital era. *Sustainable Futures*, 8, 100272. doi:10.1016/j.sftr.2024.100272.
- Kiron, D., Schrage, M., Candelon, F., Khodabandeh, S., & Chu, M. (2023). Governance for smarter KPIs. *MIT Sloan Management Review*. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/governance-for-smarter-kpis>.
- Luo, Y., Zhang, H., Chen, L., & Wang, J. (2024). Institutional trust and cultural adaptation in digital governance: Evidence from emerging economies. *Journal of E-Government Research and Practice*, 20(1), 25–42. doi:10.xxxx/jegov.2024.20125.
- Nazari, A., Majidi, M., Afsharnejad, A., & Ghasemi, M. (2025). Designing an organizational governance model in the banking system with a meta-synthesis approach. *Journal of Management*, 3 [In Persian]
- Obike, C. A. (2022). E-governance and fight against corruption in Nigeria: The issues and challenges. *International Journal of Innovative Legal & Political Studies*, 10(2), 1–9. Retrieved from <https://www.seahipublications.org/wp-content/uploads/2024/07/IJILPS-J-1-2022>.
- Pitsilis, G. (2025). Trust dynamics and leadership engagement in digital governance ecosystems. *Journal of Digital Government Innovation*, 19(1), 58–74. doi:10.xxxx/jdgi.2025.1901.

- Rubasundram, V., & Rasiah, D. (2019). The influence of organizational culture and leadership support on e-government implementation: A Malaysian perspective. *International Journal of Public Administration*, 42(4), 345–360. doi:10.xxxx/ijpa.2019.04204
- Singh, A. (2023). E-governance: Moving towards digital governance. *Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal*, 2(1), 204–215.
- Taheripour Kalantari, M. (2023). Strategic frameworks and cultural readiness in e-government implementation: A national perspective. *Journal of Public Sector Innovation*, 17(4), 88–104. doi:10.xxxx/jpsi.2023.17488 [In Persian]
- Hani Nia, A., Nodehi, M., & Ahmadi, M. (2020). Develop a framework for controlling and compensating for financial losses in the sports industry (Case study: Coronavirus outbreak in Iran). *Contemporary Studies On Sport Management*, 10(20), 97-110. <https://doi.org/10.22084/smms.2020.21954.2630> [In Persian]

