

The Encyclopedia of Comparative Jurisprudence and Law

Analysis of E-Government Status in Iran Based on the SWOT Matrix

Ayat Molaei^{*1}, Mohsen Bakhtiari², Ali Hajipour Kondrood³

1. Associate professor, department of law, faculty of law & social sciences, university of Tabriz.

2. PhD student, Department of Public Law, Aras International Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Law, Urmia Branch, Islamic Azad University, Urmia, Iran.

* Corresponding Author's Email: amulaee@tabrizu.ac.ir

ABSTRACT

This study aims to analyze the current status of e-government in Iran using the SWOT matrix to identify its strengths, weaknesses, opportunities, and threats. A qualitative approach was employed based on content analysis of scientific literature, strategic policy documents, and official reports related to e-government in Iran. Data were gathered through purposive sampling until theoretical saturation and analyzed using NVivo software. Open, axial, and selective coding techniques were applied to categorize the data within the SWOT framework. Findings indicate that Iran's e-government possesses considerable strengths, including robust ICT infrastructure, regulatory support, skilled human resources, and successful digital platforms. However, major weaknesses include fragmented systems, institutional resistance, digital divide, and cybersecurity concerns. Opportunities such as national digital transformation policies, emerging technologies, and a growing digital culture provide a foundation for progress. Conversely, threats such as international sanctions, managerial instability, and cyber vulnerabilities pose serious challenges to advancement. The study concludes that successful development of e-government in Iran requires an integrated and multidimensional approach, emphasizing inter-agency collaboration, stakeholder engagement, managerial continuity, and public trust. The SWOT framework serves as an effective tool for strategic planning toward smart governance.

Keywords: E-government, SWOT analysis, Iran, digital transformation, smart governance, institutional challenges, public policy

How to cite: Molaei, A., Bakhtiari, M., & Hajipour Kondrood, A. (2025). Analysis of E-Government Status in Iran Based on the SWOT Matrix. *The Encyclopedia of Comparative Jurisprudence and Law*, 3(1), 1-13.



تاریخ ارسال: ۱۶ اسفند ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۶ فروردین ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ چاپ: ۲۵ اردیبهشت ۱۴۰۴

دانشنامه فقه و حقوق تطبیقه

تحلیل وضعیت دولت الکترونیک در ایران بر اساس ماتریس SWOT

آیت مولایی^{۱*}، محسن بختیاری^۲، علی حاجی پور کند رود^۳

۱. دانشیار گروه حقوق، دانشکده حقوق و علوم اجتماعی، دانشگاه تبریز.

۲. دانشجوی دکتری، گروه حقوق عمومی، واحد بین‌المللی ارس، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

۳. استادیار، گروه حقوق، واحد ارومیه دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران.

* پست الکترونیک نویسنده مسئول: amulaee@tabrizu.ac.ir

چکیده

هدف از این پژوهش، تحلیل وضعیت دولت الکترونیک در ایران بر اساس چارچوب ماتریس SWOT به منظور شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در مسیر تحقق آن است. این مطالعه به روش کیفی و با بهره‌گیری از تحلیل محتوای اسناد علمی، گزارش‌های سیاست‌گذاری، و منابع رسمی مرتبط با دولت الکترونیک انجام شد. داده‌ها از طریق نمونه‌گیری هدفمند و تا اشباع نظری گردآوری شده و با استفاده از نرم‌افزار NVivo کدگذاری و تحلیل شدند. فرایند تحلیل شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی و طبقه‌بندی یافته‌ها در چارچوب SWOT بود. یافته‌ها نشان دادند که دولت الکترونیک در ایران از زیرساخت‌های فنی مناسب، حمایت‌های قانونی، نیروی انسانی متخصص، و برخی سامانه‌های موفق برخوردار است. در مقابل، ضعف در تعامل‌پذیری بین‌سازمانی، مقاومت نهادی، شکاف دیجیتال، و نگرانی‌های امنیتی از جمله نقاط ضعف کلیدی محسوب می‌شوند. فرصت‌هایی نظیر سیاست‌های کلان تحول دیجیتال، فناوری‌های نوین و فرهنگ دیجیتال در حال گسترش، زمینه توسعه را فراهم کرده‌اند، در حالی که تحریم‌ها، ناپایداری مدیریتی و تهدیدات سایبری، از موانع پیش‌روی دولت الکترونیک در ایران به شمار می‌روند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که توسعه دولت الکترونیک در ایران نیازمند رویکردی یکپارچه و چندبعدی است که در آن، تعامل بین‌نهادی، مشارکت ذی‌نفعان، پایداری مدیریتی و توجه به اعتماد عمومی تقویت شود. استفاده از چارچوب SWOT امکان برنامه‌ریزی استراتژیک دقیق‌تری برای گذار از وضعیت فعلی به الگوی حکمرانی هوشمند را فراهم می‌سازد.

کلیدواژه‌گان: دولت الکترونیک، تحلیل SWOT، ایران، تحول دیجیتال، حکمرانی هوشمند، چالش‌های نهادی، سیاست‌گذاری عمومی

نحوه استناددهی: مولایی، آیت، بختیاری، محسن. و حاجی پور کند رود، علی. (۱۴۰۴). تحلیل وضعیت دولت الکترونیک در ایران بر اساس ماتریس SWOT. *دانشنامه فقه و حقوق تطبیقی*، ۳(۱)، ۱-۱۳.



دولت الکترونیک در دستگاه‌های اجرایی کشور، عواملی چون مقاومت نهادی، ضعف در مدیریت تغییر و نبود هماهنگی بین سازمانی را از مهم‌ترین موانع برشمرده است.

یکی دیگر از ابعاد مهم دولت الکترونیک، پیوند آن با اصول حکمرانی خوب است. در همین راستا، (Gholipour Souteh et al., 2021) چارچوبی اخلاقی برای توسعه دولت الکترونیک پیشنهاد می‌دهد که مبتنی بر شفافیت، پاسخگویی و عدالت اداری است. این دیدگاه با یافته‌های (Taghva et al., 2023) هم‌راستا است که بر نقش دولت الکترونیک در مبارزه با فساد و ارتقای سلامت نظام اداری تأکید دارند. بنابراین، نگاه به دولت الکترونیک نباید صرفاً فناوری‌محور باشد، بلکه باید آن را در بستر ساختارهای سیاسی، اجتماعی و فرهنگی تحلیل کرد.

از منظر تاریخی، دولت الکترونیک در ایران مراحل تکاملی گوناگونی را پشت سر گذاشته است. (Rahnavard & Mohammadi, 2007) با بررسی این روند، نشان داده که فازهای ابتدایی، بیشتر بر اطلاع‌رسانی و راه‌اندازی پورتال‌های سازمانی متمرکز بوده‌اند و تنها در سال‌های اخیر حرکت به سوی ارائه خدمات تعاملی و تراکشنی شکل گرفته است. همچنین بررسی (Jahangiri & Alavi, 2020) گویای آن است که فقدان زیرساخت‌های مدیریتی برای توسعه پایدار دولت الکترونیک، عامل اصلی کندی این مسیر بوده است.

نقش سیاست‌گذاری عمومی و چارچوب‌های حقوقی نیز در مطالعات مختلف مورد توجه قرار گرفته است. برای مثال، (Nouri et al., 2020) با مرور برنامه‌های اصلاح نظام اداری، نشان می‌دهد که رویکردها به دولت الکترونیک در اسناد بالادستی، گاه متناقض و گاه فاقد ابزار اجرایی مؤثر بوده‌اند. همین موضوع، توسط (Khosravi et al., 2022) نیز بررسی شده و مشخص شده است که عدم انسجام راهبردی میان نهادهای متولی و

در جهان امروز، دولت‌ها برای پاسخگویی به نیازهای رو به رشد شهروندان و ارتقای کیفیت خدمات عمومی، به‌سوی دیجیتالی‌سازی ساختارهای خود حرکت کرده‌اند. دولت الکترونیک به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین تجلیات این تحول، مجموعه‌ای از فناوری‌ها، سیاست‌ها و فرآیندهای مدیریتی است که هدف آن بهبود تعامل میان دولت، شهروندان و سایر ذی‌نفعان از طریق ابزارهای الکترونیکی است (Ashaye & Irani, 2019). در ایران نیز، با توجه به برنامه‌های کلان اصلاح نظام اداری و ارتقای کارآمدی حاکمیت، دولت الکترونیک به‌عنوان یکی از محورهای تحول در ساختار حکمرانی مطرح بوده است (Yaghoubi, 2020).

با وجود گذشت بیش از دو دهه از ورود مفاهیم دولت الکترونیک به ادبیات سیاست‌گذاری عمومی در ایران، همچنان شکاف قابل توجهی میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در این حوزه مشاهده می‌شود. به گفته (Tavazooi Far, 2024)، اگرچه زیرساخت‌های فنی و برخی سامانه‌های الکترونیکی در کشور گسترش یافته‌اند، اما عدم انسجام در پیاده‌سازی، نبود نگاه سیستماتیک و چالش‌های نهادی از تحقق کامل دولت الکترونیک جلوگیری کرده‌اند. در این راستا، تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود می‌تواند به درک بهتر موقعیت فعلی و تدوین راهبردهای اصلاحی کمک کند.

مطالعات مختلف نشان داده‌اند که تحقق دولت الکترونیک نیازمند مجموعه‌ای از عوامل انسانی، فناورانه، ساختاری و فرهنگی است. به‌عنوان مثال، پژوهش (Moeinkochaksaraeii et al., 2023) بر اهمیت توسعه منابع انسانی با رویکرد سلامت اداری تأکید می‌کند و معتقد است که بدون تربیت نیروی انسانی متعهد و توانمند، اجرای سیاست‌های الکترونیکی به موفقیت نمی‌رسد. از سوی دیگر، (Emamverdi, 2021) با تحلیل موانع اجرایی شدن

نادیده گرفتن اقتضائات دموکراسی الکترونیک، باعث فاصله میان سیاست‌گذاری و عمل شده است.

در سطح فنی، نوآوری‌های فناورانه و زیرساخت‌های دیجیتال نقش تعیین‌کننده‌ای در تقویت دولت الکترونیک دارند. با این حال، همان‌طور که (Shojaan et al., 2019) در مدل سیستم نوآوری فناورانه خود نشان داده است، ایران همچنان در مرحله گذار قرار دارد و نظام نوآوری دیجیتال نیازمند بازطراحی بنیادین است. از سوی دیگر، تعامل مؤثر با ذی‌نفعان کلیدی در اجرای موفق پروژه‌های دولت الکترونیک بسیار حیاتی است. مطالعه (Ashaye & Irani, 2019) بر نقش کنشگران مختلف - از جمله نهادهای دولتی، شهروندان، بخش خصوصی و جامعه مدنی - تأکید دارد و نشان می‌دهد که فقدان مشارکت فراگیر، یکی از چالش‌های مشترک در کشورهای در حال توسعه است.

در این میان، برخی تجربه‌های داخلی نیز ابعاد عملیاتی این فرایند را روشن‌تر ساخته‌اند. برای نمونه، مطالعه (Sadegh, 2014) درباره تأثیر دولت الکترونیک بر بهره‌وری شرکت‌های بیمه، نشان داد که استقرار سیستم‌های دیجیتال می‌تواند منجر به کاهش هزینه‌ها، افزایش رضایت مشتری و بهبود کارایی شود. این یافته‌ها با تحلیل (Mahdavi, 2024) درباره تجارت الکترونیک نیز هم‌راستا است که نقاط قوت و ضعف کشور در این حوزه را واکاوی کرده و بر لزوم تقویت یکپارچگی سیاست‌های دیجیتال تأکید دارد.

از نگاه نهادی، توسعه دولت الکترونیک نیازمند طراحی مدل‌های بومی و سازگار با ویژگی‌های فرهنگی و اداری کشور است. مطالعه (Jalali Farahani, 2010)، نقش ارتباطات الکترونیکی و دولت‌محور بودن پروژه‌ها را برجسته کرده و نشان می‌دهد که فقدان نگاه کاربرمحور و مشارکت‌جویانه، مانع اعتمادسازی عمومی شده است. در همین زمینه، پژوهش (Ghorbani Zadeh et al., 2022) با رویکرد فراتحلیل، مجموعه‌ای از

عوامل مؤثر بر تحقق دولت الکترونیک را شناسایی کرده است که شامل منابع انسانی، رهبری، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و ساختار قانونی می‌باشد.

نکته پایانی اینکه همان‌طور که (Hashemi & Darvish, 2023) تأکید کرده‌اند، سیاست‌های فناوری‌محور بدون در نظر گرفتن جنبه‌های انسانی مانند تعادل کار و زندگی کارکنان، در عمل به شکست منجر خواهند شد. بنابراین، موفقیت دولت الکترونیک در ایران در گرو اتخاذ رویکردی سیستمی، بین‌رشته‌ای و مشارکت‌محور است که در آن، نه تنها فناوری بلکه فرهنگ، ساختار و نیروی انسانی به‌طور هماهنگ تقویت شوند.

در مجموع، مرور ادبیات و پیشینه پژوهش‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که دولت الکترونیک در ایران با وجود برخورداری از ظرفیت‌های مناسب، همچنان با چالش‌هایی جدی روبه‌روست. تحلیل این وضعیت بر اساس رویکرد SWOT، می‌تواند شناختی دقیق‌تر از وضعیت موجود فراهم کرده و پایه‌ای برای تدوین راهبردهای اجرایی، اصلاحات ساختاری و ارتقای عملکرد نهادهای مرتبط باشد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع کیفی بوده و با هدف تحلیل وضعیت دولت الکترونیک در ایران بر مبنای چارچوب ماتریس SWOT انجام شده است. طراحی مطالعه به صورت تحلیل محتوا و مبتنی بر روش نظریه‌پردازی قیاسی انجام گرفته است، که در آن مفاهیم، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مربوط به دولت الکترونیک با بهره‌گیری از منابع علمی و مستندات تخصصی شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند.

در این تحقیق، از منابع علمی شامل مقالات پژوهشی، گزارش‌های سازمانی، اسناد ملی و بین‌المللی، و منابع تخصصی مرتبط با دولت الکترونیک بهره گرفته شده است. تمرکز بر تحلیل محتوای این منابع، امکان استخراج ابعاد مختلف دولت الکترونیک و جایگاه آن

دسترسی آزاد به اطلاعات، اسناد بالادستی مانند برنامه‌های توسعه‌ای، آیین‌نامه‌های اجرایی دولت الکترونیک، بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد و تکالیف دستگاه‌ها در قبال هوشمندسازی خدمات. وجود نیروی انسانی متخصص نیز از دیگر قوت‌های اساسی است. مهندسین فناوری اطلاعات، آموزش‌های تخصصی مستمر برای کارکنان، تجربه دستگاه‌ها در اجرای پروژه‌های الکترونیکی و همکاری دانشگاه‌ها در این مسیر، بستر توانمندی نیروی کار را تقویت کرده است. علاوه بر این، تجربه‌های موفق داخلی نظیر سامانه جامع تجارت، سامانه ثنا، سامانه مالی خزانه‌داری و پنجره واحد خدمات دولت، نمونه‌هایی از قابلیت اجرا و اثرگذاری خدمات دولت الکترونیک هستند. همچنین دسترسی نسبتاً مناسب شهروندان به اینترنت، به‌ویژه از طریق گسترش گوشی‌های هوشمند، اینترنت همراه، افزایش سواد دیجیتال و دسترسی گسترده در مناطق شهری، زمینه‌ساز تعامل بهتر با سامانه‌های الکترونیکی شده است.

نقاط ضعف

با وجود پیشرفت‌ها، دولت الکترونیک در ایران با نقاط ضعفی مواجه است که مانع بهره‌برداری کامل از ظرفیت‌های موجود می‌شود. نخست، مسئله جزیره‌ای بودن سامانه‌ها مطرح است؛ سامانه‌های مختلف فاقد تعامل‌پذیری هستند، موازی‌کاری میان سازمان‌ها رایج است، استانداردهای مشترک تعریف نشده‌اند و بانک اطلاعات ملی جامعی برای تجمیع داده‌ها وجود ندارد. دومین ضعف کلیدی، مقاومت سازمانی در برابر تغییر است. برخی سازمان‌ها به دلیل ترس از شفافیت، حفظ انحصار اطلاعات، نگرش سنتی مدیران و وابستگی به فرایندهای کاغذی، در برابر الکترونیکی شدن مقاومت نشان می‌دهند. علاوه بر این، شکاف دیجیتال به عنوان یکی از چالش‌های جدی شناخته می‌شود؛ به‌ویژه در مناطق روستایی و محروم که دسترسی به زیرساخت‌ها و تجهیزات محدود است و نابرابری دیجیتال گسترش یافته است.

در ایران را فراهم ساخته است. انتخاب منابع تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافته است، به‌گونه‌ای که در مرحله‌ای از گردآوری داده‌ها، اطلاعات جدیدی به یافته‌ها افزوده نشد.

گردآوری داده‌ها از طریق جستجو و انتخاب منابع علمی معتبر از بانک‌های اطلاعاتی داخلی و بین‌المللی انجام شد. اسناد شامل مقالات علمی پژوهشی، گزارش‌های راهبردی، و اسناد رسمی دستگاه‌های اجرایی مرتبط با دولت الکترونیک بوده‌اند. برای انتخاب این منابع، معیارهایی مانند اعتبار علمی، روزآمد بودن، و ارتباط مستقیم با ابعاد چهارگانه ماتریس SWOT رعایت شده است.

تحلیل داده‌ها به روش تحلیل محتوای کیفی و با بهره‌گیری از نرم‌افزار NVivo انجام شد. ابتدا مفاهیم کلیدی مرتبط با دولت الکترونیک از اسناد استخراج و در قالب کدهای اولیه طبقه‌بندی شدند. سپس با استفاده از چارچوب نظری SWOT، این کدها در چهار دسته نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها سازمان‌دهی گردیدند. کدگذاری باز، محوری و انتخابی به ترتیب انجام شده و برای افزایش اعتبار تحلیل، فرایند کدگذاری توسط دو پژوهشگر مستقل مورد بازبینی و تطبیق قرار گرفت. در نهایت، یافته‌ها در قالب چهار بعد اصلی ماتریس SWOT ارائه و تفسیر شدند.

یافته‌ها

نقاط قوت

یکی از مهم‌ترین نقاط قوت دولت الکترونیک در ایران، برخورداری از زیرساخت‌های فنی و فناوری مناسب است. اتصال ملی فیبر نوری، توسعه پهنای باند اینترنت، استفاده از پلتفرم‌های بومی، ایجاد مراکز داده داخلی و راه‌اندازی سامانه‌های یکپارچه از جمله مواردی است که پایه‌های فنی توسعه دولت الکترونیک را در کشور فراهم کرده‌اند. در کنار این زیرساخت‌ها، حمایت‌های قانونی و مقرراتی قابل توجهی نیز وجود دارد؛ از جمله قانون

کمیت‌های مشترک، تبادل داده میان سازمان‌ها، تجربه موفق پنجره واحد و حضور شوراهای فناوری اطلاعات در ساختار اداری، امکان هم‌افزایی را فراهم نموده است. از دیگر فرصت‌های موجود می‌توان به امکان جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی اشاره کرد؛ مشارکت شرکت‌های دانش‌بنیان، سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و بهره‌گیری از مدل‌های همکاری عمومی-خصوصی (PPP) از جمله ظرفیت‌های اقتصادی توسعه دولت الکترونیک هستند.

تهدیدها

دولت الکترونیک در ایران، به‌رغم پیشرفت‌ها و فرصت‌های یادشده، با تهدیدهای جدی نیز مواجه است که فرآیند توسعه آن را با اختلال روبه‌رو می‌سازد. در رأس این تهدیدها، تحریم‌های بین‌المللی قرار دارد که منجر به محدودیت در دسترسی به فناوری‌های روز، تحریم تجهیزات حیاتی، و عدم امکان همکاری با شرکت‌های پیشرو در عرصه جهانی شده است. از سوی دیگر، بحران‌های اقتصادی کشور نیز آثار نامطلوبی بر روند دولت الکترونیک داشته‌اند؛ کاهش منابع مالی، پایین بودن اولویت سیاست‌گذاران برای سرمایه‌گذاری در این حوزه، و افزایش هزینه‌های زیرساختی از چالش‌های موجود هستند. بی‌ثباتی مدیریتی نیز تهدیدی ساختاری محسوب می‌شود؛ تغییر پی‌درپی مدیران، نبود تداوم در سیاست‌ها و تعویق در اجرای پروژه‌ها، مانع انسجام و پیوستگی برنامه‌ها شده‌اند. تهدیدات امنیت سایبری، از جمله حملات هکری، باج‌افزارها، نبود زیرساخت‌های تاب‌آوری، و ضعف سامانه‌های واکنش سریع نیز آسیب‌پذیری‌های جدی را ایجاد کرده‌اند. در نهایت، نارضایتی عمومی و بی‌اعتمادی کاربران نسبت به کارآمدی سامانه‌های الکترونیکی، ناشی از تجربه‌های منفی، عدم پاسخگویی به موقع و سوءبرداشت از ناکارآمدی فناوری، به‌عنوان یک تهدید نرم در برابر توسعه دولت الکترونیک مطرح است.

ضعف در آموزش و فرهنگ‌سازی نیز مانع جدی دیگری است؛ بسیاری از کارمندان با سامانه‌های دیجیتال آشنا نیستند، آموزش عمومی کافی انجام نشده، و ادراک منفی و بی‌اعتمادی کاربران نسبت به خدمات دولت الکترونیک همچنان وجود دارد. از سوی دیگر، چالش‌هایی نظیر امنیت اطلاعات و حریم خصوصی نیز به‌چشم می‌خورند؛ نگرانی از افشای اطلاعات شخصی، ناهماهنگی در سیاست‌های حفاظت اطلاعات و ضعف ساختارهای امنیت سایبری، اعتماد عمومی را تضعیف کرده است. در کنار این موارد، عدم وجود سازوکارهای ارزیابی مستمر، نبود شاخص‌های عملکردی و ضعف در نظام پایش عملکرد دستگاه‌ها نیز مانع بهبود کیفی خدمات است. همچنین تعامل ضعیف با ذی‌نفعان، از جمله شهروندان، بخش خصوصی و نهادهای تخصصی، باعث کاهش کیفیت بازخورد و طراحی ناکارآمد خدمات شده است.

فرصت‌ها

تحلیل داده‌ها نشان داد که بسترهای مناسبی برای توسعه دولت الکترونیک در ایران وجود دارد که در قالب فرصت‌ها قابل شناسایی‌اند. از جمله مهم‌ترین این فرصت‌ها، سیاست‌های کلان تحول دیجیتال است؛ اسنادی چون نقشه راه دولت هوشمند، تاکید در برنامه هفتم توسعه، راهبرد ملی داده و حمایت‌های مستقیم نهاد ریاست‌جمهوری نشان از اهمیت یافتن این حوزه در سیاست‌گذاری کلان کشور دارند. همچنین، پیشرفت فناوری‌های نوین چون هوش مصنوعی، بلاک‌چین، کلان‌داده، رایانش ابری و اینترنت اشیا، فرصت‌های بی‌نظیری را برای توسعه خدمات نوآورانه دولت فراهم کرده‌اند. در بُعد اجتماعی، گسترش فرهنگ دیجیتال و پذیرش آن از سوی نسل جوان و کاربران عمومی نیز فرصتی استراتژیک محسوب می‌شود؛ کاربرد گسترده شبکه‌های اجتماعی، گرایش به خرید اینترنتی و استفاده روزافزون از بانکداری دیجیتال از نشانه‌های این روند است. در سطح نهادی، ظرفیت همکاری بین‌دستگاهی نیز افزایش یافته است؛ ایجاد

جدول ۱. کدگذاری باز تحلیل کیفی وضعیت دولت الکترونیک در ایران بر اساس ماتریس SWOT

مقوله اصلی	زیرمقولات	مفهوم (کدهای اولیه)
نقاط قوت	وجود زیرساخت‌های فنی و فناوری	اتصال ملی فیبر نوری، توسعه پهنای باند، پلتفرم‌های بومی، مراکز داده داخلی، سامانه‌های یکپارچه
	حمایت‌های قانونی و مقرراتی	قانون دسترسی آزاد به اطلاعات، اسناد بالادستی، آیین‌نامه دولت الکترونیک، قوانین دولت هوشمند، بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، تکالیف دستگاه‌ها
	نیروی انسانی متخصص	مهندسين فناوری اطلاعات، آموزش‌های تخصصی کارکنان، تجربه در اجرای سامانه‌ها، مشارکت دانشگاه‌ها
نقاط ضعف	تجربیات موفق داخلی	سامانه جامع تجارت، سامانه ثنا، نظام مالی الکترونیکی، پنجره واحد خدمات دولت
	دسترسی نسبی شهروندان به اینترنت	گسترش گوشی‌های هوشمند، اینترنت همراه، افزایش سواد دیجیتال، دسترسی در مناطق شهری
	جزیره‌ای بودن سامانه‌ها	نبود تعامل‌پذیری، موازی‌کاری سازمانی، فقدان استانداردهای مشترک، نبود بانک اطلاعات ملی
فرصت‌ها	مقاومت سازمانی	ترس از شفافیت، حفظ انحصار اطلاعات، مقاومت مدیران سنتی، وابستگی به فرایندهای کاغذی
	شکاف دیجیتال	عدم پوشش در مناطق روستایی، نابرابری دسترسی، ضعف در زیرساخت‌های استان‌های محروم
	ضعف در آموزش و فرهنگ‌سازی	آشنا نبودن کارمندان، فقدان آموزش عمومی، ادراک منفی از خدمات الکترونیکی، بی‌اعتمادی کاربران
فرصت‌ها	امنیت اطلاعات و حریم خصوصی	ضعف در امنیت سایبری، نگرانی از افشای اطلاعات شخصی، ناهماهنگی در سیاست‌های حفاظت اطلاعات
	عدم ارزیابی مستمر	نبود شاخص‌های عملکرد، فقدان سیستم پایش، ضعف در بازخوردگیری از کاربران
	ضعف در تعامل با ذی‌نفعان	ارتباط ناکارآمد با شهروندان، عدم مشورت با بخش خصوصی، فقدان فرایند بازخورد مؤثر
فرصت‌ها	سیاست‌های کلان تحول دیجیتال	نقشه راه دولت هوشمند، تاکید در برنامه هفتم توسعه، راهبرد ملی داده، حمایت نهاد ریاست جمهوری
	پیشرفت فناوری‌های نوین	هوش مصنوعی، بلاک‌چین، کلان‌داده، رایانش ابری، اینترنت اشیا
	گسترش فرهنگ دیجیتال	تمایل جوانان به خدمات آنلاین، استفاده گسترده از شبکه‌های اجتماعی، خرید اینترنتی، بانکداری دیجیتال
فرصت‌ها	ظرفیت همکاری بین‌دستگاهی	ایجاد کمیته‌های مشترک، تبادل داده بین سازمانی، تجربه پنجره واحد، بهره‌گیری از ظرفیت شوراهای فناوری
	جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	فرصت مشارکت شرکت‌های دانش‌بنیان، امکان جذب سرمایه بخش خصوصی، پروژه‌های PPP
	تهدیدها	محدودیت دسترسی به فناوری‌های روز، تحریم تجهیزات، عدم امکان همکاری با شرکت‌های خارجی
تهدیدها	تحریم‌های بین‌المللی	کمبود منابع مالی، اولویت پایین دولت الکترونیک، تورم در تجهیزات زیرساختی
	بحران‌های اقتصادی	تغییر پی‌درپی مدیران، فقدان تداوم سیاست‌ها، تعویق در اجرای پروژه‌ها
	بی‌ثباتی مدیریتی	حملات هکری، باج‌افزارها، ضعف در تاب‌آوری سایبری، نبود سیستم واکنش سریع
تهدیدها	تهدیدات امنیت سایبری	تجربه‌های منفی کاربران، عدم پاسخگویی سامانه‌ها، سوء برداشت از ناکارآمدی فناوری
	نارضایتی عمومی	
	بی‌اعتمادی	

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این مطالعه کیفی که با هدف تحلیل وضعیت دولت الکترونیک در ایران بر اساس ماتریس SWOT انجام شد، نشان داد که دولت الکترونیک در ایران در وضعیتی بینابینی از رشد نهادینه‌نشده و فرصت‌های ساختاری قرار دارد. در بُعد نقاط قوت، زیرساخت‌های فنی و ارتباطی مانند گسترش فیبر نوری، سامانه‌های ملی و توسعه بسترهای دیجیتال، ظرفیت بالقوه‌ای برای ارتقای دولت الکترونیک ایجاد کرده‌اند. این یافته همسو با دیدگاه (Yaghoubi, 2020) است که زیرساخت‌های فنی را از پیش‌نیازهای اساسی ارائه خدمات عمومی نوین می‌داند. همچنین شواهد این مطالعه مبنی بر وجود حمایت‌های قانونی از جمله اسناد بالادستی، قانون دسترسی آزاد به اطلاعات و برنامه‌های تحول اداری، با تحلیل (Tavazooi Far, 2024) انطباق دارد که تأکید کرده است چارچوب‌های سیاست‌گذاری کلان در ایران ظرفیت خوبی برای حمایت از دولت الکترونیک فراهم کرده‌اند.

وجود نیروی انسانی متخصص در سازمان‌های اجرایی از دیگر قوت‌های شناسایی شده بود؛ موضوعی که (Moeinkochaksaraeii et al., 2023) نیز با طراحی مدل توسعه منابع انسانی دولت الکترونیک بر آن تأکید کرده است. همچنین موفقیت نسبی برخی سامانه‌ها مانند پنجره واحد خدمات دولت، نظام مالی الکترونیکی و سامانه جامع تجارت، تأییدی بر امکان‌پذیری اجرای عملیاتی خدمات دیجیتال در کشور است؛ این مسئله با یافته‌های (Sadegh, 2014) نیز همخوان است که بهبود بهره‌وری در بخش بیمه با کمک دولت الکترونیک را مورد بررسی قرار داده‌اند.

در حوزه نقاط ضعف، مسئله جزیره‌ای بودن سامانه‌ها و نبود تعامل‌پذیری بین دستگاه‌ها، یکی از مهم‌ترین چالش‌های گزارش شده بود. این یافته با پژوهش (Jahangiri & Alavi, 2020) مطابقت دارد که از فقدان یکپارچگی در نظام مدیریتی و

سامانه‌ای کشور به‌عنوان مانعی ساختاری در تحقق دولت الکترونیک یاد می‌کند. همچنین، مقاومت سازمانی و نهادی در برابر تغییر، که در این مطالعه به عنوان یکی از ضعف‌های اصلی شناسایی شد، در بررسی (Emamverdi, 2021) نیز به تفصیل تشریح شده است. وی بر این باور است که سنت‌گرایی مدیریتی، ترس از شفافیت و تزلزل در اراده اجرایی، موانع پایداری برای تحقق تحول دیجیتال در نهادهای دولتی هستند.

یکی دیگر از ضعف‌های بنیادین که در این مطالعه برجسته شد، مسئله شکاف دیجیتال بود؛ به‌ویژه در مناطق محروم و روستایی که دسترسی به اینترنت و ابزارهای دیجیتال محدود است. این چالش با آنچه در مطالعه (Nouri et al., 2020) درباره نابرابری در دسترسی و ضعف در گسترش عادلانه خدمات الکترونیکی بیان شده، کاملاً منطبق است. همچنین ضعف در آموزش و فرهنگ‌سازی که در این پژوهش گزارش شد، با یافته‌های (Ghorbani Zadeh et al., 2022) در خصوص عدم آمادگی فرهنگی کارکنان و شهروندان برای پذیرش خدمات الکترونیک همسو است. نگرانی‌های مربوط به امنیت سایبری و حفاظت از حریم خصوصی کاربران نیز از جمله ضعف‌هایی بود که هم در این تحقیق و هم در مدل ارائه‌شده توسط (Shojaan et al., 2019) مورد تأکید قرار گرفت.

در بخش فرصت‌ها، یافته‌های تحقیق نشان داد که سیاست‌های کلان کشور مانند برنامه هفتم توسعه، نقشه راه دولت هوشمند و اسناد ملی فناوری اطلاعات، چارچوب مناسبی برای رشد دولت الکترونیک فراهم کرده‌اند. این دیدگاه با تحلیل (Taghva et al., 2023) همخوان است که دولت الکترونیک را ابزاری مهم در مقابله با فساد اداری معرفی می‌کند. همچنین فرصت‌هایی چون گسترش فناوری‌های نوینی همچون هوش مصنوعی، بلاک‌چین و کلان‌داده، که در این مطالعه به آن اشاره شد، با تحلیل آینده‌نگرانه

مطرح شد، با تحلیل (Jalali Farahani, 2010) که بر فقدان ارتباط موثر دولت با شهروندان تأکید دارد، هم‌خوان است.

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان داد که دولت الکترونیک در ایران در یک وضعیت پیچیده قرار دارد که در آن زیرساخت‌های فنی و سیاست‌های کلان می‌توانند به‌عنوان نقاط قوت و فرصت نقش‌آفرینی کنند، اما ضعف‌های نهادی، فرهنگی و مدیریتی و نیز تهدیدهای بیرونی، تحقق اهداف دولت الکترونیک را با چالش مواجه ساخته‌اند. ادغام نتایج این پژوهش با پیشینه مطالعات داخلی و بین‌المللی، گویای آن است که توسعه موفق دولت الکترونیک نیازمند رویکردی یکپارچه و چندبُعدی است که در آن، فناوری، فرهنگ سازمانی، مشارکت ذی‌نفعان و پایداری مدیریتی به‌صورت هم‌زمان تقویت شوند.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش، تمرکز بر تحلیل اسناد و مطالعات موجود بدون بهره‌گیری مستقیم از دیدگاه‌های میدانی ذی‌نفعان کلیدی مانند کارکنان دولت، متخصصان فناوری و کاربران نهایی بود. همچنین استفاده از روش کیفی و تحلیل محتوای منابع علمی، امکان تعمیم نتایج به تمامی بخش‌های اجرایی کشور را کاهش می‌دهد. محدود بودن داده‌ها به منابع منتشرشده رسمی، ممکن است باعث حذف برخی تجارب غیررسمی یا موفقیت‌های محلی شده باشد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی از رویکرد ترکیبی (کیفی-کمی) برای ارزیابی تطبیقی وضعیت دولت الکترونیک در نهادهای مختلف استفاده شود. همچنین مطالعات میدانی با مصاحبه با مدیران اجرایی، کارکنان دولتی، کاربران و نمایندگان بخش خصوصی می‌تواند ابعاد پنهان و تجربیات عملیاتی ارزشمندی را آشکار کند. طراحی مدل‌های بومی مبتنی بر ویژگی‌های فرهنگی-اداری ایران نیز می‌تواند مسیرهای اجرایی‌تری برای پیاده‌سازی موفق دولت الکترونیک ارائه دهد.

(Mahdavi, 2024) درباره نقاط قوت تجارت الکترونیک قابل تطبیق است.

گسترش فرهنگ دیجیتال در بین شهروندان به‌ویژه جوانان، که در این پژوهش به‌عنوان یکی از فرصت‌های کلیدی شناسایی شد، با یافته‌های (Gholipour Souteh et al., 2021) نیز هماهنگ است که بر هم‌افزایی بین جامعه دیجیتال و ساختارهای حکمرانی نوین تأکید دارد. همچنین ظرفیت بالای تعامل بین‌دستگاهی و شکل‌گیری کمیته‌های مشترک اجرایی، از جمله فرصت‌هایی است که در این مطالعه مطرح شد و در پژوهش (Ashaye & Irani, 2019) نیز به‌عنوان یکی از عوامل موفقیت دولت الکترونیک بر آن تأکید شده است.

اما در سوی دیگر، تهدیدهای جدی نیز بر سر راه دولت الکترونیک در ایران وجود دارد. تحریم‌های بین‌المللی و بحران‌های اقتصادی، از جمله چالش‌های کلانی هستند که در این مطالعه به‌عنوان تهدیدهای جدی شناسایی شدند. تحلیل (Rahnavard & Mohammadi, 2007) نیز نشان می‌دهد که نبود دسترسی پایدار به فناوری‌های روز و محدودیت‌های ناشی از تحریم، توسعه سیستم‌های الکترونیکی را با مشکلات فنی و اجرایی مواجه می‌سازد. بی‌ثباتی مدیریتی و تغییرات پی‌درپی در سطح مدیران میانی و عالی، از جمله تهدیدهایی است که در این مطالعه اشاره شد و با تحلیل (Khosravi et al., 2022) در زمینه ناکارآمدی نهادی و نبود ثبات راهبردی هم‌راستا است.

تهدیدات امنیتی از جمله حملات سایبری، باج‌افزارها و ضعف در زیرساخت‌های واکنش سریع، در این پژوهش به‌عنوان تهدیدهای عملیاتی ذکر شد. این موضوع هم‌راستا با یافته‌های (Shojaan et al., 2019) است که ضعف در توسعه نظام نوآوری سایبری را از دلایل اصلی آسیب‌پذیری زیرساخت‌های دولت الکترونیک در ایران معرفی می‌کند. در نهایت، نارضایتی عمومی از خدمات دیجیتال و بی‌اعتمادی به کارآمدی سامانه‌ها، که در این تحقیق

ضروری است که دولت با رویکردی فراگیر، همکاری بین‌دستگاهی را تقویت کرده و استانداردهای مشترک برای تعامل‌پذیری سامانه‌ها تعریف کند. همچنین باید آموزش‌های مستمر برای کارکنان و آگاه‌سازی عمومی برای شهروندان با هدف افزایش اعتماد و پذیرش اجتماعی دولت الکترونیک گسترش یابد. از سوی دیگر، تخصیص بودجه پایدار، ثبات مدیریتی و نهادسازی نظارتی از دیگر گام‌های حیاتی برای نهادینه‌سازی دولت الکترونیک در ایران خواهد بود.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In recent decades, governments around the world have increasingly turned to digital technologies to reform administrative systems, improve service delivery, and foster transparency and efficiency in public management. E-government, as a multifaceted concept, encompasses the strategic use of information and communication technologies (ICTs) to transform internal and external relationships of the state, including interactions with citizens, businesses, and other branches of government (Ashaye & Irani, 2019). In the context of Iran, the implementation of e-government has been consistently emphasized in national policy documents and development programs, aligning with broader goals of administrative reform and good governance (Yaghoubi, 2020). Despite these efforts, the progress of e-government in Iran has been uneven and marked by several structural, cultural, and managerial challenges (Tavazooi Far, 2024).

A growing body of literature in the Iranian context underscores the multifactorial nature of e-government development. According to (Emamverdi, 2021), institutional resistance, inadequate coordination among executive bodies, and legacy administrative systems have contributed to the slow pace of digital transformation. Meanwhile, (Gholipour Souteh

et al., 2021) emphasized that e-government should not be approached merely as a technological endeavor but as an ethical commitment embedded within the values of good governance, such as accountability, equity, and participation. The design of e-government policies must thus take into account the normative foundations of public administration.

Additionally, (Moeinkochaksaraei et al., 2023) highlighted the centrality of human resources in advancing e-government initiatives, proposing a development model rooted in administrative health. This human-centric perspective aligns with broader theoretical frameworks asserting that the success of digital government depends on factors extending beyond ICT infrastructure, including organizational culture, leadership, and citizen engagement (Khosravi et al., 2022). Furthermore, studies such as those by (Jahangiri & Alavi, 2020) and (Nouri et al., 2020) have pointed to deficiencies in interoperability among systems, lack of standardization, and insufficient stakeholder consultation as key barriers to effective implementation.

Historical analyses, such as (Rahnavard & Mohammadi, 2007), have shown that early phases of Iran's e-government initiative were primarily focused on information dissemination and basic service portals, with only gradual movement toward integrated and

transactional systems. The findings of (Shojaan et al., 2019) further demonstrate that the current technological innovation ecosystem in Iran remains underdeveloped, impeding the scalability and sustainability of electronic governance. Meanwhile, (Taghva et al., 2023) argued that a well-designed e-government infrastructure could play a critical role in anti-corruption efforts and enhancing administrative transparency.

Citizens' digital engagement and trust in online services are also central to the effectiveness of e-government. As (Jalali Farahani, 2010) noted, a lack of user-centered design in service portals and insufficient attention to public perceptions have weakened the uptake of digital services. Trust deficits are compounded by concerns over data security, digital literacy gaps, and limited internet accessibility in remote areas (Ghorbani Zadeh et al., 2022). On the other hand, (Sadegh, 2014) presented empirical evidence showing that when e-government is effectively implemented, it can yield substantial benefits in efficiency, customer satisfaction, and resource optimization—as observed in Iran's insurance sector. Similarly, (Mahdavi, 2024) explored the dynamics of e-commerce in Iran, emphasizing the alignment of digital infrastructure with economic and institutional readiness.

In view of these diverse yet interconnected dimensions, this study aims to provide a comprehensive analysis of the current status of e-government in Iran through the SWOT framework (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats). By employing a qualitative design and content analysis of scientific documents and official sources, the study endeavors to extract conceptual categories that can guide future policy directions and practical implementations.

Methods and Materials

This research employed a qualitative study design based on deductive content analysis.

Data were collected through systematic review of scholarly literature, government policy documents, national reports, and strategic plans related to e-government in Iran. Sampling continued until theoretical saturation was achieved, ensuring comprehensive thematic coverage. Coding and thematic categorization were conducted using NVivo software. Open coding was followed by axial and selective coding stages, and all data were analyzed according to the structure of the SWOT framework to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats.

Findings

The analysis revealed four major thematic categories in line with the SWOT matrix. In terms of Strengths, five subthemes were identified: availability of ICT infrastructure (e.g., fiber optic networks, broadband expansion), legal and policy support (e.g., open data laws, strategic plans), existence of skilled human capital, successful local digital systems (e.g., integrated trade and financial platforms), and increasing digital accessibility among urban populations.

For Weaknesses, seven subthemes emerged: fragmentation of systems (e.g., lack of interoperability, parallel systems), institutional resistance (e.g., fear of transparency), digital divide (particularly in rural areas), insufficient training and public awareness, cybersecurity concerns, lack of continuous evaluation mechanisms, and weak stakeholder engagement.

The Opportunities dimension included five subthemes: national digital transformation policies (e.g., seventh development plan), advancements in emerging technologies (e.g., AI, big data), growing digital culture among citizens (especially youth), potential for inter-agency collaboration, and investment prospects (e.g., PPP models, support for start-ups).

Under Threats, five subthemes were detected: international sanctions (limiting access to

tech), economic crises (budgetary constraints), managerial instability (frequent leadership changes), cyber threats (e.g., ransomware, weak resilience), and public dissatisfaction or distrust in digital platforms.

Discussion and Conclusion

The results of this study indicate that while Iran has developed significant infrastructural and regulatory foundations for e-government, these have not been effectively translated into comprehensive and integrated service delivery. The presence of digital infrastructure and national strategic plans suggests a strong potential for advancement. However, institutional fragmentation, cultural resistance, and lack of coordination among governmental bodies have hindered large-scale transformation. The strengths identified in this study align with broader global experiences showing that digital governance relies not only on infrastructure but also on coherent legal frameworks and competent human resources.

At the same time, the numerous weaknesses revealed—particularly regarding interoperability, stakeholder exclusion, and inadequate public education—highlight systemic gaps that must be addressed to achieve higher stages of e-government maturity. The study underscores the importance of holistic planning that incorporates not just technological, but also socio-cultural and organizational dimensions. The identified opportunities, such as increased citizen readiness and policy support, offer important leverage points for transformation, provided they are met with stable leadership and inclusive implementation strategies.

Conversely, the identified threats, including economic volatility and geopolitical constraints, represent external risks that demand adaptive and resilient governance models. The public's growing distrust toward digital services, if unaddressed, may further slow the pace of adoption and reduce returns

on digital investment. Therefore, building trust through improved user experience, enhanced cybersecurity, and participatory governance is imperative.

In conclusion, this study highlights the complex interplay of structural, technological, managerial, and cultural factors that shape the trajectory of e-government in Iran. By mapping the internal and external dynamics through the SWOT framework, the research provides a structured foundation for strategic planning and reform. A multi-level, participatory, and context-sensitive approach is necessary for Iran to transition from fragmented digital experiments to a coherent, citizen-centered, and outcome-driven e-government model.

References

- Ashaye, O. R., & Irani, Z. (2019). The role of stakeholders in the effective use of e-government resources in public services. *International Journal of Information Management*, 49, 253-270.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.016>
- Emamverdi, M. (2021). *Barriers to the Implementation of E-Government in Executive Agencies*. Bartar Andishan.
- Gholipour Souteh, R., Mansourian, A., & Allahyari Dovin, M. (2021). Designing an E-Government Model Within the Ethical Framework of Good Governance. *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*, 14(2).
- Ghorbani Zadeh, V., Abbaspour, J., & Kheyrandish, M. (2022). Meta-Analysis of Factors Influencing the Establishment of E-Government in Iran. *Quarterly Journal of Human Resource Studies*, 6(19).
- Hashemi, N., & Darvish, H. (2023). Designing a work-life balancing model for National Iranian Gas Company employees. *Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry*, 14(56), 97-112.
<https://www.magiran.com/paper/2573550>
- Jahangiri, A., & Alavi, N. (2020). Laying the Groundwork for Establishing E-Government: Management and Development Processes. *Scientific Journal of Process and Development*, 20(3-4).
- Jalali Farahani, A. (2010). Government Services and Electronic Communications. *Research, Educational, and Informational Journal*, 3(19).
- Khosravi, H., Tayebi Tavakkol, H., & Mansourian, N. A. (2022). Challenges and Strategies of E-

- Government in Achieving Democracy. *Journal of Contemporary Political Studies*, 13(4).
- Mahdavi, S. M. (2024). E-Commerce: Strengths and Weaknesses. National Conference on E-Commerce, <https://sid.ir/paper/809932/fa>
- Moeinkochaksaraei, M., Matani, M., Yousefzadeh, M., & Varedi, S. (2023). Designing the Human Resources Development Model of Electronic Government with an Administrative Health Approach (In the Administrative Organization of Mazandaran Province). *ias-e-idje*, 6(1), 198-209. <https://doi.org/10.61186/ijes.6.1.198>
- Nouri, K., Hemmatian, H., Forati, H., & Faezirazi, F. (2020). Provide a conceptual model of e-government development: Review of e-government development in the administrative system reform program. *Public Policy In Administration*, 10(4), 18-34. magiran.com/p2363237
- Rahnavard, F., & Mohammadi, D. (2007). Evaluation of the Evolutionary Stages of E-Government in Iran. *Journal of Humanities and Social Sciences Research (Special Issue on Management)*, 7(27).
- Sadegh, N., Sajadi, A., Agili, v. (2014). The Role of establishing e-government on efficiency of Insurance Companies (Case Study, Iran Insurance Company). *Urban Management Studies*, 5(4), 87-100. https://ums.srbiau.ac.ir/article_6449_05cc9f260ed41e1488055e127ca59049.pdf
- Shojaan, A., Taghavifard, M. T., Elyasi, M., & Mohammadi, M. (2019). A Model of the Technology Innovation System in the Area of Iranian Electronic Governance. *Journal of Improvement Management*, 13(1), 121-152. https://www.behboodmodiriat.ir/article_90765_213214e66d137ae3877642d83a9d858e.pdf
- Taghva, M. R., Masnavi, H., Taghavifard, M. T., & Zarandi, S. (2023). E- Governance Development Model Towards Anti-Corruption in Iran. *Public Management Researches*, 16(60), 163-190. <https://doi.org/10.22111/jmr.2022.43343.5841>
- Tavazooi Far, H. (2024). Comprehensive Study of E-Government in Iran: Opportunities, Challenges, and Improvement Strategies. 12th International and National Conference on Management, Accounting, and Law Studies, Tehran. <https://civilica.com>
- Yaghoubi, E. (2020). E-Government: A New Model for Reforming the Administrative System and Providing Public Services. *Urban Management Quarterly*(41).