

# بررسی اجرایی‌سازی دولت هوشمند از منظر «نقشه راه دولت هوشمند» و «آیین‌نامه اجرایی بند «ج» ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم پیشرفت»





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تاریخ انتشار:

۱۴۰۴/۱۰/۹

شماره مسلسل:

۲۱۲۱۱



مرکز پژوهش‌های  
مجلس شورای اسلامی

**عنوان گزارش:**

بررسی اجرایی‌سازی دولت هوشمند از منظر «نقشه راه دولت هوشمند» و «آیین‌نامه اجرایی بند «ج» ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم پیشرفت»

**نوع گزارش:** طرح و لایحه □، نظارتی □، راهبردی ■، پیش‌نویس قانون □

**نام دفتر:**

مطالعات مدیریت (گروه دولت الکترونیکی و مدیریت داده)

**تهیه و تدوین:**

امیررضا صدری خواه شیخ‌آبادی (گروه دولت الکترونیکی و مدیریت داده)

**مدیر مطالعه:**

یحیی مرتب

**اظهار نظر کننده:**

محمد امین احمدلو (دفتر انرژی صنعت معدن، گروه مخابرات و فناوری اطلاعات)

**ناظران علمی:**

مهدی عبدالحمید، حسین اصلی‌پور

**ناظر علمی خارج مرکز:**

مسعود بنافی (عضو هیئت علمی دانشگاه تهران)

**گرافیک و صفحه آرایی:**

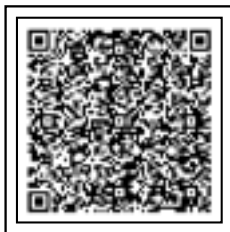
ساجده زارع مرزی

**ویراستار ادبی:**

مزگان کاظمی

**واژه‌های کلیدی:**

- دولت هوشمند
- دولت الکترونیکی
- قانون برنامه هفتم پیشرفت



**تاریخ شروع مطالعه:**

۱۴۰۴/۰۵/۲۱



## فهرست مطالب

۶	چکیده.....
۷	خلاصه مدیریتی.....
۸	۱. مقدمه.....
۹	۲. ماهیت تکلیف دولت.....
۱۵	۳. نقشه راه دولت هوشمند.....
۲۱	۴. آیین نامه اجرایی بند «ج» ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم پیشرفت.....
۲۲	۵. تحلیل و بررسی سند «نقشه راه دولت هوشمند» و «آیین نامه اجرایی بند «ج» ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم پیشرفت».....
۲۸	۶. جمع بندی و نتیجه گیری.....
۳۱	منابع و مآخذ.....

## فهرست جداول

۱۰	جدول ۱. تحلیل پیشینه تقنینی.....
۱۱	جدول ۲. تحلیل پیشینه تقنینی.....
۱۳	جدول ۳. ارتباط سنجه های عملکردی ماده (۱۰۴) قانون برنامه هفتم و ارتباط آن با سند نقشه راه دولت هوشمند.....
۱۴	جدول ۴. ارتباط ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم با سند نقشه راه دولت هوشمند.....
۱۶	جدول ۵. خلاصه مواد سند نقشه راه دولت هوشمند.....
۲۰	جدول ۶. مهم ترین مواد سند نقشه راه دولت هوشمند.....
۲۱	جدول ۷. خلاصه مواد آیین نامه اجرایی بند «ج» ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم.....
۲۳	جدول ۸. مقایسه دو کارگروه «راهبری و نظارت بر استقرار دولت هوشمند» و کارگروه «هوشمندسازی نظام اداری».....
۳۰	جدول ۹. پیشنهاد توصیه سیاستی ویژه گزارش های راهبردی/نظارتی.....



## بررسی اجرایی‌سازی دولت هوشمند از منظر «نقشه‌راه دولت هوشمند» و «آیین‌نامه اجرایی بند «ج» ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم پیشرفت»

Doi: [10.22034/mrc.report.21211](https://doi.org/10.22034/mrc.report.21211)

چکیده



تحول دیجیتال در بخش دولتی به یکی از محورهای کلیدی حکمرانی نوین بدل شده است و تحقق دولت هوشمند نیازمند هم‌افزایی نهادی، حکمرانی داده‌محور و وجود چارچوبی یکپارچه و الزام‌آور است. این گزارش با تحلیل دو سند اصلی مرتبط با این حوزه «نقشه‌راه دولت هوشمند» و «آیین‌نامه اجرایی بند «ج» ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم پیشرفت» به بررسی نقاط قوت و چالش‌های ساختاری، محتوایی و نهادی موجود می‌پردازد. یافته‌ها نشان می‌دهد که اگرچه هر دو سند در حوزه‌هایی مانند بازمهندسی فرایندها، حذف فرایندهای تکراری و ارتقای تجربه شهروندی پیشرفت‌هایی داشته‌اند، اما هم‌پوشانی مأموریت‌ها، تداخل ساختارهای راهبردی، ناهماهنگی تعاریف و غفلت از حکمرانی داده، موجب تضعیف کارآمدی و کاهش انسجام نهادی شده است. این موازی‌کاری‌ها، مسیر تحقق دولت هوشمند را از سطح سیاستگذاری تا اجرا، دچار گسست کرده و مانع شکل‌گیری یک اکوسیستم دیجیتال منسجم شده است. نتیجه تحلیل‌ها بیانگر آن است که گذار موفق به دولت هوشمند مستلزم تدوین یک «سند جامع، مانع و واحد» است که ضمن تجمیع اسناد موجود، تقسیم کار ملی، وحدت فرماندهی و سازوکارهای هماهنگی بین‌بخشی را تعریف کند. علاوه بر این شکل‌گیری کارگروه ملی تدوین و تعاریف استانداردها، تغییر در ترکیب اعضای برخی کارگروه‌ها و طراحی پیوست حکمرانی داده از جمله توصیه‌های سیاستی گزارش حاضر است.



### بیان / شرح مسئله

با وجود گسترش سیاست‌ها و برنامه‌های تحول دیجیتال در کشور، گذار از دولت الکترونیکی به دولت هوشمند همچنان با چالش‌های بنیادین در سطح مفهومی، نهادی و اجرایی مواجه است. در حالی که اسناد متعددی با هدف نوسازی نظام اداری و بهبود کیفیت خدمات تدوین شده‌اند، فقدان درک مشترک از چیستی «دولت هوشمند» و نبود یک چارچوب راهبردی منسجم، موجب شده است تلاش‌ها در قالب پروژه‌های پراکنده و گاه متعارض دنبال شود. بخش قابل توجهی از اقدام‌های موجود بر «دیجیتالی سازی خدمات» متمرکز است، نه بر «هوشمندسازی حکمرانی»؛ در نتیجه، داده‌ها هنوز به‌عنوان دارایی راهبردی در تصمیم‌سازی‌ها و سیاستگذاری‌ها به‌کار گرفته نمی‌شوند. از سوی دیگر، ساختارهای موازی، تداخل وظایف نهادهای متولی و نبود سازوکار مشخص برای هماهنگی بین‌بخشی، موجب اتلاف منابع، کاهش کارایی و بی‌اعتمادی نسبت به کارآمدی برنامه‌های تحول دیجیتال شده است. مسئله اصلی در این میان، نه فقدان اراده یا برنامه، بلکه نبود یک زبان مشترک، ساختار حکمرانی واحد و سندی جامع است که بتواند مسیر توسعه دولت هوشمند را به‌صورت مرحله‌بندی شده، سنجش‌پذیر و هم‌راستا با اسناد بالادستی ترسیم کند. در غیاب چنین چارچوبی، خطر استمرار جزیره‌ای سازی، گسست داده‌ها و تکرار چرخه‌های موازی تصمیم‌گیری، آینده دولت هوشمند را در سطحی نمادین و نه واقعی نگه خواهد داشت.

### نقطه نظرات / یافته‌های کلیدی

یافته‌های کلیدی نشان می‌دهد که ساختار هر دو سند «نقشه راه دولت هوشمند» و «آیین‌نامه اجرایی بند «ج» ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم پیشرفت» با وجود هدف مشترک در تحقق دولت هوشمند، دارای نقاط ضعف است. البته فارغ از نقاط ضعف مذکور، از نقاط قوت این اسناد می‌توان به ارتقای جایگاه دولت هوشمند در سطح سیاست عمومی، پیش‌بینی سازوکارهای رسمی حکمرانی، تأکید بر نظام ارزیابی عملکرد، بازمهندسی فرایندها و تمرکز بر تجربه یکپارچه شهروندی اشاره کرد که هم‌افزایی میان کیفیت خدمات و پاسخ‌گویی دستگاه‌ها را تقویت می‌کند. با این حال، چالش‌های اساسی همچون برداشت محدود از مفهوم دولت هوشمند، تداخل مأموریت‌ها و وظایف کارگروه‌ها، هم‌پوشانی در ابزارهای ارزیابی و نبود هماهنگی میان نهادهای متولی، کارایی و انسجام سیاستی را تضعیف کرده است. افزون بر این، ناهماهنگی در تعاریف مفاهیم پایه، فقدان مشارکت مؤثر ذی‌نفعان فرابخشی و بی‌توجهی به حکمرانی داده به‌عنوان زیربنای دولت هوشمند، موجب شده است که مسیر گذار از دولت الکترونیکی به دولت هوشمند همچنان ناپایدار و جزیره‌ای باقی بماند. به‌طور کلی، یافته‌ها بیانگر ضرورت ایجاد یک چارچوب واحد، جامع و داده‌محور است تا با رفع تداخل نهادی و تعریف مسئولیت‌های روشن، تحول دیجیتال دولت در مسیر هماهنگ، پایدار و قابل سنجش پیش رود.

### پیشنهاد راهکار تقنینی، نظارتی یا سیاستی

پیشنهادهای سیاستی این گزارش بر ایجاد یکپارچگی نهادی، شفافیت وظایف و حکمرانی داده‌محور در مسیر استقرار دولت هوشمند تأکید دارد. در گام نخست، تمرکز تمامی وظایف سیاستگذاری، راهبری و تصویب پروژه‌ها در قالب یک ستاد ملی واحد با مصوبه رسمی هیئت‌وزیران یا شورای عالی فضای مجازی ضروری است تا ساختارهای موازی حذف و هماهنگی بین‌بخشی تقویت شود. دوم، طراحی «چارچوب ملی سنجش دولت هوشمند» با شاخص‌های جامع کمی و کیفی و ایجاد سامانه ملی پایش عملکرد برای جلوگیری از ارزیابی‌های موازی پیشنهاد می‌شود. سوم، ادغام دبیرخانه‌های موضوع آیین‌نامه اجرایی بند «ج» ماده (۱۰۷) و نقشه راه دولت هوشمند. چهارم، تشکیل کارگروه ملی تدوین تعاریف و استانداردهای مشترک با مشارکت نهادهای بالادستی و متخصصان دانشگاهی برای ایجاد واژه‌نامه ملی دولت هوشمند و یکسان‌سازی مفاهیم کلیدی همچون «خدمت هوشمند» پیشنهاد می‌شود. همچنین اصلاح ساختار کارگروه‌ها برای حضور فعال ذی‌نفعان اصلی و در نهایت، افزودن پیوست حکمرانی داده به سند نقشه راه دولت هوشمند برای تعریف روشن نقش‌ها و مسئولیت‌های داده‌ای، از الزام‌های تحقق واقعی دولت هوشمند به‌شمار می‌رود.



## ۱. مقدمه

در سال‌های اخیر، شتاب فناوری و تحولات اجتماعی، انتظارات از دولت‌ها را به‌طور بنیادین دگرگون کرده است. شهروندان و کسب‌وکارها خواهان خدمات سریع، شفاف و دسترس‌پذیر هستند که فراتر از رویه‌های سنتی اداری ارائه شوند. در این زمینه، بهره‌گیری هوشمندانه از داده‌ها و فناوری‌های نوین نه تنها به‌عنوان ابزاری برای بهبود خدمات، بلکه به‌عنوان الزام راهبردی برای افزایش کارآمدی و پاسخ‌گویی دولت‌ها مطرح می‌شود. دولت هوشمند، گامی فراتر از دولت الکترونیکی، با محوریت نوآوری و خدمات به‌روز تعریف می‌شود. نوآوری در این چارچوب می‌تواند ارزش عمومی جدیدی خلق کند؛ ارزشی که فراتر از فناوری، شامل سیاست‌ها، اصول و شواهد نیز هست [۱].

تحول دیجیتال موفقیت‌آمیز بخش دولتی مستلزم تلاش‌های بین‌بخشی و فرابخشی برای دستیابی به یک دولت هوشمند منسجم و پایدار است [۲]. در زمینه هوشمندسازی دولت، تلاش‌های کشورهای مختلف برای نهادینه‌سازی دولت دیجیتال عمدتاً در قالب سیستم‌ها، سازوکارها و ابزارهای حکمرانی دولت انجام می‌شود و بر «داده‌ها» به‌عنوان دارایی راهبردی تمرکز دارد. در این رویکرد، داده‌ها نقش محوری در خلق ارزش عمومی از طریق استفاده در برنامه‌ریزی، ارائه خدمات و نظارت بر سیاست‌های عمومی ایفا می‌کنند. دولت‌ها به‌طور فزاینده‌ای در حال طراحی مجدد خدمات برای تمرکز بر نیازهای شهروندان خود به شیوه‌هایی هستند که از داده‌ها، اینترنت و فناوری‌های دیجیتال بهره‌برند. در واقع برای دستیابی به مفهوم دولت هوشمند، دولت باید به‌عنوان یک پلتفرم عمل کند و بتواند با ایجاد یک اکوسیستم دیجیتال، نیازهای منحصر به فرد کاربران خود را برطرف سازد [۲].

دولت هوشمند صرفاً مجموعه‌ای از پروژه‌های فناوری اطلاعات نیست؛ بلکه یک نظام یکپارچه است که با حکمرانی داده و بازطراحی فرایندها، خدمات عمومی را هماهنگ، کارآمد و پاسخ‌گو می‌سازد. تحقق چنین نظامی، امروز بیش از هر زمان دیگری، نیازمند تدوین یک سند جامع، مانع و واحد است؛ سندی که مسیر حرکت را روشن کرده و قواعد بازی را یکدست سازد تا همه نهادها به جای اقدام‌های جزیره‌ای، در چارچوبی مشترک و مبتنی بر اسناد بالادستی عمل کنند.

یک سند راهبردی مطلوب برای دولت هوشمند باید چند ویژگی کلیدی داشته باشد: نخست، جامع و مانع بودن؛ یعنی پوشش همه مؤلفه‌های حیاتی از جمله چشم‌انداز، اصول راهنما، معماری کلان، استانداردها، مدل عملیاتی، تأمین مالی، داده و امنیت، ارزیابی و پایش و در عین حال جلوگیری از تکرار و تداخل با تعیین خطوط قرمز و حدود صلاحیت‌ها. دوم، وحدت سند؛ به این معنا که اسناد پراکنده موجود زیر چتر یک سند مادر ادغام شوند و هر سند تخصصی ذیل آن نقش مکمل و غیرمتداخل ایفا کند. سوم، تقسیم کار شفاف؛ شامل تعیین مالک هر دامنه (فرایند، داده، پلتفرم و استاندارد)، زمان‌بندی مشخص و سازوکار هماهنگی بین‌بخشی برای پیشگیری از تعارض منافع و گلوگاه‌های اجرایی. چهارم، اتکا به اسناد بالادستی؛ تا مشروعیت حقوقی و تداوم سیاستی تضمین شود و تغییر مدیریتی موجب انقطاع مسیر تحول نشود. پنجم، وحدت فرماندهی؛ یعنی وجود مرجع راهبری واحد با اختیارات صریح برای تصویب استانداردها، حل اختلافات، تخصیص منابع و ارزیابی عملکرد، به‌نحوی که تصمیم‌های راهبردی در سطوح مختلف هم‌راستا باقی بمانند. در سال‌های اخیر، تکثر اسناد، برنامه‌ها و بخشنامه‌های موازی، هرچند با نیت بهبود وضعیت موجود، به شکاف‌های نهادی، تداخل وظایف و دوباره‌کاری منجر شده است. این موازی‌کاری‌ها عملاً وحدت رویه را از بین برده، هزینه‌های تحول دیجیتال را افزایش داده و تجربه شهروندان و کسب‌وکارها را از خدمات عمومی بی‌ثبات

و ناهماهنگ کرده است. مسئله محوری این گزارش، نبود یک سند یکپارچه و مورد وفاق است که تقسیم کار ملی را روشن کرده، زنجیره مسئولیت و پاسخ‌گویی را شفاف کند و مسیر وحدت فرماندهی را از سطح سیاستگذاری تا اجرا مشخص سازد. به بیان روشن، مسئله اصلی «کمبود پروژه» نیست، بلکه «کمبود قاعده مشترک» است. راهکار این امر در تدوین یک سند واحد، شفاف و الزام‌آور یا ادغام اسناد موجود در یک سند واحد نهفته است که مرزها و مسئولیت‌ها را دقیق تعریف کرده و مسیر گذار از وضع موجود به وضع مطلوب را مرحله‌بندی و قابل‌سنجش سازد. این گزارش با بررسی اسنادی همچون سند نقشه راه دولت هوشمند و آیین‌نامه اجرایی بند «ج» ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم پیشرفت سعی دارد چالش‌های ناشی از اسناد موازی و ارائه چارچوب یکپارچه راهبری و اجرا را تشریح کند.

## ۲. ماهیت تکلیف دولت

### ۲-۱. سوابق مطالعاتی در مرکز

تاکنون تعاریف بسیاری برای دولت الکترونیک ارائه شده که هر یک از زاویه‌ای به آن نگریسته‌اند، آنچه روشن است آن است که در دولت الکترونیکی، دولت‌ها نیازمند بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و به‌طور ویژه اینترنت برای پشتیبانی از عملیات دولتی، درگیرسازی شهروندان و آماده‌سازی خدمات دولتی خواهند بود. در واقع دولت الکترونیکی به‌معنای استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای پشتیبانی از عملیات دولتی و آماده‌سازی خدمات خواهد بود. با این حال توجه به این نکته ضروری است که دولت الکترونیکی را می‌توان به‌عنوان توانمندسازی کلیدی برای ساخت حکومتی شهروندمحور، هماهنگ، یکپارچه و در نهایت ایجاد یک حکومت مدرن چندمحوره لحاظ کرد [۳]. همان‌طور که تاکنون تعاریف مختلفی برای دولت الکترونیکی عنوان شده است، تعاریف متعددی نیز برای دولت هوشمند مورد اشاره قرار گرفته است. در یک تعریف از دولت هوشمند به‌عنوان اصل جدیدی در نظام‌های حکومتی یاد شده است که در آنها رفاه پایدار و برابر مدنظر قرار گرفته و از حل و فصل مباحث مرتبط با شهروندان، کسب‌وکار و دولت اطمینان حاصل شده است. بدین ترتیب عمل به اصول یک حکمرانی خوب نظیر سادگی (وجود دولتی کاربرپسند با قوانین، مقررات، فرایندها و روش‌های توسعه‌یافته ساده توسط دولت)، اخلاقی بودن (وجود یک سیستم جدید مدیریتی براساس ارزش‌های اخلاقی)، مسئولیت‌پذیری (شفاف بودن مسئولیت در طراحی راهبردی، توسعه برنامه و اجرای آن)، پاسخ‌گویی (توجه به نیازهای رایج و پاسخ به موقع به نیازهای خاص) و شفافیت در دولت هوشمند مورد توجه است [۳]. در تعریف دیگر برای دولت هوشمند، دولت الکترونیکی به سه نسل تقسیم‌بندی شده و دولت هوشمند به‌عنوان تکامل یافته دولت الکترونیکی برشمرده است. بدین ترتیب که نسل ۱، نسل اطلاعاتی نام‌گذاری شده است که در آن دیجیتال شدن اطلاعات مورد توجه قرار گرفته است. در نسل دوم، که نسل دولت تحول‌گرا نامیده شده است، دو رویکرد شهروندمحوری و یکپارچگی اطلاعات مورد توجه قرار گرفته است و در نهایت نسل سوم، دولت باز بوده که در آن ویژگی‌های گشودگی، مشارکتی، پاسخ‌گویی و شهروندمحوری مورد توجه است [۴]. پژوهشی با تقسیم‌بندی دولت به سه نسل متفاوت، دولت هوشمند را به‌عنوان پدیده‌ای فراتر از پیشرفت فناوری و دربرگیرنده زنجیره‌ای از تغییرهای فناورانه، سیاسی، سازمانی و اجتماعی معرفی کرده است [۵].

جدول ۱ به‌عنوان پیشینه مرتبط با موضوع‌های دولت الکترونیکی و هوشمندسازی نهادهای دولتی و حکمرانی ارائه شده است. عناوین موجود در جدول، شامل بررسی شاخص‌ها، تحلیل برنامه‌ها و شناسایی چالش‌ها و راهکارهای مرتبط با دولت دیجیتال، تعامل‌پذیری، اقتصاد دیجیتال و حکمرانی هوشمند در کشور و در سطح بین‌المللی است. این پیشینه، مبنای نظری و تجربی مناسبی برای تحلیل وضعیت فعلی و ارائه توصیه‌های سیاسی در حوزه تحول دیجیتال و هوشمندسازی بخش‌های مختلف دولت و مجلس فراهم می‌کند.



جدول ۱. تحلیل پیشینه تقنینی

ردیف	عنوان گزارش	سال انتشار	شماره مسلسل	نام دفتر / سازمان / نهاد	توضیحات
۱	چالش‌ها و راهکارهای تحقق حکمرانی هوشمند در کشور و ارائه توصیه‌های سیاستی برای مجلس شورای اسلامی [۱]	۱۴۰۲	۱۸۹۵۴	دفتر مطالعات حکمرانی	در حوزه حکمرانی هوشمند، یکی از ابعادی که نیازمند توجه ویژه در کنار دولت هوشمند است، مفهوم حکمرانی هوشمند در قوه مقننه است. این مطالعه به شناسایی چالش‌ها و ارائه راهکارهای تحقق حکمرانی هوشمند در کشور می‌پردازد. گزارش حاضر راهکارهایی برای تحقق حکمرانی هوشمند ارائه کرده است که شامل تدوین سند راهبردی «مجلس هوشمند»، طراحی نظام ارزیابی عملکرد هوشمندسازی نظام پارلمانی، ایجاد سازوکارهایی جهت تضمین امنیت دیجیتال در پارلمان، طراحی سند جامع مجلس هوشمند و... است.
۲	آسیب‌شناسی برنامه‌های اقتصاد دیجیتال (رقومی) روسیه و درس‌آموخته‌هایی برای ایران [۶]	۱۴۰۲	۱۹۶۴۳	دفتر مطالعات انرژی، صنعت و معدن	این مطالعه به بررسی و تحلیل برنامه اقتصاد دیجیتال روسیه می‌پردازد. برنامه مذکور شامل ۹ پروژه کلان است که حوزه‌های مقرراتی و حقوقی مرتبط با فناوری‌های دیجیتال، پرورش نیروی انسانی متخصص در زمینه دیجیتال، توسعه زیرساخت‌های فنی و اطلاعاتی و همچنین بخش دولتی دیجیتال را پوشش می‌دهد. براساس نتایج این گزارش و درس‌آموخته‌های حاصل از اجرای برنامه اقتصاد دیجیتال روسیه، در راستای تحقق اهداف بخش عمومی دیجیتال، تأکید ویژه‌ای بر پیاده‌سازی دقیق نقشه جامع دولت الکترونیکی، تدوین و اجرای قانون مدیریت داده‌ها و اطلاعات ملی و ارتقای امنیت زیرساخت‌های سایبری کشور برای تقویت امنیت اطلاعاتی صورت گرفته است.
۳	بررسی گزارش «شاخص دولت دیجیتال ۲۰۲۳ در کشورهای عضو سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی (OECD)» [۲]	۱۴۰۳	۲۰۴۷۳	دفتر مطالعات مدیریت	این مطالعه به تحلیل گزارش سالیانه «شاخص دولت دیجیتال» سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) می‌پردازد. این شاخص اقدام‌های انجام شده توسط دولت‌ها در جهت تحقق اهداف تحول دیجیتال در بخش دولتی را ارزیابی می‌کند و مرجعی برای تصمیم‌گیری سیاستگذاران در راستای طراحی و اجرای اصلاحات جامع سیاستی در حوزه تحول دیجیتال دولت عمل می‌کند. شاخص دولت دیجیتال کشورها را براساس سطح بلوغ آنها در بهره‌گیری از داده‌ها و فناوری برای پیاده‌سازی تحول دیجیتال ارزیابی می‌کند. در سنجش بلوغ دیجیتال دولت‌ها، تلاش‌های صورت‌گرفته در زمینه زیرساخت‌های دیجیتال، سرمایه‌گذاری‌های دولتی در فناوری‌های دیجیتال، سازوکارهای اشتراک داده و قابلیت تعامل‌پذیری داده‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت دولت‌ها در فرایند تحول دیجیتال ایفا می‌کند.
۴	بررسی چالش‌های تعامل‌پذیری دولت الکترونیکی کشور [۷]	۱۴۰۳	۲۰۵۳۲	دفتر مطالعات مدیریت	این مطالعه با هدف شناسایی چالش‌های تعامل‌پذیری دولت الکترونیکی در کشور انجام شده است. شایان ذکر است که دولت دیجیتال بازتاب‌دهنده شهروندمداری و تعامل فعال با ذی‌نفعان متعدد و متنوع است؛ از این رو، تعامل‌پذیری دولت الکترونیکی نقش محوری در فرایند پیاده‌سازی تحول دیجیتال در بخش دولتی ایفا می‌کند. گزارش حاضر همچنین بر اهمیت مدیریت جریان اطلاعات در بهینه‌سازی خدمات الکترونیک تأکید دارد و بیان می‌کند که چالش‌های متعددی در کشور وجود دارد که شامل موارد زیر است: فقدان مشارکت و همکاری مؤثر نهادهای مختلف بخش عمومی، جمع‌آوری داده‌های غیراستاندارد، ضعف دسترسی‌های نظارتی به پایگاه‌های اطلاعات پایه، ابهام در مالکیت داده‌ها، فقدان برنامه و نقشه راه اجرایی برای تعامل‌پذیری دولت الکترونیکی، انجام برخی تبادلات داده خارج از مرکز ملی تبادل اطلاعات، نبود اولویت‌بندی روشن برای رسیدگی به درخواست‌های واصله به کارگروه تعامل‌پذیری، کمبود توان کارشناسی در کارگروه و عدم استفاده کامل از ظرفیت کارگروه برای بهره‌گیری از داده‌های غیرهویت‌ی و غیراستعلامی. برای رفع این چالش‌ها و موانع، گزارش پیشنهاد می‌کند که ساختار کارگروه تعامل‌پذیری دولت الکترونیکی به سمت رویکرد فعال تغییر یابد و در حوزه داده، استانداردهای جامعی برای ذخیره، نگهداری و پردازش تدوین شود.

ردیف	عنوان گزارش	سال انتشار	شماره مسلسل	نام دفتر / سازمان / نهاد	توضیحات
۵	تکالیف قانون مدیریت داده‌ها و اطلاعات ملی در قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت و ارائه پیشنهادهای سیاستی [۸]	۱۴۰۴	۲۰۹۰۱	دفتر مطالعات مدیریت	این گزارش به تشریح تکالیف قانون مدیریت داده‌ها و اطلاعات ملی مندرج در قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت می‌پردازد. قانون مدیریت داده‌ها و اطلاعات ملی، با ایجاد چارچوب قانونی برای داده‌ها، تسهیل اشتراک‌گذاری داده‌ها، توسعه خدمات هوشمند و دیجیتال و بهبود فرایند تصمیم‌گیری در سطوح کلان، نقش مهمی در تحقق اهداف دولت الکترونیکی ایفا می‌کند. همچنین مواد (۱۰۴ و ۱۰۷) قانون برنامه هفتم، یکی از اهداف این برنامه تحقق هوشمندسازی دولت و ارتقای سطح ارائه خدمات هوشمند است. در این راستا، نتایج گزارش با تحلیل تکالیف قانونی قانون مدیریت داده‌ها و اطلاعات ملی در برنامه هفتم، به موارد زیر اشاره دارد: استانداردهای شیب‌های بهره‌ورسانی پایگاه‌های داده در دستگاه‌های اجرایی، ساماندهی و بازنگری در سرویس‌های خدمات الکترونیکی که خارج از مصوبات کارگروه تعامل‌پذیری ارائه می‌شوند، ارزیابی و نظارت قوای سه‌گانه بر فرایندهای خود مطابق استانداردهای کارگروه تعامل‌پذیری و تشکیل کارگروه ویژه‌ای در کمیسیون صنایع و معادن برای رصد اجرای قانون برنامه هفتم و تکالیف آن.

مأخذ: یافته‌های پژوهش.

در راستای تبیین چارچوب حقوقی حوزه مورد مطالعه، مجموعه‌ای از اسناد بالادستی، قوانین و دستورالعمل‌های مرتبط شناسایی و مورد تحلیل قرار گرفته‌اند که جدول ۲ نکات این منابع قانونی را تشریح کرده است.

## ۲-۲. سوابق تقنینی به همراه آسیب‌شناسی

### جدول ۲. تحلیل پیشینه تقنینی

ردیف	نام سند (قانون... / تصویب‌نامه... / ...)	مرجع تصویب	تاریخ تصویب	شماره ماده	نکات برجسته / نقاط ضعف و قوت / پیامدهای اجرا
۱	قانون مدیریت خدمات کشوری	مجلس شورای اسلامی	۱۳۸۶/۰۷/۰۸	ماده (۱۱۵)	بندهای «۱۱، ۱۲ و ۱۳» ماده (۱۱۵) قانون مدیریت خدمات کشوری بر اصلاح و مهندسی مجدد سیستم‌ها و روش‌ها با رویکرد ساده‌سازی و خودکارسازی، ارتقای بهره‌وری و کارایی نیروی انسانی، مدیریت و همچنین بهینه‌سازی ساختار و توزیع نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی تأکید دارند.
۲	قانون جهش تولید دانش بنیان	مجلس شورای اسلامی	۱۴۰۱/۰۲/۳۱	ماده (۱۱)	ماده (۱۱) با هدف حمایت مالیاتی از توسعه نوآوری و اقتصاد دانش بنیان، شامل اعطای اعتبار مالیاتی برای هزینه‌های تحقیق و توسعه، سرمایه‌گذاری‌های مستقیم و غیرمستقیم در شرکت‌ها و صندوق‌های فناور، معافیت کمک‌های بلاعوض به شرکت‌های دانش بنیان و واحدهای فناور و اصلاح برخی مواد قانون مالیات‌های مستقیم جهت هدایت منابع به سمت تقویت فناوری و تولید دانش بنیان است.
۳	قانون مدیریت داده‌ها و اطلاعات ملی	مجلس شورای اسلامی	۱۴۰۱/۰۸/۱۰	مواد (۶ و ۷)	ماده (۶) دستگاه‌ها و نهادهای مشمول قانون و ارائه‌دهندگان خدمات را موظف به اعمال تدابیر حفاظتی و امنیتی برای صیانت و محرمانگی داده‌ها و اطلاعات می‌داند، ماده (۷) نیز تبادل داده‌ها و اطلاعات میان دستگاه‌ها، نهادها و کسب‌وکارها را با رعایت الزام‌های امنیتی برعهده «مرکز ملی تبادل اطلاعات» وزارت ارتباطات قرار می‌دهد.
۴	قانون برنامه هفتم پیشرفت	مجلس شورای اسلامی	۱۴۰۳/۰۴/۱۴	مواد (۱۰۴ و ۱۰۷)	ماده (۱۰۴) بر اصلاح نظام اداری از طریق بازطراحی روش‌ها، کاهش نیروی انسانی و فضاهای اداری، واگذاری اختیارات به استان‌ها و الکترونیکی‌سازی کامل معاملات و خدمات دولت همراه با ارتقای رتبه دولت الکترونیکی تأکید دارد، ماده (۱۰۷) نیز دستگاه‌های اجرایی را موظف به اجرای اقدام‌های لازم برای هوشمندسازی و تحقق دولت الکترونیکی در چارچوب قوانین مرتبط می‌داند.

مأخذ: همان.



## ۱ ماده (۱۱۵) قانون مدیریت خدمات کشوری بندهای «۱۰ تا ۱۲»

این ماده در راستای اصلاح نظام اداری کشور، مجموعه‌ای از وظایف و تکالیف اجرایی برای دستگاه‌های دولتی در حوزه بازطراحی فرایندها و مدیریت منابع انسانی تعیین می‌کند. سه بند کلیدی این ماده که ارتباط مستقیم با سند «نقشه راه دولت هوشمند» دارند عبارت‌اند از:

**بند «۱۰»:** «اصلاح و مهندسی مجدد سیستم‌ها، روش‌ها و رویه‌های مورد عمل در دستگاه‌های اجرایی با گرایش به ساده‌سازی مراحل انجام کار، خودکارسازی عملیات، کاهش میزان ارتباط کارمندان با مراجعه‌کنندگان، افزایش رضایت مراجعان، کاهش هزینه‌های اداری و اقتصادی نمودن فعالیت‌ها».

**ارتباط بند «۱۰» با سند:** این بند با اهداف ماده (۲) و محتوای فصل‌های دوم و چهارم سند همراستا است. سند نقشه راه دولت هوشمند بر ساده‌سازی و دیجیتالی‌سازی خدمات، کاهش مراجعه حضوری و استفاده از فناوری برای بازمهندسی فرایندها تأکید دارد. در واقع، یکی از شاخص‌های بلوغ دولت هوشمند در سند، میزان تحقق همین بند از قانون مدیریت خدمات کشوری است.

**بند «۱۱»:** «تصویب طرح‌های لازم برای ارتقای بهره‌وری و کارایی نیروی انسانی و مدیریت دستگاه‌های اجرایی».

**ارتباط بند «۱۱» با سند:** این بند پایه حقوقی فصل ششم سند (نگهداشت منابع انسانی و آموزش) است. در فصل ششم سند نقشه راه دولت هوشمند، بر جذب، نگهداشت و ارتقا تخصصی کارکنان در حوزه هوشمندسازی تأکید شده و همچنین سازمان مکلف شده است برنامه‌هایی برای افزایش بهره‌وری و شایسته‌گزینی تدوین کند. بنابراین، سند نقشه راه به‌عنوان یکی از ابزارهای اجرایی تحقق بند «۱۱» عمل می‌کند.

**بند «۱۲»:** «تصویب مقررات لازم در جهت بهینه‌سازی ساختار، ترکیب و توزیع نیروی انسانی بخش دولتی».

**ارتباط بند «۱۲» با سند:** این بند، پشتوانه قانونی برای اصلاح ساختارهای انسانی و سازمانی در دستگاه‌هاست. فصل چهارم و ششم سند با تمرکز بر حذف پست‌های سنتی، بازمهندسی ساختار سازمانی و استفاده از منابع انسانی در حوزه‌های فناوری و تحلیل داده، اجرای این بند را در قالب رویکرد دولت هوشمند دنبال می‌کنند.

## ۲ ماده (۱۰۴) قانون برنامه هفتم پیشرفت

ماده (۱۰۴) قانون برنامه هفتم پیشرفت، شاخص‌های کمی و مشخصی را برای اصلاح نظام اداری تعیین کرده است. این شاخص‌ها مستقیماً بر تحول دیجیتال، چابک‌سازی دولت و هوشمندسازی خدمات عمومی تأکید دارند. این اهداف کمی، دقیقاً همان دستاوردهایی هستند که در سند «نقشه راه دولت هوشمند» برای تحقق آنها، راهبرد، مدل اجرا و تکلیف دستگاه‌ها مشخص شده است.

### جدول ۳. ارتباط سنج‌های عملکردی ماده (۱۰۴) قانون برنامه هفتم و ارتباط آن با سند نقشه راه دولت هوشمند

ارتباط با سند نقشه راه دولت هوشمند			سنج عملکردی ماده (۱۰۴)
	ماده	فصل	
بازمهندسی فرایندها، ساده‌سازی خدمات، خودکارسازی و حذف فرایندهای زائد	(۸ و ۷) (۱۷ الی ۱۸)	۲،۴	بازطراحی و اصلاح روش‌های انجام کار (۶۵ درصد)
بازنگری در ساختارهای اداری، شایسته‌گزینی و جذب نیروهای فناورمحور	(۲۸ و ۲۷)	۶	کاهش تعداد کارکنان دستگاه‌های اجرایی (۱۵ درصد)
دیجیتالی شدن کامل خدمات، حذف مراجعات حضوری، توسعه سامانه‌ها و سکوی یکپارچه خدمات	(۱۴ و ۱۳)	۶، ۴	کاهش فضاهای اداری دولتی (۵ درصد)
معماری سازمانی دولت هوشمند، تفویض خدمات از طریق خوشه‌های اطلاعاتی و ساختارهای تعاملی محلی	(۱۶ و ۱۵)	۴	واگذاری اختیارات به استان‌ها و شهرستان‌ها (۷۵ درصد)
سامانه‌های معاملات الکترونیکی، الزام‌های امنیتی و معماری داده در معاملات دولتی	-	۵، ۴	انجام ۱۰۰ درصد معاملات دولت به صورت الکترونیکی
هدف مستقیم کل سند؛ ماده (۲) اهداف، فصل چهارم (پنجره ملی خدمات، سامانه پیام ایران، خدمات برخط)	(۲)	کل سند	ارائه ۱۰۰ درصد خدمات دولت به صورت الکترونیکی
راهبردهای کلان، پایش شاخص‌های جهانی، ارتباط با مدل بلوغ دولت هوشمند و ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها	(۲۲ و ۲)	۵، ۱	بهبود رتبه جهانی در شاخص توسعه دولت الکترونیکی (رتبه ۷۵)

مأخذ: همان.

### ۳ ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم پیشرفت

ماده (۱۰۷) در حقیقت چارچوب اجرایی، حقوقی و نهادی بسیار دقیقی را برای اجرای مفاد سند «نقشه راه دولت هوشمند» در سطح دستگاه‌های اجرایی مشخص می‌کند. می‌توان گفت، ماده (۱۰۷)، به نوعی بازوی عملیاتی سند دولت هوشمند در قانون برنامه هفتم پیشرفت محسوب می‌شود.



جدول ۴. ارتباط ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم با سند نقشه راه دولت هوشمند

بندهای ماده (۱۰۷)	موضوع بند	ارتباط با سند نقشه راه دولت هوشمند
«الف»	اتصال مراکز داده دستگاه‌ها به زیرساخت ابری دولت هوشمند	فصل دوم (معماری سازمانی، مدل بلوغ و پایگاه‌های اطلاعات)؛ در سند، اتصال به معماری مرجع و یکپارچگی اطلاعاتی از طریق زیرساخت‌های ابری یکی از الزام‌های کلیدی ذکر شده است.
«ب»	ایجاد ساختار نهادی «نوآوری، هوشمندسازی و امنیت» در دستگاه‌ها	فصل ششم (نگهداشت منابع انسانی و ساختار سازمانی)؛ در سند به صراحت تأکید شده که دستگاه‌ها باید ساختار لازم برای راهبری دولت هوشمند را مستقر کنند.
«پ»	تدوین برنامه عملیاتی چرخه هوشمندسازی و حکمرانی داده‌محور	فصل پنجم (پایش، ارزیابی و استقرار حکمرانی داده‌مبنا)؛ سند به‌طور شفاف از مدل مرجع بلوغ و سنجه‌ها برای ارزیابی سطح بلوغ هوشمندسازی نام می‌برد.
«ت»	حذف سامانه‌های موازی و طراحی سامانه‌های مشترک	فصل سوم (ایجاد خوشه‌ها و مراکز تبادل داده) و بخش‌هایی از فصل دوم؛ هدف: کاهش موازی‌کاری، افزایش بهره‌وری، ایجاد انسجام داده‌ای
«ث»	ارتقای شاخص‌های ملی و بین‌المللی دولت هوشمند	مرتبط با اهداف کلان سند (ماده ۲)؛ سند تصریح دارد که ارتقای عملکرد دستگاه‌ها در شاخص‌های جهانی مانند EGD بخشی از جهت‌گیری‌های کلان است.
«ج»	ارائه خدمات از طریق «پنجره ملی خدمات دولت هوشمند»	فصل چهارم؛ در سند به استقرار پروفایل یکپارچه دیجیتال شهروندان و ارائه خدمات از طریق کانال‌های امن اشاره شده است.
«چ»	تکمیل پایگاه‌های اطلاعاتی پایه و تبادل داده برخط	فصل دوم و فصل پنجم؛ تأکید سند بر مرجع‌سازی دادگان ملی، حذف موازی‌کاری و تعامل‌پذیری آتی است.
«ح»	منع دریافت مدارک مرتبط با پایگاه‌های اطلاعاتی به‌صورت دستی	هم‌راستا با اهداف کاهش مراجعات حضوری در ماده (۲) سند و الزام‌های اجرایی در فصل‌های چهارم و پنجم
«خ»	تدوین برنامه تحول دیجیتال و پروژه‌های پیش‌ران با کمک بخش خصوصی	فصل سوم (مشارکت عمومی-خصوصی) و فصل چهارم (پروژه‌های پیش‌ران)؛ رویکرد سند نیز بر استفاده حداکثری از ظرفیت بخش خصوصی برای اجرای خدمات دیجیتال است.

مأخذ: همان.

۴ ماده (۶) قانون مدیریت داده‌ها و اطلاعات ملی

ماده (۶) قانون مدیریت داده‌ها و اطلاعات ملی به‌طور مستقیم بر امنیت، محرمانگی و صیانت از داده‌ها تمرکز دارد و مسئولیت این حوزه را بر عهده دستگاه‌ها و نهادهای مشمول قانون و همچنین ارائه‌دهندگان خدمات و تنظیم‌گران بخشی می‌گذارد. این ماده ارتباط کاملاً روشن و مستقیم با سند «نقشه راه دولت هوشمند» دارد، سند «نقشه راه دولت هوشمند» در فصل هفتم و بخش‌های مرتبط با معماری داده‌ها، این مسئولیت را عملیاتی کرده و برای آن مدل بلوغ امنیتی، الزام‌های اجرایی و تقسیم وظایف نهادی ارائه می‌دهد.

۵ ماده (۷) قانون مدیریت داده‌ها و اطلاعات ملی

ماده (۷) قانون مدیریت داده‌ها و اطلاعات ملی، پایه‌ی قانونی برای ایجاد سازوکار واحد تبادل اطلاعات در سطح ملی است. سند نقشه راه دولت هوشمند در فصل سوم، این الزام را با تعریف مراکز تبادل داده و خوشه‌های خدماتی عملیاتی کرده و به کارگروه تعامل پذیری دولت الکترونیکی نقش محوری در اجرای آن داده است. این هماهنگی، مبنای شکل‌گیری زیرساخت تعامل‌پذیر و کارآمد میان دستگاه‌ها و همچنین مشارکت امن و مؤثر بخش خصوصی در استفاده از داده‌های حاکمیتی است.

۶ ماده (۱۱) قانون جهش تولید دانش بنیان

این ماده قانونی به‌طور مشخص بر ایجاد مشوق‌های سرمایه‌گذاری در حوزه فناوری و نوآوری تأکید دارد. قانون جهش تولید دانش بنیان اساساً قانونی است که برای حمایت از شرکت‌ها و فعالیت‌های دانش بنیان تصویب شده است و سند نقشه راه دولت هوشمند با استناد به ماده (۱۱) آن، به دستگاه‌های اجرایی اجازه می‌دهد تا برای اجرای پروژه‌های مرتبط با دولت هوشمند، از سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و شرکت‌های دانش بنیان بهره‌مند شوند، در حالی که آن سرمایه‌گذاری مشمول مزایای مالیاتی نیز خواهد شد.

### ۳. نقشه راه دولت هوشمند



#### ۳-۱. چیستی سند «نقشه راه دولت هوشمند»

سند «نقشه راه دولت هوشمند» در پاسخ به الزام‌های مقرر در اسناد بالادستی و قوانین موضوعه و با هدف ارائه چارچوبی منسجم برای پیشبرد تحول دیجیتال در نظام اداری کشور تدوین شده است. این سند با هدف نهایی «توسعه نظام اداری الکترونیک و فراهم آوردن الزام‌های آن برای ارائه مطلوب خدمات عمومی»، در جلسه ۱۹۴ شورای عالی اداری و با پیشنهاد مشترک سازمان اداری و استخدامی کشور، وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات و سازمان برنامه و بودجه کشور به تصویب رسیده است. تدوین این سند بر پایه مجموعه‌ای از سیاست‌ها و مقررات بالادستی انجام شده که مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از:

- بند «۱۵» سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری، که بر توسعه نظام اداری الکترونیک و الزام‌های آن برای بهبود ارائه خدمات عمومی تأکید دارد.
  - بندهای «۱۰ تا ۱۲» ماده (۱۱۵) قانون مدیریت خدمات کشوری، که دستگاه‌های اجرایی را موظف به مهندسی مجدد فرایندها، ساده‌سازی رویه‌ها، خودکارسازی عملیات، کاهش تعاملات غیرضروری میان کارکنان و ارباب‌رجوع و بهینه‌سازی ساختار و توزیع منابع انسانی می‌سازد.
  - احکام فصل بیست‌وسوم قانون برنامه هفتم توسعه، که به اصلاح نظام اداری از طریق هوشمندسازی و تحقق دولت الکترونیکی تصریح دارد.
  - بند «۱» محور سوم برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم، که صراحتاً توسعه دولت هوشمند را به‌عنوان یکی از اولویت‌های تحول در نظام اداری تعیین کرده است.
- این نقشه راه با نگاهی نظام‌مند و یکپارچه، تلاش دارد با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی، بستر مناسبی برای ارتقای کارآمدی خدمات عمومی، شفافیت، پاسخ‌گویی و افزایش رضایتمندی ذی‌نفعان فراهم آورد. در همین راستا، ماده (۲) این سند، سه هدف کلیدی را به‌عنوان جهت‌گیری‌های راهبردی دولت هوشمند مشخص می‌کند که مبنای تدوین اقدام‌های اجرایی در سطح ملی و دستگاهی قرار گرفته‌اند:
- یکپارچه‌سازی مؤثر زنجیره ارائه خدمات عمومی از طریق به‌کارگیری فناوری در نظام اداری، برای ساده‌سازی ارائه خدمات، ارتقای کارایی، و پاسخ‌گویی مؤثر به نیازهای شهروندان و کسب‌وکارها از طریق سکوها و ابزارهای دیجیتال؛
  - افزایش مشارکت شهروندان و کسب‌وکارها در فرایند بلوغ خدمات دولتی، از طریق ترویج راهکارهای فناورانه نوین؛
  - افزایش سطح بهره‌برداری از داده‌ها برای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در حکمرانی، برای رفع چالش‌های حکمرانی و تخصیص بهینه منابع، مبتنی بر نیازها و روندهای زمانی.
- این سند در قالب هفت فصل محوری تدوین شده است که هر یک، به یکی از ابعاد بنیادین طراحی، استقرار و پایش دولت هوشمند در کشور می‌پردازد:



جدول ۵. خلاصه مواد سند نقشه راه دولت هوشمند

فصل	مواد	موضوع	توضیح
اول	(۱ الی ۵)	تعاریف و راهبردهای اجرایی کلان	شامل ارائه مفاهیم پایه، اهداف و اصول راهبردی گذار به دولت هوشمند است.
دوم	(۶ الی ۸)	تکالیف مرتبط با الگوی مرجع معماری، مدل بلوغ و پایگاه‌های اطلاعات	به تبیین تکالیف دستگاه‌های اجرایی در زمینه طراحی و استقرار الگوی مرجع معماری سازمانی، مدل بلوغ دولت هوشمند و نظام پایگاه‌های اطلاعاتی، با هدف ایجاد انسجام، هماهنگی، یکپارچگی خدمات، حذف موازی‌کاری‌ها و ارتقای زیرساخت‌های داده‌محور در نظام اداری کشور می‌پردازد.
سوم	(۹ الی ۱۱)	ایجاد خوشه‌ها / مراکز تبادل اطلاعات	یکپارچه‌سازی خدمات، ارتقای بهره‌وری، تسهیل مشارکت بخش خصوصی و دانش بنیان و تقویت زیرساخت‌های تعامل‌پذیری داده‌ها، چارچوب‌های لازم برای تشکیل مراکز تبادل، تعرفه‌گذاری خدمات، سرمایه‌گذاری مشترک و همکاری بخش عمومی-خصوصی را تبیین می‌کند.
چهارم	(۱۲ الی ۲۱)	تکالیف دستگاه‌های اجرایی	به تکالیف اجرایی دستگاه‌های دولتی در تحقق عملیاتی دولت هوشمند می‌پردازد و شامل اقدام‌هایی مانند اجرای پروژه‌های پیش‌ران، استقرار زیرساخت‌های هویتی و ارتباطی، بازمهندسی خدمات، توسعه سامانه‌های تعاملی است.
پنجم	(۲۲ الی ۲۵)	پایش، نظارت و ارزیابی	این فصل، با هدف سنجش میزان پیشرفت دستگاه‌های اجرایی در تحقق الزام‌های سند، ارزیابی کیفیت خدمات، رتبه‌بندی عملکرد و استقرار نظام حکمرانی داده‌محور به پایش، نظارت و ارزیابی اجرای دولت هوشمند می‌پردازد.
ششم	(۲۶ الی ۲۸)	نگهداشت منابع انسانی، آموزش، جبران عملکرد	موضوع نگهداشت، توانمندسازی و جبران خدمات منابع انسانی متخصص در حوزه دولت هوشمند موضوع این فصل است و با تأکید بر تأمین نیروی انسانی شایسته، جذب نخبگان، ارتقای مهارت‌های تخصصی در فناوری‌های نوین، به دنبال ایجاد زیرساخت انسانی پایدار و توانمند برای تحقق عملیاتی دولت هوشمند در دستگاه‌های اجرایی کشور است.
هفتم	(۲۹ الی ۳۳)	سایر ضوابط	این فصل تحت عنوان سایر ضوابط، به تبیین مجموعه‌ای از مقررات مکمل از جمله رعایت ضوابط امن‌سازی، پیش‌بینی منابع لازم برای تضمین اجرای اثربخش سند و ارائه گزارش‌ها می‌پردازد.

مأخذ: همان.

۲-۳. مهم‌ترین مواد سند «نقشه راه دولت هوشمند»

در سند «نقشه راه دولت هوشمند»، مواد متعددی برای استقرار و توسعه دولت هوشمند در ایران بیان شده است. مهم‌ترین مواد این سند که به اهداف، مسئولیت‌ها و اقدام‌های کلیدی می‌پردازند، عبارت‌اند از:

ماده (۲): اهداف

- این ماده اهداف اصلی نقشه راه دولت هوشمند را مشخص می‌کند. این اهداف شامل موارد زیر است:
- ✔ یکپارچه‌سازی مؤثر زنجیره انجام خدمت با کاربرد فناوری در نظام اداری برای ساده کردن ارائه خدمات عمومی.
  - ✔ ارتقای کارایی و پاسخ‌گویی به نیازهای شهروندان و کسب‌وکارها از طریق ابزارها و سکوی رقومی.
  - ✔ افزایش مشارکت شهروندان و کسب‌وکارها در مسیر بلوغ خدمات عمومی و دولتی با ترویج شیوه‌های نوین فناورانه.
  - ✔ افزایش سطح استفاده از داده برای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری بهینه جهت رفع چالش‌های حکمرانی و اطمینان از تخصیص منابع براساس روندها و نیازهای زمانی.

ماده (۳): سنجه‌های کمی استقرار دولت هوشمند

این ماده سنجه‌های قابل اندازه‌گیری خاصی را برای استقرار دولت هوشمند، مطابق با اهداف مذکور در ماده (۱۰۴) قانون برنامه هفتم پیشرفت و سایر اسناد بالادستی، تعیین می‌کند. سنجه‌های کلیدی عبارت‌اند از:

- ✓ بازطراحی و اصلاح ۶۵ درصد از روش‌های انجام کار،
- ✓ انجام ۱۰۰ درصد تمامی معاملات دولت به صورت الکترونیکی،
- ✓ ارائه ۱۰۰ درصد تمامی خدمات دولت به شهروندان به صورت الکترونیکی،
- ✓ کسب حداقل رتبه ۷۵ در شاخص توسعه دولت الکترونیکی با رعایت ملاحظات و معیارهای بومی و داخلی.

#### ماده (۴): کارگروه هوشمندسازی نظام اداری

این ماده تشکیل «کارگروه هوشمندسازی نظام اداری» را برای اطمینان از یکپارچگی و هماهنگی در تحقق اهداف نقشه راه و ایجاد بوم‌زیست مطلوب برای سنجش و راهبری عملکرد الزامی می‌کند. این کارگروه به ریاست رئیس سازمان اداری و استخدامی کشور و با عضویت وزیر ارتباطات و فناوری اطلاعات و رئیس سازمان برنامه و بودجه تشکیل می‌شود که مسئولیت‌های کلیدی آن به شرح ذیل است:

- ✓ نظارت بر حسن اجرای این مصوبه و اهداف آن،
- ✓ نظارت و راهبری پیشبرد پروژه‌ها و برنامه‌های مصوب کارگروه برای هر خوشه یا دستگاه،
- ✓ ایجاد هماهنگی و جلوگیری از کار موازی بین دستگاه‌های اجرایی،
- ✓ به‌روزرسانی پروژه‌های پیشران دارای اولویت،
- ✓ نظارت بر تصویب و تعریف پروژه‌ها و اعتبارات حوزه دولت هوشمند،
- ✓ پیش‌بینی و تدوین آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های مورد نیاز،
- ✓ پیگیری استقرار بستر مشارکت الکترونیکی برای اخذ نظرات ذی‌نفعان و نخبگان،
- ✓ رتبه‌بندی سالیانه دستگاه‌های اجرایی بر مبنای تحقق برنامه عملیاتی مصوب.

#### ماده (۵): بالاترین مقام دستگاه اجرایی

این ماده بالاترین مقام هر دستگاه اجرایی را از طریق شورای راهبری تحول اداری، مسئول پیگیری مفاد این مصوبه، برگزاری جلسات منظم و ایجاد سازوکار برای تدوین و ارائه گزارش عملکرد به کارگروه معرفی می‌کند.

#### ماده (۶): بازنگری الگوی مرجع معماری، سازمانی مدل بلوغ و پایگاه‌های اطلاعات

این ماده سازمان مربوطه را موظف می‌کند که ظرف حداکثر شش ماه، برای ایجاد هماهنگی، جلوگیری از کارهای موازی و ارتقای مشارکت، الگوی مرجع معماری سازمانی خدمات و سنجه‌های دولت هوشمند را بازنگری و به‌روزرسانی کند. این بازنگری باید شامل چهار مدل مرجع باشد:

- ✓ مدل مرجع خدمات و فرایندهای دولت،
- ✓ مدل مرجع داده‌های ملی خدمات دولت،
- ✓ مدل مرجع پایش عملکرد و سنجه‌های دولت هوشمند،
- ✓ مدل مرجع هوشمندسازی خدمات دولت.

#### ماده (۸): راه‌اندازی «شناسنامه فعالیت کارکنان نظام اداری»

سازمان اداری و استخدامی کشور باید ظرف ۱۰ ماه «شناسنامه فعالیت کارکنان نظام اداری» را ایجاد کند تا مسیر شغلی بهینه، توسعه مهارت‌ها، ارتقای خدمات رفاهی و نظام شایسته‌سالاری محقق شود. همه دستگاه‌های اجرایی موظف‌اند داده‌ها و اطلاعات لازم را برای این کار در اختیار این سازمان قرار دهند.

#### ماده (۹): مراکز تبادل اطلاعات

دستگاه‌های اصلی می‌توانند با تأیید کارگروه تعامل‌پذیری مرکز تبادل اطلاعات، یک موضوع تبادل اطلاعات ایجاد کنند تا خدمات را به صورت یکپارچه و طبق تبصره ماده (۷) قانون مدیریت داده و اطلاعات ملی، از طریق پنجره واحد دستگاه و پنجره ملی خدمات دولت هوشمند ارائه دهند.



### ماده (۱۳): پروفایل یکپارچه رقومی ایرانیان

این ماده وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات را مکلف می‌کند تا «پروفایل یکپارچه رقومی ایرانیان» را براساس ظرفیت ماده (۸) قانون مدیریت داده‌ها ایجاد کند. این مورد شامل فراهم آوردن زیرساخت هویتی چندوجهی با قابلیت تشخیص، تطبیق و استعلام هویت به‌صورت چندگانه برای احراز هویت یکپارچه شهروندان (حقوقی و حقیقی) است. این سامانه با هدف تسهیل دسترسی شهروندان به خدمات دستگاه‌های اجرایی و سایر کاربردها، ظرف ۱۰ ماه از ابلاغ مصوبه فراهم می‌شود.

### ماده (۱۴): توسعه زیرساخت‌های تعامل الکترونیکی

این ماده توسعه زیرساخت‌ها برای تعامل و ارتباط الکترونیکی بین دستگاه‌های اجرایی و شهروندان را برای مواردی نظیر دریافت ابلاغیه‌ها، خروجی خدمات، اطلاع از فرایند اخذ خدمت، پیام‌های دولتی و امکان دسترسی به سرویس استعلام الزامی می‌کند. تمامی دستگاه‌های اجرایی مکلفند بخش مربوط به فرایند الکترونیکی ارائه خدمت خود، به‌ویژه در خصوص اطلاع‌رسانی به متقاضیان و اخذ خروجی خدمت را از طریق سامانه «ایران پیام» سازمان فناوری اطلاعات ایران انجام دهند.

### ماده (۱۵): دستورالعمل استانداردها و ضوابط ارائه خدمات و اطلاع‌رسانی دستگاه‌های اجرایی

سازمان فناوری اطلاعات ایران (برای زیرساخت فناوری) و سازمان اداری و استخدامی کشور (برای سرویس‌ها و سنجه‌ها) باید ظرف سه ماه «دستورالعمل استانداردها و ضوابط ارائه خدمات و اطلاع‌رسانی دستگاه‌های اجرایی» را تدوین و به تصویب کارگروه برسانند. این دستورالعمل باید:

✓ مطابق قوانین بالادستی (برنامه، قانون مدیریت داده و اطلاعات ملی و ...) باشد.

✓ اهداف و الزام‌های مندرج در این قوانین را پوشش دهد.

✓ اصول تجربه کاربری (UI/UX) را رعایت کند.

✓ حریم خصوصی افراد و داده‌های شخصی را حفظ کند.

### ماده (۱۷): اصلاح ساختار و فرایندها

سازمان اداری و استخدامی، با استناد به وظایف قانونی و براساس ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در اجرای برنامه دولت هوشمند (ازجمله میزان اصلاح فرایندها، استفاده از استعلامات الکترونیکی و اجرای چرخه هوشمندسازی)، می‌تواند:

✓ فرایندهای فیزیکی، سنتی و مزاحم را حذف کند.

✓ از انجام کارهای موازی جلوگیری کند.

✓ ساختار سازمانی دستگاه‌ها را اصلاح کرده و پست‌های مرتبط با مراجعات حضوری، فرایندهای دستی یا مستندسازی فیزیکی را حذف یا اصلاح کند.

### ماده (۲۲): پیش، ارزیابی و نظارت

این ماده سازمان اداری و استخدامی کشور، را با همکاری وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، مکلف می‌کند تا سازوکار ارزیابی فنی و رتبه‌بندی کیفی خدمات/سنجه‌ها را بر مبنای مدل بلوغ دولت هوشمند، معماری سازمانی و چرخه هوشمندسازی دستگاه، تهیه و اجرا کند. این ارزیابی باید با قانون مدیریت داده‌ها و ماده (۱۰۳) و بند «ب» ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم پیشرفت منطبق باشد و گزارش‌های ارزیابی هر فصل به کارگروه اعلام شود. نتایج این ارزیابی مبنای بخش تکلیفی جایزه دولت هوشمند در جشنواره شهید رجایی قرار خواهد گرفت.

### ماده (۲۴): تدوین دستورالعمل نحوه استقرار نظام حکمرانی داده‌مبنا

مطابق این ماده، سازمان اداری استخدامی مکلف است با هدف اصلاح و مهندسی مجدد سیستم‌ها و برای ایجاد وحدت رویه در تدوین و ارائه برنامه‌های موضوع بند «پ» ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم، سند نظام حکمرانی داده‌مبنا و دستورالعمل و چارچوب تدوین برنامه عملیاتی و نحوه استقرار آن نظام را به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ کند.

براساس ماده (۲۴) سند نقشه راه دولت هوشمند، «دستورالعمل تدوین برنامه عملیاتی و نحوه استقرار نظام حکمرانی داده‌مبنا» طی بخشنامه شماره ۲۹۴۸۲ مورخ ۱۴۰۴/۰۳/۲۶ سازمان اداری و استخدامی کشور به دستگاه‌های اجرایی کشور ابلاغ شد. این

دستورالعمل مشتمل بر ۱۱ ماده است که هر ماده به تبیین یک بخش از الزام‌ها، فرایندها و مسئولیت‌های مرتبط با تدوین برنامه عملیاتی و استقرار نظام حکمرانی داده‌مبنا می‌پردازد. مواد مذکور، از بیان تعاریف و اهداف آغاز شده و با تعیین مراحل اجرایی، الزام‌های گزارش‌دهی، شاخص‌های ارزیابی، ساختار سازمانی و مسئولیت‌ها ادامه یافته است. این دستورالعمل که به استناد ماده (۲۴) نقشه راه دولت هوشمند و در اجرای بند «پ» ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم پیشرفت تدوین و ابلاغ شده است، به دنبال ایجاد یک چارچوب واحد، منسجم و الزام‌آور برای استقرار نظام حکمرانی داده‌مبنا در کلیه دستگاه‌های اجرایی کشور است. این دستورالعمل، با رویکرد داده‌محوری در حکمرانی، بر آن است که داده‌ها از یک منبع خام و غیرمنسجم به یک سرمایه راهبردی ملی تبدیل شوند. اهداف کلیدی عبارت‌اند از:

- ✓ بازطراحی نظام‌مند خدمات شهروندمحور با اتکا بر تحلیل داده‌های واقعی و به‌روز،
- ✓ ارزش‌آفرینی راهبردی از داده‌ها از طریق استفاده حداکثری از داده‌های باکیفیت،
- ✓ ایجاد یک زیست‌بوم تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد قطعی، برای کاهش فساد، جلوگیری از سوگیری و افزایش پیش‌بینی‌پذیری سیاست‌ها.

دامنه شمول این دستورالعمل گسترده است و شامل همه دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده (۱) نقشه راه دولت هوشمند می‌شود. دستورالعمل شش مرحله مشخص برای استقرار نظام حکمرانی داده‌مبنا تعیین کرده است:

- ۱ تعیین سطح بلوغ دستگاه: تحلیل وضعیت موجود و سنجش آمادگی.
- ۲ تدوین برنامه عملیاتی: طراحی مسیر حرکت براساس ظرفیت‌ها و تصویب سازمان.
- ۳ فرهنگ‌سازی و توسعه مهارت‌ها: آموزش کارکنان و مدیران و ایجاد نگرش داده‌محور.
- ۴ توسعه زیرساخت‌های داده: تهیه شناسنامه داده‌ها و سامانه‌ها و اخذ شناسه یکتا.
- ۵ پیاده‌سازی فرایندهای مدیریت و تحلیل داده: به‌کارگیری داده‌ها برای تصمیم‌سازی.
- ۶ ارزیابی و بهبود مستمر: پایش شاخص‌ها، اصلاح سیاست‌ها و فرایندها.

این مراحل ۶گانه، یک مسیر تدریجی و نظام‌مند برای حرکت از وضعیت موجود به حکمرانی داده‌محور را ترسیم می‌کنند. در چارچوب این دستورالعمل، دستگاه‌های اجرایی موظف هستند برنامه عملیاتی استقرار نظام حکمرانی داده‌مبنا را تهیه و در قالب فرم‌ها و کاربرگ‌های مصوب سازمان اداری و استخدامی ارائه و تأییدیه آن را اخذ کنند. این برنامه باید هر سال با هدف ارتقای سطح بلوغ داده‌محوری دستگاه بازنگری و به‌روزرسانی شود. همچنین، دستگاه‌ها باید نسبت به برگزاری آموزش‌های عمومی و تخصصی برای مدیران و کارکنان، تهیه و تکمیل شناسنامه داده‌ها و نقشه داده‌های باز براساس استانداردهای ملی، ثبت و به‌روزرسانی کلیه اقدام‌ها در سامانه ملی حکمرانی داده‌مبنا و ارائه گزارش‌های شش‌ماهه عملکرد به شورای دستگاه اصلی و سازمان اقدام کنند. در همین راستا، سازمان اداری و استخدامی کشور با استفاده از شاخص‌های تعیین‌شده، کارنامه‌ای از میزان تحقق نظام حکمرانی داده‌مبنا در دستگاه‌ها تهیه و منتشر می‌کند. این شاخص‌ها نه تنها در ارزیابی‌های ادواری عملکرد دستگاه‌ها لحاظ می‌شود، بلکه به‌عنوان یکی از معیارهای اصلی ارزیابی در جشنواره شهید رجایی نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. علاوه بر این، سازوکار اعطای «جایزه ملی استقرار حکمرانی داده‌مبنا» برای تشویق دستگاه‌های برتر پیش‌بینی شده و عملکرد مدیران واحدهای مسئول نیز به‌طور مستقل ارزیابی و نتایج آن منتشر می‌شود. برای تحقق این الزام‌ها، هر دستگاه موظف است یک «واحد حکمرانی داده‌مبنا» را به‌عنوان بخشی از واحد نوآوری، هوشمندسازی و امنیت ایجاد کند. در این واحد، افرادی تحت عنوان «ناظر داده» در بخش‌های مختلف سازمان منصوب می‌شوند تا هماهنگی‌های لازم با واحد حکمرانی داده‌مبنا را انجام دهند. مسئولیت‌نهایی اجرای دستورالعمل و تحقق الزام‌های آن برعهده بالاترین مقام دستگاه اجرایی است و تا زمان ایجاد این واحد تخصصی، انجام وظایف محوله برعهده واحد فناوری اطلاعات و امنیت فضای مجازی یا ساختار مشابه در دستگاه خواهد بود.

این ابلاغیه دارای پوستی با عنوان «سازوکار پیاده‌سازی نظام حکمرانی داده‌مبنا» است. این پوست به تبیین چارچوب‌ها، مفاهیم و مراحل استقرار نظام حکمرانی داده‌مبنا در دستگاه‌های اجرایی می‌پردازد. در سند سازوکار پیاده‌سازی داده‌مبنا تعاریف و مفاهیم کلیدی مانند داده، زنجیره ارزش داده، داده کلان، داده باز، سواد و مدیریت داده و حکمرانی داده تشریح شده و در آن چارچوب



مفهومی نظام حکمرانی داده‌مبنا همراه با اهداف اصلی آن شامل تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، حل مسائل و ارائه خدمات داده‌محور بیان شده است. همچنین در این سند ابعاد و ستون‌های اصلی حکمرانی داده همچون شناخت داده‌های موجود، کیفیت داده، استانداردسازی، اشتراک‌گذاری و اتصال داده‌ها معرفی شده و توانمندسازهایی نظیر فرهنگ داده، اکوسیستم داده، زیرساخت‌های دیجیتال و یکپارچگی سامانه‌ها مورد تأکید قرار گرفته است. بخشی از این سند به مدل بلوغ حکمرانی داده در پنج بُعد اصلی (برنامه‌ریزی، سازمان و مدیریت، داده و اطلاعات، فناوری و زیرساخت، نیروی انسانی و فرهنگ) و سطوح مختلف بلوغ سازمانی اختصاص دارد. در نهایت در سند فرایند تدوین برنامه عملیاتی و نحوه استقرار نظام در شش مرحله شامل (تعیین سطح بلوغ دستگاه، تدوین برنامه عملیاتی، توسعه فرهنگ و مهارت‌ها، ایجاد زیرساخت‌ها، پیاده‌سازی فرایندهای تحلیل و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و ارزیابی و بهبود مستمر) تشریح شده و کاربرگ‌ها و ابزارهای اجرایی لازم همچون شناسنامه داده، شناسنامه سامانه و واژه‌نامه تخصصی ارائه شده است.

### ماده (۳۱): تأمین منابع

این ماده سازمان برنامه و بودجه را با همکاری سازمان اداری و استخدامی کشور و براساس پیشنهاد دستگاه اجرایی، مکلف می‌کند تا منابع لازم برای اجرای این نقشه راه را در بودجه سالیانه پیش‌بینی کند.

### جدول ۶. مهم‌ترین مواد سند نقشه راه دولت هوشمند

ماده	کارکرد	اقدام اجرایی	دستگاه مسئول
(۲)	تعیین اهداف کلان	یکپارچه‌سازی خدمات با فناوری؛ ارتقای کارایی؛ افزایش مشارکت شهروندان؛ استفاده از داده‌ها در تصمیم‌گیری	کلیه دستگاه‌های اجرایی
(۳)	تعیین سنجه‌های کمی	بازطراحی ۶۵ درصد روش‌ها؛ الکترونیکی کردن ۱۰۰ درصد معاملات و خدمات؛ کسب رتبه حداقل ۷۵ در شاخص توسعه دولت الکترونیکی	کلیه دستگاه‌های اجرایی
(۴)	حکمرانی و هماهنگی کلان	تشکیل «کارگروه هوشمندسازی نظام اداری»؛ نظارت بر اجرا؛ راهبری پروژه‌ها؛ جلوگیری از موازی‌کاری؛ تدوین آیین‌نامه‌ها؛ رتبه‌بندی سالیانه دستگاه‌های اجرایی مبتنی بر تحقق برنامه عملیاتی مصوب	سازمان اداری و استخدامی رئیس سازمان برنامه و بودجه وزیر ارتباطات
(۵)	راهبری در سطح دستگاه‌ها	تدوین گزارش عملکرد؛ هماهنگی با دستگاه‌های فرعی؛ شناسایی موانع؛ راهبری پروژه‌های مصوب از طریق شورای راهبری تحول اداری	بالاترین مقام هر دستگاه اجرایی
(۶)	ایجاد الگوی مرجع و معماری	بازنگری ۴ مدل مرجع (خدمات، داده‌ها، پایش، هوشمندسازی)؛ تدوین مدل مرجع بلوغ؛ الزام دستگاه‌ها به ارائه سند معماری؛ معماری پایگاه‌های داده؛ تدوین مدل شهرهای هوشمند	سازمان اداری و استخدامی (با همکاری وزارت ارتباطات و سازمان برنامه و وزارت کشور (برای شهرهای هوشمند))
(۸)	شناسنامه فعالیت کارکنان	ایجاد «شناسنامه فعالیت کارکنان نظام اداری» برای مسیر شغلی، مهارت‌ها، رفاہ و شایسته‌سالاری	سازمان اداری و استخدامی
(۹)	ایجاد مراکز تبادل داده	ایجاد مراکز تبادل اطلاعات موضوعی برای ارائه یکپارچه خدمات از طریق پنجره ملی خدمات	وزارتخانه‌ها، سازمان‌های مستقل زیر نظر رئیس‌جمهور، مؤسسات دولتی زیر نظر مستقیم قوای مقننه و قضائیه، بانک مرکزی و بیمه مرکزی (با تأیید کارگروه تعامل‌پذیری)
(۱۳)	راه‌اندازی پروفایل ایرانیان	ایجاد «پروفایل یکپارچه رقوم ایرانیان» و زیرساخت احراز هویت چندوجهی (تشخیص، تطبیق، اعلام)	وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات
(۱۴)	توسعه زیرساخت‌های ارتباطی	تکمیل سامانه «پیام ایران»؛ ابلاغیه و خروجی خدمات برخط؛ اطلاع‌رسانی به شهروندان؛ یکپارچه‌سازی با درگاه‌های موجود	سازمان فناوری اطلاعات ایران کلیه دستگاه‌های اجرایی
(۱۵)	استانداردسازی خدمات و تجربه کاربری	تدوین «دستورالعمل استانداردها و ضوابط ارائه خدمات» (اصول تجربه کاربری، حریم خصوصی)؛ اصلاح کانال‌های خدمات ظرف ۶ ماه	سازمان فناوری اطلاعات (در بخش زیرساخت) سازمان اداری و استخدامی (در بخش سرویس‌ها)

ماده	کارکرد	اقدام اجرایی	دستگاه مسئول
(۱۷)	اصلاح ساختارها و فرایندها	حذف فرایندهای سنتی و مزاحم؛ جلوگیری از موازی کاری؛ اصلاح ساختار سازمانی و پستهای غیر ضروری	سازمان اداری و استخدامی
(۲۲)	پایش و ارزیابی	طراحی و اجرای سازوکار ارزیابی فنی و رتبه بندی خدمات و سنجها؛ ارائه گزارشهای فصلی؛ مبنا قرار دادن نتایج برای جایزه دولت هوشمند در جشنواره شهید رجایی	سازمان اداری و استخدامی (با همکاری وزارت ارتباطات)
(۲۴)	تدوین دستورالعمل نحوه استقرار نظام حکمرانی داده مبنا	تدوین دستورالعمل نحوه استقرار نظام حکمرانی داده مبنا با هدف اصلاح و مهندسی مجدد سیستمها و برای ایجاد وحدت رویه	سازمان اداری و استخدامی کشور
(۳۱)	تأمین مالی	پیش بینی و تخصیص منابع در بودجه سنواتی برای اجرای سند	سازمان برنامه و بودجه (با همکاری سازمان اداری و استخدامی)

مأخذ: همان.

#### ۴. آیین نامه اجرایی بند «ج» ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم پیشرفت

بند «ج» ماده (۱۰۷) قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران، به موضوع هوشمندسازی خدمات دولت و استقرار دولت هوشمند پرداخته است. در راستای تحقق این هدف، آیین نامه اجرایی مربوطه به عنوان یک سند اجرایی الزام آور تدوین و ابلاغ شده است که چارچوبها، تعاریف، نقشها و تکالیف دستگاههای اجرایی کشور را در زمینه ارائه خدمات برخط و هوشمند به صورت دقیق مشخص می کند. هدف کلان این آیین نامه، ایجاد بستری یکپارچه برای ارائه خدمات دستگاههای اجرایی از طریق «پنجره ملی خدمات دولت هوشمند» و «پنجره واحد دستگاه»، حذف فرایندهای کاغذی، بهره گیری حداکثری از فناوریهای نوین و ارتقای تجربه کاربری شهروندان است. این آیین نامه در ۹ ماده تهیه شده است که مطابق جدول ذیل است:

#### جدول ۷. خلاصه مواد آیین نامه اجرایی بند «ج» ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم

ماده	موضوع	توضیح
(۱)	تعاریف	در راستای ایجاد زبان مشترک بین تمام دستگاههای اجرایی و مجریان طرح، این ماده تعریف دقیقی از واژگان تخصصی (از جمله پنجره ملی، پنجره واحد، خدمت برخط، خدمت هوشمند، چرخه هوشمندسازی) برای جلوگیری از ابهام در اجرا ارائه کرده است.
(۲)	کارگروه راهبری	برای راهبری و نظارت بر اجرای این آیین نامه کارگروهی متشکل از وزیر ارتباطات (رئیس)، وزیر اطلاعات، رئیس سازمان برنامه و بودجه، رئیس سازمان اداری و استخدامی و دبیر شورای اجرایی فناوری اطلاعات تشکیل می شود.
(۳)	شمول خدمات	این آیین نامه شامل تمام خدمات ثبت شده در «پایگاه شناسنامه خدمات دولت» است.
(۴)	الزام برای برخط سازی	مطابق این ماده کلیه خدمات باید تا پایان ۱۴۰۳ برخط شوند و از طریق پنجره ملی و واحد ارائه کردند.
(۵)	احراز هویت یکپارچه	دستگاههای اجرایی موظفند با استفاده از ریزخدمات تبدیلی دسترسی برای ورود و احراز هویت کاربران را فراهم سازند.
(۶)	الزامهای چرخه هوشمندسازی	سازمان اداری و استخدامی طرف یک ماه از ابلاغ آیین نامه، الزامهای هوشمندسازی را تدوین می کند. همچنین دستگاهها باید هر سال ۲۰ درصد از خدمات خود را مطابق چرخه هوشمندسازی ارتقا دهند.
(۷)	اولویت بندی خدمات	بر اساس این ماده، دستگاههای اجرایی موظفند برنامه خود را مبتنی بر محورهای خدمات با کاربری فراگیر، خدمات ذیل پروژههای پیشران، خدمات با اهمیت در شاخص توسعه دولت الکترونیکی و خدمات وابسته به زنجیره خدمات دیگر اولویت بندی کنند.
(۸)	مشارکت شهروندان	مطابق این ماده، برای مشارکت شهروندان در نحوه ارائه خدمات هوشمند، وزارت ارتباطات موظف است سازوکار سنجش رضایت شهروندان و ارزیابی کیفیت خدمات را به صورت برخط اجرا کند.
(۹)	پایش و گزارش دهی	این ماده اشاره می کند، وزارت ارتباطات باید شاخصهای ارزیابی را تدوین کرده و هر ۶ ماه فرایند پایش آن را رصد کند، همچنین سامانه عمومی برای درج گزارشهای پیشرفت توسط دستگاههایی اجرایی ایجاد کند.

مأخذ: همان.



این آیین‌نامه با پیش‌بینی سازوکارهای مشخص، هم‌افزایی میان وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، سازمان اداری و استخدامی کشور و سایر دستگاه‌های اجرایی را برای هماهنگی و نظارت بر روند اجرای طرح تضمین می‌کند. براساس مفاد آیین‌نامه اجرایی بند «ج» ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم پیشرفت، کلیه دستگاه‌های اجرایی مکلف هستند تمامی خدمات خود را حداکثر تا پایان سال ۱۴۰۳، در قالب «خدمات برخط» و صرفاً از طریق «پنجره ملی خدمات دولت هوشمند» و «پنجره واحد دستگاه» ارائه کنند. با توجه به پایان مهلت تعیین شده در آیین‌نامه برای برخط‌سازی کلیه خدمات دستگاه‌های اجرایی تا انتهای سال ۱۴۰۳، ضروری است تحلیلی جامع از میزان تحقق این هدف صددرصدی صورت پذیرد.

## ۵. تحلیل و بررسی سند «نقشه راه دولت هوشمند» و «آیین‌نامه اجرایی بند «ج» ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم پیشرفت»

اسناد «نقشه راه دولت هوشمند» و «آیین‌نامه اجرایی بند «ج» ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم پیشرفت» هر دو به‌عنوان اسناد بالادستی در حوزه تحول دیجیتال کشور عمل می‌کنند و چارچوب‌های اجرایی و نظارتی دولت برای گذار از دولت الکترونیکی به دولت هوشمند را مشخص می‌کنند. «نقشه راه دولت هوشمند» سندی جامع و بلندمدت است که چشم‌انداز، اهداف کلان و کمی، مدل‌های مرجع (معماری سازمانی، مدل بلوغ، خدمات و داده‌ها) و تکالیف مرحله‌ای دستگاه‌های اجرایی را تعیین می‌کند. این مصوبه سازوکار تشکیل «کارگروه هوشمندسازی نظام اداری» را به ریاست سازمان اداری و استخدامی تعریف کرده تا اجرای این نقشه راه را راهبری و بر حسن اجرای پروژه‌های پیشران و برنامه‌های تحول نظارت کند. «آیین‌نامه اجرایی بند «ج» ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم» بیشتر بر جنبه‌های عملیاتی و کوتاه‌مدت استقرار دولت هوشمند تمرکز دارد، به‌ویژه در حوزه پنجره ملی خدمات دولت، احراز هویت یکپارچه، الزام‌های فنی و فرایند «هوشمندسازی چرخه خدمات». این آیین‌نامه کارگروهی به ریاست وزیر ارتباطات و فناوری اطلاعات پیش‌بینی کرده که وظیفه تصویب اولویت‌ها، نظارت بر اجرای الزام‌ها و پایش پیشرفت دستگاه‌ها را بر عهده دارد. در مجموع، هر دو سند به دنبال توسعه یکپارچه دولت هوشمند هستند، اما با دو رویکرد و دو ساختار کارگروهی مجزا که حوزه‌ها و وظایف‌شان بخش زیادی هم‌پوشانی دارد. جدول زیر به بررسی این دو سند و تحلیل کارگروه‌های مذکور می‌پردازد.

جدول ۸. مقایسه دو کارگروه «راهبری و نظارت بر استقرار دولت هوشمند» و کارگروه «هوشمندسازی نظام اداری»

کارگروه هوشمندسازی نظام اداری	کارگروه راهبری و نظارت بر استقرار دولت هوشمند	
نقشه راه دولت هوشمند	آیین نامه اجرایی بند «ج» ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم پیشرفت	مبتنی بر سند
شورای عالی اداری، ۱۴۰۴/۱/۳۱	هیئت وزیران، ۱۴۰۳/۰۹/۲۸	مرجع و تاریخ تصویب
«کارگروه هوشمندسازی نظام اداری» رئیس سازمان اداری و استخدامی (رئیس کارگروه) رئیس سازمان برنامه و بودجه کشور وزیر ارتباطات و فناوری اطلاعات	«کارگروه راهبری و نظارت بر استقرار دولت هوشمند» وزیر ارتباطات و فناوری اطلاعات (رئیس) وزیر اطلاعات رئیس سازمان برنامه و بودجه کشور رئیس سازمان اداری و استخدامی کشور دبیر شورای اجرایی فناوری اطلاعات	نهاد نظارتی و اعضا
سازمان اداری و استخدامی کشور	شورای اجرایی فناوری اطلاعات	دبیرخانه
نظارت بر حسن اجرای «نقشه راه دولت هوشمند» نظارت بر تحقق اهداف مواد (۳ و ۴) «نقشه راه دولت هوشمند» راهبری و نظارت بر اجرای برنامه ها و پروژه های مصوب برای هر دستگاه یا خوشه ایجاد هماهنگی و جلوگیری از موازی کاری بین دستگاهی به روز رسانی پروژه های پیشران اولویت دار نظارت بر تعریف و تصویب پروژه ها و اعتبارات حوزه دولت هوشمند پیش بینی و تدوین بخشنامه، دستورالعمل و آیین نامه های مورد نیاز پیگیری استقرار بستر مشارکت پذیری الکترونیکی و دریافت نظرات نخبگان، متخصصان و ذی نفعان برای بهبود خدمات رتبه بندی سالیانه و اعلام عمومی عملکرد دستگاه های اجرایی	راهبری و نظارت بر حسن اجرای آیین نامه اجرایی تصویب اولویت ها پیگیری نحوه بهینه سازی و هوشمندسازی خدمات دستگاه های اجرایی	وظایف
حسب مورد	حداقل ماهی یکبار، کارگروه کارشناسی متشکل از نمایندگان تام الاختیار اعضا به صورت هفتگی	زمان برگزاری جلسات
تکلیف وزارت ارتباطات برای ایجاد زیرساخت احراز هویت یکپارچه در ماده (۱۳)	تعریف احراز هویت در ماده (۱) «بند ۱۰» و الزام های اجرایی در ماده (۵)	احراز هویت یکپارچه
باز طراحی و اصلاح (۶۵ درصد) از روش های انجام کار انجام تمامی (۱۰۰ درصد) معاملات دولت، به صورت الکترونیکی ارائه تمامی (۱۰۰ درصد) خدمات دولت به شهروندان به صورت الکترونیکی کسب رتبه حداقل (۷۵) در شاخص توسعه دولت الکترونیکی	ارائه برخط و امن خدمات تا پایان سال اول قانون برنامه و هوشمندسازی حداقل ۲۰ درصد خدمات سالیانه از طریق پنجره ملی، بدون مراجعه حضوری یا مدارک دستی	هدف



کارگروه راهبری و نظارت بر استقرار دولت هوشمند	کارگروه هوشمندسازی نظام اداری
<ul style="list-style-type: none"> <li>پیشنهاد شاخص‌های ارزیابی دستگاه‌های اجرایی مشتمل بر کارایی و اثربخشی خدمات هوشمند به کارگروه</li> <li>پایش هر ۶ ماه یکبار وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات از میزان اجرایی‌سازی شاخص‌ها با استفاده از ارزیاب مستقل</li> <li>راه‌اندازی سامانه‌ای برخط برای دسترسی عموم مردم به وضعیت هوشمندسازی دستگاه‌های اجرایی با امکان درج گزارش پیشرفت توسط دستگاه‌های اجرایی و با مشارکت برخط مردم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تهیه و اجرای سازوکار ارزیابی فنی و رتبه‌بندی کیفی خدمات/ سنجش‌ها، مبتنی بر مدل بلوغ دولت هوشمند و چرخه هوشمندسازی دستگاه معماری سازمانی و مدل مرجع داده و خدمات منطبق با قانون مدیریت داده و اطلاعات ملی و ماده (۱۰۳) و بند «ب» ماده (۱۰۷) قانون برنامه به‌صورت دوره‌ای توسط سازمان اداری و استخدامی با همکاری وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات و ارائه گزارش فصلی به کارگروه</li> <li>ارائه گزارش‌های مورد نیاز در بازه‌های زمانی ۶ ماهه به کارگروه مطابق با ماده (۲) برنامه هفتم پیشرفت</li> <li>ارائه گزارش ارزیابی دستگاه‌های اجرایی در راستای اجرای مدل بلوغ براساس شاخص‌های ابلاغ شده توسط سازمان اداری و استخدامی کشور به‌صورت فصلی به کارگروه توسط وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات</li> </ul>
<p>خدمتی برخط، بدون دخالت انسانی و مدارک کاغذی، مبتنی بر داده‌ها و سوابق متقاضی، با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین (بند «۱۲»، ماده (۱))</p>	<p>تاکید بر خدمات هوشمند در چارچوب مدل بلوغ و معماری سرویس‌گرا (ماده (۶))</p>
<p>ارائه کلیه خدمات به‌صورت برخط از طریق پنجره ملی و واحد دستگاه، با رعایت الزام‌های امنیتی تا پایان سال ۱۴۰۳ (ماده (۴))</p>	<p>فقدان ذکر مهلت مشخص و تأکید بر اهداف بلندمدت (ماده (۳))</p>
<p>در محل دبیرخانه شورای اجرایی فناوری اطلاعات مستقر است (ماده (۲))</p>	<p>دبیرخانه در سازمان اداری و استخدامی کشور مستقر است (ماده (۴)، تبصره «۱»)</p>
<p>سازمان موظف به تدوین الزام‌های چرخه هوشمندسازی (ماده (۶))</p>	<p>سازمان موظف به تدوین مدل مرجع معماری و بلوغ دولت هوشمند (ماده (۶) و تبصره‌ها)</p>
<p>فقدان ذکر صریح مشارکت بخش خصوصی</p>	<p>تأکید بر مشارکت بخش خصوصی (مواد (۱۰، ۱۱ و ۱۸))</p>
<p>شاخص‌های ارزیابی توسط وزارت ارتباطات پیشنهاد می‌شود. (ماده (۹))</p>	<p>شاخص‌ها توسط سازمان اداری و استخدامی تدوین می‌شود. (ماده (۲۲))</p>
<p>اشاره به پروژه‌های پیش‌ران مصوب شورا (ماده (۷)، بند «۲»)</p>	<p>ذکر پروژه‌های پیش‌ران مصوب شورای اجرایی (ماده (۱۲))</p>

مأخذ: همان.

بررسی «نقشه راه دولت هوشمند» و «آیین‌نامه اجرایی بند «ج» ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم پیشرفت» نشان می‌دهد که هر چند هر دو سند با هدف ارتقای کیفیت خدمات عمومی، دیجیتالی‌سازی فرایندها و بهبود نظام حکمرانی تدوین شده‌اند، اما در عمل زمینه‌ساز شکل‌گیری ساختارهای موازی و مأموریت‌های هم‌پوشان شده‌اند. این موازی‌کاری نه‌تنها موجب اتلاف منابع انسانی و مالی می‌شود، بلکه می‌تواند انسجام سیاستی و هماهنگی نهادی را نیز تضعیف کند. در چنین وضعیتی، سردرگمی برای دستگاه‌های اجرایی به‌وجود می‌آید، چرا که مشخص نیست مرجع اصلی تصمیم‌گیری، تصویب اولویت‌ها و نظارت بر اجرای برنامه‌ها کدام نهاد است. این وضعیت خود یک چالش اساسی در مسیر استقرار دولت هوشمند محسوب می‌شود و در صورت تداوم، می‌تواند موفقیت این برنامه ملی را با مخاطره جدی مواجه سازد.

## الف) نقاط قوت

### ۱- سیاستگذاری و رهبری برنامه

اگرچه وجود دو کارگروه و دبیرخانه‌های متناظر در نقشه راه دولت هوشمند و آیین‌نامه اجرایی بند «ج» ماده (۱۰۷) به‌ظاهر موجب شکل‌گیری ساختارهای موازی شده و خطر تداخل وظایف را در پی دارد، اما از منظر حکمرانی می‌توان آن را واجد یک مزیت نیز دانست. این مزیت در آن است که هر دو سند، موضوع دولت هوشمند را به سطح سیاست عمومی ارتقا داده و برای آن سازوکارهای حاکمیتی رسمی پیش‌بینی کرده‌اند.

### ۲- پایش، ارزیابی و پاسخ‌گویی

هر دو سند نقشه راه دولت هوشمند و آیین‌نامه اجرایی بند «ج» ماده (۱۰۷) به‌طور مشخص بر استقرار نظام ارزیابی و سنجش عملکرد دستگاه‌ها تأکید دارند. نقشه راه با تکیه بر شاخص‌های معماری، سطح بلوغ و کیفیت خدمات و الزام به ارائه گزارش‌های دوره‌ای و فصلی به کارگروه و هیئت‌وزیران، بُعد کیفی و ساختاری این تحول را نهادینه می‌کند. در مقابل، آیین‌نامه اجرایی با پیش‌بینی پایش‌های ماهیانه و ۶ ماهه و الزام به اعلام فهرست دستگاه‌های دارای تأخیر، بُعد کمی و اجرایی فرایند را تقویت کرده است. این هم‌پوشانی، اگرچه در ظاهر نشانه‌ای از موازی‌کاری است، اما در عمل می‌تواند به‌عنوان یک مزیت تلقی شود؛ زیرا ترکیب دو رویکرد، هم «درست ساختن» از منظر معماری و کیفیت و هم «درست انجام دادن» از منظر زمان‌بندی و پاسخ‌گویی را تضمین می‌کند.

### ۳- بازمهندسی فرایندها و حذف فرایندهای زائد

هر دو سند نقشه راه دولت هوشمند و آیین‌نامه اجرایی بند «ج» ماده (۱۰۷) به ضرورت اصلاح و بازمهندسی فرایندها پیش از دیجیتالی‌سازی تأکید دارند. در سند نقشه راه دولت هوشمند این موضوع به‌طور مشخص با الزام به حذف فرایندهای حضوری آزردهنده، پرهیز از کار موازی و بازمهندسی چرخه خدمات تصریح شده و حتی امکان واگذاری بخشی از خدمات به مشارکت‌های عمومی-خصوصی برای افزایش چابکی پیش‌بینی شده است. در آیین‌نامه اجرایی بند «ج» ماده (۱۰۷) نیز با تأکید بر بهینه‌سازی نحوه اجرا و افزایش کارایی، اصلاح فرایندها به‌عنوان پیش‌نیاز اصلی استقرار دولت هوشمند مطرح شده است. اهمیت این همسویی در آن است که بدون بازنگری جدی در فرایندهای سنتی، تحول واقعی در کیفیت خدمات محقق نخواهد شد.

### ۴- دسترسی یکپارچه و تجربه شهروندان

یکی از مزیت‌های مشترک هر دو سند، تأکید بر یکپارچه‌سازی خدمات در پنجره ملی خدمات دولت هوشمند و حرکت به‌سوی یکپارچه‌سازی تجربه کاربر است. در این میان، نقشه راه دولت هوشمند با صراحت به موضوع کیفیت تجربه شهروندی پرداخته و حتی در ماده (۱۵) دستگاه‌ها را مکلف به رعایت الزام‌های اصول تجربه کاربری و بازنویسی کانال‌های ارائه خدمات کرده است تا سطح استاندارد و یکنواختی تجربه کاربر تثبیت شود. در مقابل، آیین‌نامه اجرایی بند «ج» ماده (۱۰۷) رویکردی اجرایی دارد و پنجره ملی خدمات، را به‌عنوان درگاه واحد و رسمی خدمات دولت الکترونیکی با نشانی [my.gov.ir](http://my.gov.ir) تثبیت می‌کند. اهمیت این مزیت مشترک در آن است که با تجمیع خدمات در یک درگاه و ارتقای کیفیت تجربه کاربری، هزینه جست‌وجو و اصطکاک برای شهروندان به حداقل می‌رسد، دسترسی ساده‌تر و سریع‌تر محقق می‌شود و در نتیجه، احتمال استفاده مکرر و اعتماد عمومی به خدمات دولت افزایش می‌یابد.



## ب) چالش‌ها و نقاط ضعف

### ۱) درک نادرست از مفاهیم نقشه راه و دولت هوشمند

از منظر محتوایی، هیچ‌یک از اسناد موجود، در عمل «نقشه راه دولت هوشمند» به معنای واقعی کلمه نیستند. در ادبیات علمی «نقشه راه»، ابزار راهبردی و مدیریتی است که با هدف هدایت برنامه‌ریزی بلندمدت، تصمیم‌سازی مؤثر و هم‌ترازی فعالیت‌های سازمان با اهداف کلان و چشم‌انداز آینده طراحی می‌شود. این ابزار، چارچوبی نظام‌مند، زمان‌محور و یکپارچه برای ترسیم مسیر حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب فراهم می‌آورد و با نمایش روابط متقابل میان فناوری‌ها، محصولات، بازارها، منابع و اولویت‌های سازمانی، زمینه‌ساز تحقق توسعه پایدار و کارآمد می‌شود. نقشه‌راه در محیط‌های سازمانی، نقش پل ارتباطی میان سیاست‌های کلان، راهبردهای عملیاتی و برنامه‌های اجرایی را ایفا کرده و به مدیران امکان می‌دهد تا تصمیم‌های خود را بر مبنای تحلیل داده، آینده‌پژوهی و هم‌افزایی بین بخشی اتخاذ کنند [۹].

در تعریف گسترده‌تر، نقشه راه را می‌توان نوعی سند راهبردی هدایت‌کننده دانست که مسیر حرکت یک سازمان، صنعت یا حتی یک کشور را در افق زمانی مشخص تعیین می‌کند. این سند ابتدا چشم‌انداز آینده را برای حوزه مورد نظر ترسیم کرده و سپس مراحل کلیدی تحقق آن چشم‌انداز را به صورت گام‌به‌گام و نظام‌مند مشخص می‌کند. در ادامه، عناصر اصلی شامل بازیگران، فناوری‌ها، بازارها و سیاست‌ها در چارچوبی منطقی و زمانی به هم پیوند می‌خورند تا ارتباط متقابل میان آنها به وضوح قابل مشاهده باشد. ویژگی برجسته نقشه راه، انعطاف‌پذیری و بازنگری‌پذیری آن است؛ به گونه‌ای که می‌تواند خود را با تغییرهای سریع محیطی، فناورانه و نهادی هماهنگ سازد و همواره مسیر تصمیم‌گیری‌های آینده را به‌روز و دقیق نگه دارد [۱۰]. علاوه بر این، ابزار نقشه راه به مدیران و سیاستگذاران کمک می‌کند تا منابع موجود را به شکل بهینه تخصیص دهند، ریسک‌ها و نبود قطعیت‌های محیطی را کاهش دهند و از دل روندهای فناورانه و بازار، فرصت‌های نوآوری و رشد را شناسایی کنند. از این منظر، نقشه راه نه یک سند ایستا، بلکه یک فرایند پویا و مشارکتی است که با تغییر شرایط محیطی و تحولات فناوری، به‌طور مداوم بازنگری می‌شود [۱۱]. با این حال، سند نقشه راه دولت هوشمند در چارچوب تعاریف علمی و معیارهای شناخته‌شده نقشه‌راه قرار نمی‌گیرد. این سند، به‌جای تبیین دقیق و تحلیلی وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، صرفاً مجموعه‌ای از اهداف کلی و توصیفی را بیان کرده است. اهدافی نظیر یکپارچه‌سازی زنجیره انجام خدمات با فناوری‌های اداری، افزایش مشارکت شهروندان و کسب‌وکارها در بلوغ خدمات دولتی و ارتقای بهره‌گیری از داده در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، اگرچه این اهداف ارزشمند هستند، اما در قالب نقشه راه به معنای واقعی که مستلزم مسیر، مراحل، اولویت‌ها، منابع و شاخص‌های زمان‌بندی شده است جای نمی‌گیرند. علاوه بر این، برداشت موجود از دولت هوشمند، همچنان در گفتمان سنتی «دولت الکترونیکی» باقی مانده و تمرکز صرف بر ارائه خدمات دارد. در حالی که ماهیت دولت هوشمند بر «حکمرانی داده» استوار است یعنی استقرار سازوکارهایی که امکان تصمیم‌سازی مبتنی بر داده، تحلیل‌های پیش‌بینانه و استفاده از کلان‌داده را فراهم کند. تحقق چنین رویکردی مستلزم وجود داده‌های تمیز، ساختارمند و در دسترس در سطح دستگاه‌های اجرایی است؛ امری که در این اسناد مشاهده نمی‌شود. از این منظر، سند فعلی نه نقشه راه است، نه از نظر مفهومی به گفتمان دولت هوشمند نزدیک است. بلکه بیشتر به ابزاری برای تثبیت رقابت میان دستگاه‌ها شباهت دارد.

### ۲) تداخل مأموریت و هدف‌گذاری

هر دو کارگروه، عهده‌دار وظیفه راه‌اندازی، راهبری و نظارت بر اجرای برنامه‌های دولت هوشمند و فرایند هوشمندسازی خدمات هستند. همچنین، هر دو بر بهبود فرایندها، حذف فعالیت‌های موازی، افزایش کارایی و ارتقای سطح بلوغ دیجیتال دستگاه‌های اجرایی تمرکز دارند. این هم‌پوشانی وظایف موجب می‌شود مرجع واحد برای تصمیم‌گیری و سیاستگذاری مشخص نباشد و دستگاه‌های اجرایی در عمل ندانند باید به کدام کارگروه پاسخ دهند. کارگروه هوشمندسازی نظام اداری (براساس مصوبه نقشه راه دولت هوشمند)، با ریاست رئیس سازمان اداری و استخدامی و با هدف راهبری، نظارت بر حسن اجرای سند، جلوگیری از موازی‌کاری بین دستگاه‌ها، تعیین و به‌روزرسانی پروژه‌های پیشران و تصویب پروژه‌ها و اعتبارات حوزه دولت هوشمند تشکیل شده و دبیرخانه آن در سازمان اداری و استخدامی مستقر است. این سند همچنین اهداف کمی شامل ۱۰۰ درصد الکترونیکی شدن معاملات دولت، ۱۰۰ درصد ارائه خدمات برخط به شهروندان و کسب حداقل رتبه ۷۵ در شاخص توسعه دولت الکترونیکی را تعیین و مدل‌های

مرجع معماری، بلوغ و خدمات را تکلیف کرده است.

کارگروه راهبری و نظارت بر استقرار دولت هوشمند (موضوع آیین‌نامه بند «ج» ماده (۱۰۷))، با مسئولیت وزیر ارتباطات و فناوری اطلاعات و عضویت رئیس سازمان برنامه و بودجه، رئیس سازمان اداری و استخدامی و دبیر شورای اجرایی فناوری اطلاعات تشکیل شده است. مأموریت این کارگروه، راهبری و نظارت بر حسن اجرای آیین‌نامه، تصویب اولویت‌ها و بهینه‌سازی شیوه اجرا بوده و دبیرخانه آن در محل شورای اجرایی فناوری اطلاعات مستقر است. هر دو کارگروه اختیار «تصویب اولویت‌ها و پروژه‌ها» و نیز «نظارت و راهبری حسن اجرای برنامه‌ها» را دارا هستند؛ یکی در چارچوب سازمان اداری و استخدامی کشور و دیگری ذیل وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات و شورای اجرایی فناوری اطلاعات. این هم‌پوشانی می‌تواند به بروز درخواست‌های متعارض یا ایجاد فرایندهای موازی و چرخه‌های تصویب دوگانه منجر شود.

### ۳ هم‌پوشانی در ابزارهای نظارتی و ارزیابی

هر دو کارگروه مسئولیت تعیین شاخص‌ها، سنجش عملکرد دستگاه‌ها و انجام رتبه‌بندی را بر عهده دارند. این هم‌پوشانی می‌تواند به انجام ارزیابی‌های موازی، درخواست مکرر داده‌ها از دستگاه‌های اجرایی و حتی صدور نتایج متناقض منجر شود. در «نقشه راه دولت هوشمند»، مدل ارزیابی بر پایه شاخص‌های فنی و کیفی، مبتنی بر معماری، سطح بلوغ و خدمات تعریف شده و گزارش‌های آن به صورت فصلی به کارگروه و هیئت‌وزیران ارائه می‌شود. در مقابل، «آیین‌نامه» بر سنجش اثربخشی و کارایی خدمات، پیش مستقل ۶ ماهه، گزارش‌دهی ماهانه دستگاه‌ها و اعلام فهرست دستگاه‌های دارای تأخیر هر سه ماه به هیئت‌وزیران تأکید دارد. این تفاوت، دستگاه‌های اجرایی را در موقعیت ۲ گانه قرار می‌دهد: از یک سو باید به شاخص‌های کمی آیین‌نامه پاسخ دهند و از سوی دیگر، الزام‌های کیفی و حکمرانی سند نقشه راه دولت هوشمند، را رعایت کنند. این تناقض، به اجرای فرمی و غیر پایدار منجر می‌شود.

### ۴ دو دبیرخانه با ترکیب اعضا تقریباً یکسان و ساختاری موازی

یکی از جدی‌ترین چالش‌های ساختاری، تضاد در تفویض مسئولیت و هم‌پوشانی وظایف میان دو سند است. «نقشه راه دولت هوشمند» سازمان اداری و استخدامی کشور را به‌عنوان نهاد راهبر و مسئول اصلی اجرای تحول دیجیتال تعیین کرده، در حالی که «آیین‌نامه اجرایی بند «ج» ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم پیشرفت» نقش محوری را به وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات واگذار می‌کند. این هم‌پوشانی، به‌ویژه در موضوع فعالیت کارگروه‌ها، باعث تشدید موازی‌کاری و کاهش کارایی خواهد شد. هر دو کارگروه پیش‌بینی شده در این دو سند، دارای دبیرخانه اختصاصی با ترکیب اعضای تقریباً یکسان بوده و جلسات رسمی خود را به‌طور منظم برگزار می‌کنند. این شباهت در ترکیب و مأموریت، به‌معنای مصرف مضاعف منابع انسانی و مالی و ایجاد کانال‌های موازی برای ابلاغ و پیگیری امور است. از منظر فرایند تصمیم‌گیری نیز، «نقشه راه» اختیار تصویب پروژه‌ها و اعتبارات را برای کارگروه هوشمندسازی نظام اداری مقرر کرده، در حالی که «آیین‌نامه» اختیار تصویب اولویت‌ها را در کارگروه راهبری و نظارت بر استقرار دولت هوشمند قرار داده است؛ هم‌پوشانی آشکاری که در تضاد و مغایرت با اسناد بالادستی و قوانین موجود قرار دارد.

افزون بر این، در جای‌جای متن «نقشه راه» پیش‌بینی تولید اسناد، شناسنامه‌ها، شوراها و کارگروه‌های مختلف دیده می‌شود. به طور خاص، ماده (۴) این سند بر تشکیل «کارگروه هوشمندسازی نظام اداری» تأکید دارد؛ اقدامی که مغایر با سیاست سازمان اداری و استخدامی کشور مبنی بر کاهش، حذف یا ادغام نهادهای شورایی ارزیابی می‌شود. همچنین، «نقشه راه» ایجاد شوراهای راهبری تحول اداری در سطح استان‌ها و تعریف مسیر گزارش‌دهی مستقل برای آنها را الزامی کرده است. این لایه استانی، در کنار دبیرخانه شورای اجرایی فناوری اطلاعات، عملاً کانال‌های موازی دیگری برای ابلاغ و پیگیری امور ایجاد می‌کند.

### ۵ ناهماهنگی در تعاریف

یکی از چالش‌های مهم در اجرای اسناد تحول دیجیتال، ناهماهنگی در تعاریف مفاهیم پایه است؛ موضوعی که می‌تواند دستگاه‌های اجرایی را در مرحله عمل با سردرگمی و برداشت‌های متفاوت مواجه سازد. به‌عنوان نمونه، آیین‌نامه اجرایی، «خدمت هوشمند» را صرفاً به خدماتی محدود می‌کند که بدون دخالت نیروی انسانی ارائه می‌شوند، حال آنکه سند نقشه راه دولت هوشمند، هوشمندسازی را فرایندی تکاملی و چندبعدی می‌داند که شامل ارتقای تدریجی کیفیت، بهبود دسترسی و غنی‌سازی تجربه شهروندی است. چنین تفاوتی در نگاه، می‌تواند استانداردهای ناهمگون و سطوح متفاوتی از کیفیت خدمات را برای شهروندان ایجاد کند. از سوی دیگر، سند



موسوم به «نقشه راه دولت هوشمند» از نظر محتوایی و ساختاری فاقد تعریفی جامع و راهبردی از دولت هوشمند است. رویکردهای ارائه شده در این سند بیشتر ادامه همان گفتمان دولت الکترونیکی بوده و پاسخ‌گوی الزام‌های گذار به حکمرانی دولت هوشمند نیست. به بیان دقیق‌تر، این سند به جای برخورداری از ویژگی‌های یک نقشه راه، بیشتر به یک آیین‌نامه اجرایی شباهت دارد. حال آنکه یک نقشه راه واقعی باید دارای اهداف روشن و قابل سنجش، دامنه و محدوده مشخص، زمان‌بندی دقیق، تصویر شفاف از مراحل تحقق اهداف داشته باشد.

#### ۶ نبود حضور ذی‌نفعان فرابخشی در ساختار نقشه راه دولت هوشمند

در سند نقشه راه دولت هوشمند، نقش نهادهای کلیدی و اثرگذار مانند شورای عالی فضای مجازی، شورای عالی فناوری اطلاعات و شورای اجرایی فناوری اطلاعات در فرایند ایجاد و استقرار دولت هوشمند تا حد زیادی نادیده گرفته شده است؛ درحالی‌که این موضوع ماهیتی فرابخشی دارد و تحقق اهداف آن مستلزم مشارکت فعال و هماهنگ تمامی ذی‌نفعان ملی است. با این حال، در آیین‌نامه اجرایی بند «ج» ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم پیشرفت این نقش تا حدودی مورد توجه قرار گرفته است؛ به گونه‌ای که دبیر شورای اجرایی فناوری اطلاعات به‌عنوان عضو کارگروه راهبری و نظارت بر استقرار دولت هوشمند پیش‌بینی شده است. این اقدام هرچند گامی در جهت حضور بخشی از ساختارهای سیاستگذار در فرایند راهبری دولت هوشمند محسوب می‌شود، اما همچنان از منظر جامعیت و پوشش همه نهادهای بالادستی و ذی‌ربط، دارای کاستی جدی است.

#### ۷ فقدان رویکرد جامع به حکمرانی داده در سند نقشه راه دولت هوشمند

سند «نقشه راه دولت هوشمند» به پرسش‌های بنیادین و تعیین‌کننده در مسیر شکل‌گیری و استقرار دولت هوشمند، به‌ویژه در حوزه حکمرانی داده، پاسخی روشن و نظام‌مند ارائه نکرده است. ابهام در تعیین نهاد یا فرایند مسئول برای موضوع‌هایی همچون مالکیت داده، بهره‌برداری از داده، هزینه و درآمد حاصل از داده، کیفیت و ضرورت تولید داده و نیز طراحی و استانداردهای مرتبط، نشان‌دهنده خلأ راهبردی این سند در بخش زیربنایی حکمرانی داده است. با وجود آنکه حکمرانی داده شالوده اصلی و زیربنایی تحقق دولت هوشمند محسوب می‌شود، این موضوع در سند حاضر به‌طور نظام‌مند تبیین نشده و چارچوب عملیاتی مشخصی برای آن ارائه نشده است.

## ۶. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری



تحلیل تطبیقی اسناد «نقشه راه دولت هوشمند» و «آیین‌نامه اجرایی بند «ج» ماده (۱۰۷) قانون برنامه هفتم پیشرفت» نشان می‌دهد که به‌رغم تلاش‌های ارزشمند برای توسعه تحول دیجیتال در بخش دولتی، هنوز فاصله معناداری میان وضعیت موجود و الزام‌های تحقق دولت هوشمند وجود دارد. هر دو سند از منظر توجه به ارزیابی عملکرد، بازمهندسی فرایندها و تمرکز بر تجربه شهروندی گام‌هایی مثبت برداشته‌اند، اما پراکندگی ساختاری، تداخل مأموریت‌ها و فقدان رویکرد منسجم به حکمرانی داده، مانع از شکل‌گیری یک نظام یکپارچه و اثربخش شده است. دولت هوشمند زمانی محقق می‌شود که حکمرانی داده، تصمیم‌سازی مبتنی بر شواهد و مشارکت ذی‌نفعان در قالب یک چارچوب واحد، الزام‌آور و فرابخشی نهادینه شود. بنابراین، ضرورت تدوین یک «سند واحد و جامع دولت هوشمند» بیش از پیش احساس می‌شود؛ سندی که با اتکا به اسناد بالادستی، وحدت فرماندهی را تضمین کرده، وظایف دستگاه‌ها را شفاف سازد و سازوکارهای هماهنگی بین بخشی را نهادینه کند. چنین سندی باید علاوه بر تعیین چشم‌انداز و اصول راهنما، به حکمرانی داده به‌عنوان زیرساخت اصلی بپردازد و مسیر گذار از دولت الکترونیکی به دولت هوشمند را مرحله‌بندی، سنجش‌پذیر و قابل ارزیابی کند. تنها در سایه چنین چارچوبی است که می‌توان از موازی‌کاری، دوباره‌کاری و ناهماهنگی نهادی عبور کرد و به سمت ساختاری حرکت کرد که با بهره‌گیری از داده و فناوری، کارآمد، پاسخ‌گو و در خدمت واقعی شهروندان باشد.

#### توصیه‌های سیاستی

۱ ضروری است تمامی وظایف سیاستگذاری، راهبری و تصویب پروژه‌های دولت هوشمند ذیل یک ستاد ملی واحد متمرکز شود که با مصوبه هیئت‌وزیران یا شورای عالی فضای مجازی رسمیت یافته باشد. این ستاد باید علاوه بر اینکه جایگزین ساختارهای موازی

فعلی می‌شود، امور سیاستگذاری، راهبری و تصویب پروژه‌ها را در چارچوب حکمرانی داده‌محور انجام دهد تا مفهوم واقعی دولت هوشمند تحقق یابد و تنها یک دبیرخانه واحد با اختیارات کافی در حوزه هماهنگی بین‌دستگاهی داشته باشد. همچنین بازنگری محتوای هر دو سند، به‌ویژه در بخش شرح وظایف کارگروه‌ها، برای حذف هم‌پوشانی‌ها و تکرار مأموریت‌ها ضروری است.

**۲** تدوین چارچوب ملی سنجش دولت هوشمند که شامل شاخص‌های جامع کمی و کیفی، روش‌های ارزیابی و دوره‌های پایش باشد و به تصویب مراجع ملی برسد. این چارچوب باید مبنای کار هر دو نهاد قرار گیرد تا از ارزیابی‌های موازی و برداشت‌های متناقض جلوگیری شود. همچنین ایجاد یک سامانه ملی پایش و گزارش‌دهی ضروری است تا داده‌های عملکردی فقط یک‌بار از دستگاه‌ها اخذ شده و در اختیار کلیه مراجع ذی‌ربط قرار گیرد.

**۳** برای جلوگیری از اتلاف منابع و ایجاد کانال‌های موازی ابلاغ و پیگیری امور، باید دبیرخانه‌های موجود ادغام و در قالب یک ساختار متمرکز و چابک بازآرایی شوند. این دبیرخانه واحد می‌تواند ذیل دبیرخانه شورای اجرایی فناوری اطلاعات مستقر شود تا از زیرساخت‌های موجود بهره‌برداری شود. همچنین تشکیل شوراهای و لایه‌های استانی جدید باید متوقف شده و مسئولیت هماهنگی استانی به ساختارهای موجود سپرده شود تا مسیرهای موازی حذف شود.

**۴** لازم است کارگروه ملی تدوین تعاریف و استانداردها با مشارکت نمایندگان هر دو سند، شورای عالی فضای مجازی و متخصصان دانشگاهی تشکیل شود. خروجی این کارگروه باید در قالب یک واژه‌نامه ملی دولت هوشمند به هر دو سند پیوست و اجرای آن برای کلیه دستگاه‌ها الزام‌آور شود. بازنگری در تعریف مفاهیم کلیدی مانند «خدمت هوشمند» و «پنجره ملی خدمات» باید با تأکید بر ابعاد حکمرانی داده، فرایندهای بین‌دستگاهی و تجربه کاربر نهایی صورت گیرد تا انسجام در استانداردها و کیفیت خدمات ایجاد شود.

**۵** اصلاح ترکیب کارگروه‌ها به‌گونه‌ای که نمایندگان نهادهای بالادستی و ذی‌نفعان اصلی، از جمله شورای عالی فضای مجازی، شورای عالی فناوری اطلاعات و سازمان نظام صنفی رایانه‌ای، حضور مؤثر داشته باشند. علاوه بر این، ایجاد سازوکار مشورتی فرابخشی برای تصمیم‌سازی، ارزیابی پیشرفت و هم‌راستا کردن اقدام‌های دستگاه‌ها با اسناد ملی بالادستی ضروری است. حضور فعال این نهادها می‌تواند از بروز تضاد در سیاستگذاری و اجرا جلوگیری کند.

**۶** ضروری است به‌جای تدوین سندی مستقل، پیوست حکمرانی داده به «سند نقشه راه دولت هوشمند» افزوده شود تا در آن نقش‌ها و مسئولیت‌های مرتبط با مالکیت داده، بهره‌برداری، کیفیت، امنیت، حریم خصوصی، طبقه‌بندی، دسترسی و اشتراک‌گذاری، مدیریت چرخه عمر و تعامل‌پذیری داده‌ها به‌صورت شفاف تعریف شود.



جدول ۹. پیشنهاد توصیه سیاستی ویژه گزارش‌های راهبردی/نظارتی

ملاحظات	زمان‌بندی اجرا (کوتاه‌مدت، میان‌مدت، بلندمدت)	دستگاه معین	دستگاه متولی	الزام‌ها و قیود اجرایی	توصیه سیاستی	نوع توصیه		ردیف
						اصلاح	تداوم	
	میان‌مدت	-	شورای عالی فضای مجازی	تصویب اساسنامه ستاد ملی دولت هوشمند در هیئت‌وزیران با تعیین وظایف، ترکیب اعضا، اختیارات قانونی	ایجاد یک ستاد ملی دولت هوشمند با رویکرد حکمرانی داده‌محور	**		۱
	میان‌مدت	سازمان اداری و استخدامی	وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات	طراحی و ابلاغ «شاخص ملی سنجش بلوغ دولت هوشمند» شامل شاخص‌های کمی و کیفی برای ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها	تدوین چارچوب ملی سنجش دولت هوشمند	**		۲
	کوتاه‌مدت	-	شورای اجرایی فناوری اطلاعات	ادغام دبیرخانه کارگروه‌های موازی در قالب یک «دبیرخانه مشترک دولت هوشمند» با مدیریت واحد و نظام گزارش‌دهی مشترک	ادغام دبیرخانه‌های موجود در هر دو سند برای افزایش چابکی	**		۳
	میان‌مدت	شورای اجرایی فناوری اطلاعات	شورای عالی فضای مجازی	تشکیل «کارگروه ملی تعاریف و استانداردهای دولت هوشمند» با مشارکت نهادهای علمی، تخصصی و دستگاه‌های اجرایی، تحت نظارت ستاد ملی دولت هوشمند، برای تدوین واژه‌نامه و استانداردهای فنی و مفهومی	تدوین کارگروه ملی تعاریف و استانداردها برای تعریف دقیق اصطلاحات	**		۴
	کوتاه‌مدت	-	دولت	بازنگری در ساختار کارگروه‌های فعلی با هدف ایجاد وحدت فرماندهی	اصلاح ترکیب کارگروه‌های موجود در هر دو سند	**		۵
	کوتاه‌مدت	سازمان اداری و استخدامی	شورای عالی اداری	افزودن پیوست حکمرانی داده به سند نقشه راه دولت هوشمند با تعریف شفاف نقش‌ها و مسئولیت‌ها در راستای تحقق اهداف دولت هوشمند	تهیه پیوست حکمرانی داده به «سند نقشه راه دولت هوشمند»	**		۶

\* تداوم یا تقویت آیتم‌ها یا اقدامات  
\*\* اصلاح رویه‌ها یا ایجاد سازوکارها  
مأخذ: یافته‌های تحقیق.



- [۱] آنجفی رستاقی، حیدر. عبدالحسین زاده، محمد. چالش‌ها و راهکارهای حکمرانی هوشمند در کشور و ارائه توصیه‌های سیاستی برای مجلس شورای اسلامی، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۴۰۲، شماره مسلسل: ۱۸۹۵۴.
- [۲] صدوری خواه شیخ‌آبادی، امیررضا. مرتب، یحیی. بررسی گزارش «شاخص دولت دیجیتال ۲۰۲۳ در کشورهای عضو سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی (OECD)»، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۴۰۳، شماره مسلسل: ۲۰۴۷۳.
- [۳] شجاعان، امیر. تقوی فر، محمدتقی. الیاسی، مهدی. محمدی، مهدی. (۱۳۹۸). تحقق حاکمیت الکترونیک ایران: گامی به سوی دولت هوشمند. نشریه مدیریت بحران. دوره (۸). ویژه‌نامه هوشمندسازی.
- [4] Petrov, O. (2011). Next Generation E-Government: Transformation into Open Government, ICT@The World Bank, E-Democracy Conference, Ohrid, Macedonia.
- [5] Gil-Garcia, J. R. (2012). Towards a smart State? Inter-agency collaboration, information integration, and beyond. Information Polity, 17(3, 4), 269-280.
- [۶] رجبی، ابوالقاسم. آسیب‌شناسی برنامه‌های اقتصاد دیجیتال (رقومی) روسیه و درس‌آموخته‌هایی برای ایران، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۴۰۲، شماره مسلسل: ۱۹۶۴۳.
- [۷] کریمی، مهسا. عزیزی، حسین. مرتب، یحیی. شریفی، سید مسعود. بررسی چالش‌های تعامل‌پذیری دولت الکترونیکی کشور، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۴۰۳، شماره مسلسل: ۲۰۵۳۲.
- [۸] صدوری خواه شیخ‌آبادی، امیررضا. مرتب، یحیی. تکالیف قانون مدیریت داده‌ها و اطلاعات ملی در قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت و ارائه پیشنهادها سیاستی، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۴۰۴، شماره مسلسل: ۲۰۹۰۱.
- [9] de Alcantara, D. P., & Martens, M. L. (2019). Technology Roadmapping (TRM): a systematic review of the literature focusing on models. Technological Forecasting and Social Change, 138, 127-138.
- [10] Kerr, C., & Phaal, R. (2021). Roadmapping and roadmaps: Definition and underpinning concepts. IEEE. Transactions on Engineering Management, 69(1), 6-16.
- [11] Vishnevskiy, K., Karasev, O., & Meissner, D. (2016). Integrated roadmaps for strategic management and planning. Technological Forecasting and Social Change, 110, 153-166.



#### گزیده سیاستی

این گزارش به بررسی دوسند مهم در رابطه با پیاده‌سازی دولت هوشمند در کشور می‌پردازد که هم‌پوشانی گسترده‌ای داشته و چالش‌هایی در اجرایی‌سازی این موضوع ایجاد کرده است.



مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

تهران، خیابان پاسداران، روبروی پارک نیاوران (ضلع جنوبی، پلاک ۸۰۲)

تلفن: ۷۵۱۸۲۰۰۰ | صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۵۸۵۵ | پست الکترونیک: [ircc@majlis.ir](mailto:ircc@majlis.ir)

وبسایت: [rc.majlis.ir](http://rc.majlis.ir)