Journal of Public Administration
Print ISSN: 2008-5877
Online ISSN: 2423-5342

A Comprehensive Model for Smart Social Security Services in Iran: Lessons Learned from Systematic Benchmarking of Estonia, Finland, Singapore, and Turkey

Zohreh Mohammadzadeh
PhD Candidate, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. E-mail: zohrehmohammadzadeh5@gmail.com

Mohammad Ghasemi*
*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. E-mail: m_ghasemi@mgmt.usb.ac.ir

Noor Mohammad Yaghoubi
Prof., Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. E-mail: yaghoubi@mgmt.usb.ac.ir

Yousef Ramezani
Associate Prof., Department of Management, Gonabad Higher Education Complex, Gonabad, Iran. E-mail: y.ramezani@gonabad.ac.ir

Abstract

Objective

Digital transformation in social security systems has become one of the fundamental pillars of modern government and public service delivery. In Iran, the social security system faces a range of structural and operational challenges, including heavy bureaucratic processes, fragmented data silos, weaknesses in data-driven governance, and institutional incoordination. These challenges can hinder the development of integrated and smart social security services.

Citation: Mohammadzadeh, Zohreh; Ghasemi, Mohammad; Yaghoubi, Noor Mohammad & Ramezani, Yousef (2026). A Comprehensive Model for Smart Social Security Services in Iran: Lessons Learned from Systematic Benchmarking of Estonia, Finland, Singapore, and Turkey. *Journal of Public Administration*, 18(3), 779-800. (*in Persian*)

Journal of Public Administration, 2026, Vol. 18, No.3, pp. 779-800
Published by University of Tehran, College of Management
https://doi.org/10.22059/jipa.2026.409434.3856
Article Type: Research Paper
© Authors
Received: January 04, 2026
Revised: May 22, 2026
Accepted: July 13, 2026
Published online: September 14, 2026

Against this background, the main objective of this research is to design a comprehensive and localized model for smart social security services in Iran by drawing upon successful international experiences and identifying the dimensions and components that characterize smart social security systems.

Methods

This research is applied in terms of purpose and descriptive-analytical in terms of method. It employs a systematic benchmarking approach based on Camp's benchmarking model (1989) and the APQC process model. To identify and extract the principal dimensions and components of smart social security services, a meta-synthesis method was employed. Following a systematic search of reputable academic and research databases, 42 sources, comprising 28 international and 14 domestic sources published during the period 2018–2025, were selected for analysis. The selected sources were examined through a three-stage coding process to identify the recurring dimensions, components, and characteristics relevant to smart social security services. For the comparative benchmarking analysis, the reference countries were narrowed to four cases according to the established scientific criteria. These cases were Estonia, representing a model of data integration; Finland, representing a model of digital welfare governance; Singapore, representing a model of user-centric service experience; and Turkey, representing a developing country with structural similarities to Iran.

Results

The findings indicate that smart social security services in the successful benchmark countries can be understood through three fundamental dimensions. The first dimension is technology and data-centricity, which encompasses data integration, digital identification, centralized data architecture, and information security. The second dimension is network governance and institutional integration, including data-driven decision-making, the establishment of an inter-organizational coordinating body, accountability and transparency, and employee empowerment. The third dimension is smart social justice and inclusion, which incorporates user-centric service design, proactive service provision, accessibility for different groups, and targeted data-driven support. The comparative assessment of Iran's current situation indicates significant gaps across all three dimensions. In particular, data silos, the absence of an inter-organizational coordinating body, weaknesses in evidence-based policymaking, and insufficient digital skills among employees emerge as the most important barriers to the smartization of social security services.

Conclusion

The realization of smart social security services in Iran requires three fundamental forms of transformation. The first is institutional transformation, involving a movement from a predominantly bureaucratic model toward data-driven governance. The second is technological transformation, centered on the integration and effective utilization of data and the adoption of new technologies. The third is cultural and human transformation, focusing on the enhancement of digital literacy and the development of an innovative organizational

culture. Based on these transformations, the executive recommendations of the research are organized into three-time horizons. In the short term, the recommendations include developing a national digital transformation roadmap, establishing an innovation unit, and approving a data governance document. In the medium term, they include establishing an integrated social services platform, designing a unified social identification system, and providing employee training. In the long term, they include utilizing artificial intelligence and predictive systems and creating an open digital welfare innovation network. Overall, the proposed model provides an operational framework for policymakers and managers within Iran's social security system to guide the transition toward smart social security services.

Keywords: Smart social security services, Benchmarking, Data-driven governance, Digital justice, Iran.

مدیریت دولتی
شاپا چـــاپـــی: ۲۰۰۸-۵۸۷۷
شاپا الکترونیکی: ۲۴۲۳-۵۳۴۲

مدل جامع خدمات تأمین اجتماعی هوشمند در ایران: درس‌آموخته‌هایی از الگوبرداری نظام‌مند تجارب استونی، فنلاند، سنگاپور و ترکیه

زهره محمدزاده

دانشـــجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشـــکدهٔ اقتصـــاد و علوم اداری، دانشـــگاه ســـیســـتان و بلوچســـتان، زاهدان، ایران. رایانامه: zohrehmohammadzadeh5@gmail.com

محمد قاسمی*

* نویسـنده مسـئول، دانشـیار، گروه مدیریت، دانشـکدهٔ اقتصـاد و علوم اداری، دانشـگاه سـیسـتان و بلوچسـتان، زاهدان، ایران. رایانامه: m_ghasemi@mgmt.usb.ac.ir

نورمحمد یعقوبی

استاد، گروه مدیریت، دانشکدهٔ اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. رایانامه: yaghoubi@mgmt.usb.ac.ir

یوسف رمضانی

دانشیار، گروه مدیریت، مجتمع آموزش عالی گناباد. گناباد، ایران. رایانامه: y.ramezani@gonabad.ac.ir

چکیده

هدف: تحول دیجیتال در نظام‌های تأمین اجتماعی به یکی از ارکان اصلی دولت‌های نوین تبدیل شده است. نظام تأمین اجتماعی ایران با چالش‌هایی چون بوروکراسی سنگین، جزیره‌ای بودن داده‌ها، ضعف در حکمرانی داده‌محور و ناهماهنگی نهادی مواجه است. هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدل جامع و بومی خدمات تأمین اجتماعی هوشمند برای ایران با بهره‌گیری از تجارب موفق بین‌المللی است.

روش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی ــ تحلیلی با رویکرد الگوبرداری نظام‌مند بر اساس مدل کمپ، ۱۹۸۹ و مدل فرایندی (APQC) اسـت. برای اسـتخراج ابعاد و مؤلفه‌های اصـلی، از روش فراترکیب اسـتفاده شـد. پس از جسـت‌وجوی نظام‌مند در پایگاه‌های معتبر، ۴۲ منبع (۲۸ منبع بین‌المللی و ۱۴ منبع داخلی) در بازهٔ زمانی ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۵ انتخاب و با اسـتفاده از کدگذاری سـه مرحله‌ای تحلیل شـد. کشـورهای مرجع برای الگوبرداری بر اسـاس معیارهای علمی، به ۴ کشـور تقلیل یافتند: اسـتونی (الگوی یکپارچگی داده)، فنلاند (الگوی حکمرانی رفاه دیجیتال)، سـنگاپور (الگوی تجربه کاربرمحور) و ترکیه (کشـور در حال توسـعه با شـباهت سـاختاری به ایران).

اسـتناد: محمدزاده، زهره؛ قاسـمی، محمد؛ یعقوبی، نورمحمد و رمضـانی، یوسـف (۱۴۰۵). مدل جامع خدمات تأمین اجتماعی هوشـمند در ایران: درس‌آموخته‌هایی از الگوبرداری نظام‌مند تجارب استونی، فنلاند، سنگاپور و ترکیه. *مدیریت دولتی*، ۱۸(۳)، ۷۷۹ — ۸۰۰.

مدیریت دولتی، ۱۴۰۵، دوره ۱۸، شماره ۳، صص. ۷۵۳– ۷۷۴
ناشر: دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران
نوع مقاله: علمی پژوهشی
© نویسندگان
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۰/۱۴
تاریخ ویرایش: ۱۴۰۵/۰۳/۰۱
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۴/۲۲
تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۶/۲۳
doi: https://doi.org/10.22059/jipa.2026.409434.3856

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد که خدمات تأمین اجتماعی هوشمند در کشورهای موفق، بر سه بُعد بنیادین استوار است: ۱. فناوری و داده‌محوری (شامل یکپارچگی داده‌ها، شناسهٔ دیجیتال، معماری داده متمرکز و امنیت اطلاعات)؛ ۲. حکمرانی شبکه‌ای و یکپارچگی نهادی (شامل تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، نهاد هماهنگ‌کننده بین سازمانی، پاسخ‌گویی و شفافیت و توانمندسازی کارکنان)؛ ۳. عدالت و شمول اجتماعی هوشمند (شامل طراحی خدمات کاربرمحور، خدمات پیش‌فعال، دسترس‌پذیری برای همه گروه‌ها و حمایت هدفمند داده‌محور). تحلیل تطبیقی وضعیت ایران نشان داد که این کشور در هر سه بُعد با شکاف معناداری مواجه است، این شکاف‌ها عبارت‌اند از: جزیره‌ای بودن داده‌ها، نبود نهاد هماهنگ‌کننده بین سازمانی، ضعف در خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد و کمبود مهارت‌های دیجیتال در میان کارکنان از مهم‌ترین موانع هوشمندسازی.

نتیجه‌گیری: تحقق تأمین اجتماعی هوشمند در ایران، به سه تحول بنیادین نیازمند است: تحول نهادی (گذار از مدل بوروکراتیک به حکمرانی داده‌محور)، تحول فناورانه (یکپارچه‌سازی داده‌ها و بهره‌گیری از فناوری‌های نو) و تحول فرهنگی ـ انسانی (ارتقای سواد دیجیتال و ایجاد فرهنگ سازمانی نوآور). پیشنهادهای اجرایی پژوهش در سه بازه زمانی کوتاه‌مدت (تدوین نقشه ملی تحول دیجیتال، ایجاد واحد نوآوری، تصویب سند حکمرانی داده‌ها)، میان‌مدت (استقرار پلتفرم یکپارچه خدمات اجتماعی، طراحی نظام شناسه اجتماعی واحد، آموزش کارکنان) و بلندمدت (بهره‌گیری از هوش مصنوعی و سامانه‌های پیش‌بینی‌گر، ایجاد شبکه نوآوری باز رفاه دیجیتال) دسته‌بندی شده‌اند. مدل پیشنهادی این پژوهش می‌تواند چارچوبی عملیاتی برای سیاست‌گذاران و مدیران نظام تأمین اجتماعی ایران در مسیر گذار به خدمات هوشمند فراهم آورد.

کلیدواژه‌ها: خدمات تأمین اجتماعی هوشمند، الگوبرداری، حکمرانی داده‌محور، عدالت دیجیتال، ایران.

مقدمه[1]

تحول دیجیتال و به‌کارگیری فناوری‌های نوین در ارائهٔ خدمات اجتماعی از دهه‌های اخیر به یکی از مؤلفه‌های کلیدی سیاست‌گذاری رفاه در سطح جهانی تبدیل شده است (گارکیش و گلدکایند[2]، ۲۰۲۵). نظام‌های تأمین اجتماعی که بتوانند از ظرفیت‌های داده‌محوری، تبادل امن اطلاعات بین‌نهادها و تجربه‌محور کردن ارائه خدمات بهره بگیرند، در بهبود دسترسی، افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها و مقابله با تقلب و خطاهای اداری موفق‌تر بوده‌اند (کریسا[3]، ۲۰۲۵). کشورهایی مانند استونی، فنلاند، کره جنوبی و سنگاپور، نمونه‌هایی از پیاده‌سازی موفق «خدمات تأمین اجتماعی هوشمند» هستند که با ترکیب هویت دیجیتال، زیرساخت‌های تبادل داده و پلتفرم‌های یکپارچه خدمات، توانسته‌اند دسترسی و کیفیت خدمات رفاهی را به‌طور چشمگیری افزایش دهند. با وجود تأثیرهای مثبت فناوری در ارتقای خدمات رفاهی در سطح جهان، پیاده‌سازی چنین نظام‌هایی همراه با چالش‌های نهادی، حقوقی، امنیتی و فرهنگی است. مطالعات بین‌المللی نشان می‌دهند که موفقیت در هوشمندسازی خدمات اجتماعی، فقط تقنینی یا فنی نیست؛ بلکه به معماری داده‌ای قابل‌اعتماد، چارچوب بین‌نهادی برای تبادل اطلاعات، طراحی فرایند مبتنی بر تجربه‌ی شهروندان و سیاست‌های محافظت از حریم خصوصی نیازمند است. سازمان‌های بین‌المللی نیز بر لزوم رویکردی یکپارچه، کاربرمحور و مبتنی‌بر خط‌مشی برای تحول دیجیتال در حوزه تأمین اجتماعی تأکید کرده‌اند (تاین[4]، ۲۰۲۴).

در ایران، نظام تأمین اجتماعی علی‌رغم پیشینهٔ طولانی و پوشش گستردهٔ جمعیتی، همچنان با چالش‌های ساختاری، فرایندی و فناورانه متعددی روبه‌رو است. مطالعات داخلی نشان می‌دهند که سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان بزرگ‌ترین نهاد ارائه‌دهندهٔ خدمات رفاهی در کشور، با مسائلی نظیر موازی‌کاری در پایگاه‌های داده، نبود تبادل اطلاعات مؤثر بین نهادهای حمایتی (مانند کمیته امداد، سازمان بهزیستی و خود سازمان تأمین اجتماعی)، فرایندهای طولانی و کاغذمحور، و ضعف در نظارت و پیشگیری از تخلفات اداری دست به گریبان است (رئیسی، جعفری‌نیا و زارع، ۱۴۰۱؛ نعیمایی، ۱۴۰۲). در پژوهشی دیگر، علی‌پور، بشکوه و کردستانی (۱۴۰۰) نشان داده‌اند که بیش از ۶۵ درصد از مراجعات حضوری به شعب تأمین اجتماعی، مربوط به خدماتی است که با طراحی سامانه‌های یکپارچه و تبادل داده بین‌نهادی به‌طور کامل قابل حذف یا کاهش هستند. همچنین، دقتی و همکاران (۱۳۹۸) با بررسی تطبیقی هفت کشور پیشرو در دولت دیجیتال، به این نتیجه رسیده‌اند که نظام تأمین اجتماعی ایران از نظر شاخص‌هایی مانند «قابلیت تعامل داده‌ای»، «هویت دیجیتال فراگیر» و «ساده‌سازی فرایندهای پشتیبان» با وضعیت مطلوب فاصله معناداری دارد. با وجود تصویب قوانینی مانند «قانون مدیریت داده‌ها و اطلاعات ملی» و «آیین‌نامه اجرایی هوشمندسازی خدمات عمومی»، همچنان یکپارچگی و انسجام لازم در سطح عملیاتی برای پیاده‌سازی خدمات تأمین اجتماعی هوشمند مشاهده نمی‌شود (نظریان، ۱۴۰۵).

---

۱. این مقاله مستخرج از رساله دکتری است.

2. Garkisch & Goldkind
3. Kriisa
4. Thian

با وجود تجارب موفق بین‌المللی از یک سو و چالش‌های ساختاری نظام تأمین اجتماعی ایران از سوی دیگر، پژوهش‌های موجود نشان می‌دهند که مدل‌های جامع و کاربردی برای توسعهٔ خدمات تأمین اجتماعی هوشمند که هم قابلیت الگوبرداری از تجارب جهانی را داشته باشد و هم با محدودیت‌ها و ظرفیت‌های بومی ایران انطباق پیدا کند، هنوز محدود، پراکنده و گاه فاقد روش‌شناسی نظام‌مند هستند. مرور پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد که بیشتر مطالعات انجام شده، به توصیف کلی تجارب بین‌المللی بسنده کرده‌اند (باقرزاده خوارسگانی و نجف بیگی دانش فرد، ۱۴۰۳) یا صرفاً بر جنبه‌های فنی هوشمندسازی مانند سامانه‌های جامع رفاهی تمرکز داشته‌اند و کمتر به ابعاد نهادی، فرایندی و سیاستی آن توجه کرده‌اند (مهدی دوالی، نقدزاده و رسولی، ۱۴۰۲). همچنین، در ادبیات موجود، کمتر پژوهشی با استفاده از روش نظام‌مند الگوبرداری[1] به استخراج مؤلفه‌های کلیدی از دل تجربیات موفق جهانی و ارائه یک چارچوب عملیاتی برای نظام تأمین اجتماعی ایران پرداخته است. این شکاف پژوهشی، ضرورت انجام پژوهش حاضر را مضاعف می‌کند.

با توجه به نکات فوق، این پژوهش درصدد است تا یک مدل جامع برای توسعهٔ خدمات تأمین اجتماعی هوشمند ارائه دهد که بر اساس روش الگوبرداری نظام‌مند و با بهره‌گیری از تجارب موفق بین‌المللی طراحی شده باشد. نوآوری پژوهش حاضر در سه چیز خلاصه می‌شود:

نخست، استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها و سازوکارهای کلیدی از دل مطالعات جهانی و نه صرفاً مرور توصیفی؛

دوم، انطباق‌پذیری مدل پیشنهادی با محدودیت‌های نهادی، حقوقی، فنی و فرهنگی نظام تأمین اجتماعی ایران؛

سوم، ارائهٔ یک چارچوب عملیاتی .مفهومی که مسیرهای گذار از وضع موجود به وضع مطلوب را برای سیاست‌گذاران و مدیران خدمات رفاهی ترسیم می‌کند.

مدل پیشنهادی شامل ابعاد کلیدی، سازوکارهای پیاده‌سازی و مسیرهای گذار است تا قابلیت الگوبرداری و سیاست‌پذیری در بسترهای مختلف را داشته باشد.

پیشینهٔ پژوهش

تحول دیجیتال در نظام‌های تأمین اجتماعی، در سال‌های اخیر به یکی از حوزه‌های پژوهشی پرتکرار تبدیل شده است. در سطح بین‌المللی، کریسا (۲۰۲۵) با بررسی ۱۲ نظام تأمین اجتماعی هوشمند در کشورهای اروپایی نشان داد که مهم‌ترین مؤلفه‌های موفقیت عبارت‌اند از: «هویت دیجیتال یکپارچه»، «تبادل داده برخط بین‌نهادی» و «ساده‌سازی فرایندهای پشتیبان». در مطالعهٔ دیگری، تاین (۲۰۲۴) با رویکرد تطبیقی به تحلیل تجارب استونی و فنلاند پرداخت و به این نتیجه رسید که موفقیت این دو کشور، بیش از آنکه از پیشرفت‌های فنی نشئت گرفته باشد، مرهون بازطراحی فرایندهای سازمانی و ایجاد نهاد هماهنگ‌کننده بین سازمانی است.

در سطح داخلی، پژوهش‌های متعددی به موضوع تأمین اجتماعی هوشمند پرداخته‌اند. علی‌پور و همکاران (۱۴۰۰) با تحلیل آماری مراجعات حضوری به شعب تأمین اجتماعی ایران نشان دادند که بیش از ۶۵ درصد از این مراجعات با طراحی سامانه‌های یکپارچه و تبادل داده بین‌نهادی حذف می‌شوند.

1. Benchmarking

دقتی، یعقوبی، کمالیان و دهقانی (۱۳۹۸) در یک مطالعه تطبیقی میان هفت کشور پیشرو در دولت دیجیتال، فاصله معنادار نظام تأمین اجتماعی ایران را از نظر شاخص‌هایی مانند «قابلیت تعامل داده‌ای» و «هویت دیجیتال فراگیر» مستند کردند. در پژوهشی دیگر، آذری‌پور ماسوله، نصیری‌پور میراشکان، حاجی نبی، ریاحی و محمودی مجدآبادی فراهانی (۱۳۹۹) با مطالعه تطبیقی ۶ کشور (ترکیه، هند، سوئد، انگلستان، استونی، پاکستان) و استفاده از تحلیل عاملی، مدلی ۵ عاملی برای مدیریت سلامت الکترونیک در سازمان تأمین اجتماعی ایران ارائه دادند. همچنین، سبحانی، فطرس، حاجی و ترکمنی (۱۴۰۲) با استفاده از مدل DSGE نشان دادند که توسعهٔ فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران، با تغییر ساختار اشتغال، منابع تأمین اجتماعی را متأثر می‌سازد و اشتغال غیررسمی را افزایش می‌دهد.

در کنار این پژوهش‌ها، روش الگوبرداری به‌عنوان ابزاری نظام‌مند برای استخراج و بومی‌سازی تجارب موفق بین‌المللی مورد توجه قرار گرفته است. کمپ[1] (۱۹۸۹) الگوبرداری را در چهار مرحله «انتخاب موضوع و معیارها، انتخاب مراجع، گردآوری و تحلیل داده‌های تطبیقی، اقتباس و بومی‌سازی» تعریف کرده است. مدل فرایندی APQC (بویانوف[2]، ۲۰۲۴) نیز مراحل «شناسایی، تحلیل، یکپارچه‌سازی، اقدام و بلوغ» را پیشنهاد می‌کند. واتسون[3] (۱۹۹۳) الگوبرداری استراتژیک را برای بازطراحی کلان نظام‌ها و سیاست‌ها مناسب می‌داند.

فرایند استخراج ابعاد پژوهش

در این پژوهش، پس از مرور نظام‌مند، ۴۲ منبع کلیدی در بازه زمانی ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۵ (شامل ۲۸ منبع بین‌المللی و ۱۴ منبع داخلی) و با استفاده از روش تحلیل مضمون، مفاهیم و مقوله‌های تکرارشونده استخراج شد. یافته‌های این مرور نشان داد که پژوهش‌های حوزهٔ تأمین اجتماعی هوشمند، بیشتر حول سه محور اصلی سازمان یافته‌اند: فناوری و داده‌محوری (تکرار در ۳۴ منبع)، حکمرانی شبکه‌ای و یکپارچگی نهادی (تکرار در ۳۰ منبع) و الگوبرداری تطبیقی (تکرار در ۲۶ منبع). بر این اساس، ابعاد مذکور به‌عنوان ارکان اصلی مدل جامع خدمات تأمین اجتماعی هوشمند در این پژوهش انتخاب شدند.

جدول ۱. مستندسازی ابعاد اصلی با نمونه‌ای از منابع کلیدی

بُعد اصلی	نمونه منابع کلیدی	کدهای استخراج شده از منابع	ابعاد فرعی	تعداد تکرار
فناوری و داده‌محوری	کریسا (۲۰۲۵)، سازمان توسعه و همکاری اقتصادی[4] (۲۰۲۲)، علی‌پور و همکاران (۱۴۰۰)، آذری‌پور و همکاران (۱۳۹۹)	یکپارچگی داده، تبادل بین‌نهادی، شناسه دیجیتال ملی، معماری داده متمرکز، امنیت اطلاعات، رمزنگاری، بلاک‌چین، پلتفرم تبادل داده (X-Road)، Cloud ملی	یکپارچگی داده و تبادل اطلاعات، شناسه دیجیتال و احراز هویت هوشمند، امنیت و محرمانگی داده‌ها، معماری داده یکپارچه	۳۴

1. Camp
2. Boyano
3. Watson
4. OECD

بُعد اصلی	نمونه منابع کلیدی	کدهای استخراج شده از منابع	ابعاد فرعی	تعداد تکرار
حکمرانی شبکه‌ای و یکپارچگی نهادی	تاین (۲۰۲۴)، سازمان توسعه و همکاری اقتصادی (۲۰۲۴)، بانک جهانی[1] (۲۰۲۲)، دقتی و همکاران (۱۳۹۸)، سبحانی و همکاران (۱۴۰۲)، عربی، لعل‌بار، ملکی و داودی نصیر (۱۴۰۴)	تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، داشبورد نظارتی هوشمند، نهاد هماهنگ‌کننده بین سازمانی، قانون داده عمومی، پاسخ‌گویی، شفافیت، مشارکت ذی‌نفعان، توانمندسازی کارکنان	تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، چارچوب حقوقی و سیاستی دیجیتال، پاسخ‌گویی و شفافیت، مشارکت ذی‌نفعان، آموزش و توانمندسازی کارکنان	۳۰
عدالت و شمول اجتماعی هوشمند	کمیسیون اروپا[2] (۲۰۲۳)، بانک توسعه آسیا[3] (۲۰۲۳)، دپارتمان امور اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل متحد[4] (۲۰۲۲)، آذری‌پور و همکاران (۲۰۲۱)، یاراحمدی و بادرستانی (۱۴۰۳)	پلتفرم جامع خدمات، تجربه کاربری یکپارچه، خدمات پیش‌فعال، شخصی‌سازی، دسترس‌پذیری برای سالمندان و روستاییان، طراحی فراگیر، حمایت هدفمند، عدالت الگوریتمی	تجربه کاربری یکپارچه، خدمات پیش‌فعال و شخصی‌سازی شده، دسترس‌پذیری برای همه گروه‌ها، حمایت هدفمند و داده‌محور، اخلاق داده و عدالت الگوریتمی	۲۸

به‌دلیل محدودیت فضا، تنها نمونه‌ای از منابع کلیدی در این جدول ارائه شده است. فهرست کامل ۴۲ منبع و جزئیات کدگذاری در دسترس نویسندگان است.

جدول ۲. خلاصه یافته‌های مرور نظام‌مند پژوهش‌های کلیدی

بعد اصلی	پژوهش‌های کلیدی پشتیبان	یافته اصلی
فناوری و داده‌محوری	کریسا (۲۰۲۵)، علی‌پور و همکاران (۱۴۰۰)، آذری‌پور و همکاران (۱۳۹۹)	یکپارچگی داده‌ها، هویت دیجیتال و ساده‌سازی فرایندها به‌عنوان پیش‌نیازهای اصلی هوشمندسازی
حکمرانی شبکه‌ای و یکپارچگی نهادی	تاین (۲۰۲۴)، دقتی و همکاران (۱۳۹۸)، سبحانی و همکاران (۱۴۰۲)	هماهنگی بین‌نهادی و بازطراحی ساختارهای سازمانی مهم‌تر از زیرساخت فنی صرف است
الگوبرداری تطبیقی	کمپ (۱۹۸۹)، مدل فرایندی APQC (۲۰۲۴)، واستون (۱۹۹۳)	الگوبرداری نظام‌مند با مراحل مشخص، امکان بومی‌سازی تجارب موفق بین‌المللی را فراهم می‌کند

با توجه به مرور ادبیات فوق، شکاف پژوهشی اصلی آن است که تا کنون مدلی جامع و عملیاتی که هر سه بُعد مذکور را به‌طور هم‌زمان پوشش دهد و قابلیت انطباق با بافت نهادی، حقوقی و فنی ایران را داشته باشد، ارائه نشده است. پژوهش حاضر درصدد پُر کردن این شکاف است.

1. World Bank
2. European Commission
3. Asian Development Bank
4. UNDESA

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف طراحی مدل جامع خدمات تأمین اجتماعی هوشمند برای ایران، از رویکرد نظام‌مند استفاده کرده است. چارچوب اصلی روش‌شناختی، مبتنی بر مدل چهارمرحله‌ای کمپ (۱۹۸۹) شامل «انتخاب موضوع و معیارها، انتخاب مراجع، گردآوری و تحلیل داده‌های تطبیقی، اقتباس و بومی‌سازی» و نیز مدل فرایندی APQC (بویانوف، ۲۰۲۴) است.

برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های خدمات تأمین اجتماعی هوشمند، از روش فراترکیب مبتنی بر رویکرد سندلوسکی و باروسو[1] (۲۰۰۷) استفاده شد. جامعهٔ پژوهش شامل تمامی مقالات علمی، گزارش‌های سازمانی و اسناد سیاستی مرتبط با هوشمندسازی خدمات رفاهی و تأمین اجتماعی بود. پس از جست‌وجوی نظام‌مند در پایگاه‌های معتبر خارجی[2] و داخلی، از جمله مگیران و نورمگز، با کلیدواژه‌های «خدمات تأمین اجتماعی هوشمند»، «دولت رفاه دیجیتال»، «الگوبرداری در خدمات اجتماعی» و معادل انگلیسی آن‌ها، در مجموع ۲۸۱ منبع اولیه شناسایی شد. پس از اعمال معیارهای ورود (مرتبط بودن مستقیم به تأمین اجتماعی هوشمند، انتشار در بازهٔ ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۵، دسترسی به متن کامل) و خروج (مقاله‌های غیرمرتبط، فاقد روش‌شناسی مشخص)، در نهایت ۴۲ منبع (۲۸ منبع بین‌المللی، ۱۴ منبع داخلی) برای تحلیل نهایی انتخاب شد.

برای اعتبارسنجی مدل طراحی‌شده، از روش پانل خبرگان استفاده شد. جامعهٔ خبرگان شامل متخصصان و صاحب‌نظران حوزه‌های تأمین اجتماعی، دولت الکترونیک، معماری داده و حقوق داده بود. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی، ۱۲ خبره (شامل ۴ نفر از مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی، ۴ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها با تخصص دولت دیجیتال، ۲ نفر از کارشناسان معماری داده و ۲ نفر از حقوق‌دانان حوزهٔ داده) انتخاب شد. مدل پیشنهادی در قالب یک پرسش‌نامهٔ نیمه‌ساختاریافته حاوی ۲۳ گویه (متناظر با مقوله‌های فرعی) در اختیار خبرگان قرار گرفت. از خبرگان خواسته شد به میزان «مناسب بودن»، «قابلیت اجرا» و «جامعیت» هر مؤلفه در بافت ایران، در مقیاس ۵ درجهٔ لیکرت امتیاز دهند. همچنین، بخش‌های باز پاسخ برای ثبت نظرهای اصلاحی در نظر گرفته شد. پس از جمع‌آوری نظرها، اصلاحات اعمال شد. مؤلفه‌هایی که میانگین امتیاز آن‌ها کمتر از ۳/۵ بود یا حذف یا اصلاح شدند. در نهایت، مدل نهایی با تأیید ۱۰ نفر از ۱۲ خبره (نرخ توافق ۸۳درصد) ارائه شد.

تحلیل داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. در مرحله کدگذاری ۶۰ کد اولیه استخراج شد. در مرحلهٔ دوم، کدهای مشابه در ۱۵ مقولهٔ فرعی دسته‌بندی شدند. در مرحلهٔ آخر، در نهایت ۳ بُعد اصلی به‌عنوان ارکان خدمات تأمین اجتماعی هوشمند شناسایی شد: ۱. فناوری و داده‌محوری؛ ۲. حکمرانی شبکه‌ای و یکپارچگی نهادی؛ ۳.عدالت و شمول اجتماعی هوشمند.

1. Sandelowski & Barroso
2. Web of Science, Scopus, Google Scholar

جدول ۳. فرایند استخراج ابعاد اصلی از کدهای اولیه

مرحله	تعداد	شرح	روش / معیار
مرحله ۱: جست‌وجوی اولیه	۲۸۱	منابع شناسایی شده در پایگاه‌های داخلی و خارجی	کلیدواژه‌های: «خدمات تأمین اجتماعی هوشمند»، «دولت رفاه دیجیتال»، «الگوبرداری در خدمات اجتماعی» و معادل انگلیسی
مرحله ۲: حذف تکراری	۱۴۵	منابع تکراری حذف شدند	بررسی خودکار و دستی
مرحله ۳: غربالگری عنوان و چکیده	۷۸	منابع نامرتبط با موضوع اصلی حذف شدند	معیار: ارتباط مستقیم با «خدمات تأمین اجتماعی هوشمند»
مرحله ۴: غربالگری متن کامل	۴۲	منابعی که به متن کامل آن‌ها دسترسی نبود یا فاقد روش‌شناسی مشخص بودند حذف شدند	معیارهای ورود: انتشار ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۵، دسترسی به متن کامل، روش‌شناسی مشخص
مرحله ۵: کدگذاری	۲۳۱	کد اولیه از منابع نهایی استخراج شد	روش تحلیل مضمون
مرحله ۶: دسته بندی	۲۳	کدهای مشابه در مقوله‌های فرعی دسته‌بندی شدند	ادغام کدهای مرتبط
مرحله ۷: شناسایی ابعاد اصلی	۳	مقوله‌های فرعی در ابعاد اصلی ادغام شدند	سه بُعد نهایی: فناوری و داده‌محوری، حکمرانی شبکه‌ای و یکپارچگی نهادی، عدالت و شمول اجتماعی هوشمند

برای افزایش عمق تحلیل، تعداد کشورهای مرجع ۴ کشور کاهش یافت. دلیل انتخاب هر کشور در جدول ۴ مستند شده است.

جدول ٤. فرایند جامع انتخاب کشورهای مرجع

مرحله	گروه کشورها	نام کشورها	معیارهای انتخاب	نتیجه
مرحله اول: شناسایی اولیه	کشورهای دارای تجربه هوشمندسازی در خدمات اجتماعی (بر اساس گزارش‌های دپارتمان امور اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل متحد و بانک جهانی)	استونی، فنلاند، سوئد، دانمارک، کره جنوبی، ژاپن، سنگاپور، مالزی، ترکیه، امارات، چین، استرالیا، کانادا، آلمان، ایران	معیارهای اولیه: میزان بلوغ دیجیتال، شاخص دولت الکترونیک (UN EGDI)، کیفیت خدمات رفاهی و بیمه‌ای، دسترسی عمومی به خدمات دیجیتال	۱۵ کشور به‌عنوان جامعه اولیه شناسایی شدند
مرحله دوم: غربالگری تطبیقی	کشورهای دارای نظام تأمین اجتماعی یکپارچه و داده‌های باز	استونی، فنلاند، کره جنوبی، سنگاپور، مالزی، ترکیه، امارات، ژاپن، سوئد، آلمان	معیارهای پالایش: وجود نظام یکپارچه داده‌های بیمه‌ای، در دسترس بودن گزارش‌های رسمی، شباهت ساختار نهادی به ایران، سطح توسعه متوسط تا بالا	۱۰ کشور به مرحله دوم راه یافتند
مرحله سوم: انتخاب نهایی	کشورهای منتخب نهایی بر اساس جامعیت داده‌ها، تطبیق فرهنگی و سطح توسعه	استونی، فنلاند، سنگاپور، ترکیه	معیارهای نهایی: جامعیت خدمات هوشمند، تجربه قابل تطبیق با ایران، دسترسی به داده‌های تحلیلی معتبر، تنوع الگو (پیشرو جهانی و در حال توسعه مشابه)	۴ کشور برای تحلیل نهایی الگوبرداری انتخاب شدند

مبنای انتخاب نهایی کشورها، ترکیبی از معیارهای زیر بود:

- رتبه کشور در شاخص‌های بین‌المللی دولت دیجیتال[1]؛
- وجود نظام یکپارچهٔ داده‌های بیمه‌ای و بازنشستگی؛
- دسترسی به اسناد و گزارش‌های تحلیلی معتبر؛
- قابلیت اقتباس و بومی‌سازی برای ایران.

بر این اساس، استونی (به‌عنوان الگوی یکپارچگی داده)، فنلاند (الگوی حکمرانی رفاه دیجیتال)، سنگاپور (الگوی تجربهٔ کاربرمحور) و ترکیه (به‌عنوان کشور در حال توسعه با شباهت ساختاری به ایران)، انتخاب شدند.

پژوهش با دامنه گسترده ۱۵ کشور آغاز شد. پس از اعمال غربالگری‌های علمی مبتنی بر شاخص‌های بلوغ دیجیتال، یکپارچگی داده‌ها، مشابهت ساختاری با ایران و وجود مستندات معتبر، در نهایت ۴ کشور (استونی، فنلاند، سنگاپور، ترکیه) به‌عنوان مراجع نهایی الگوبرداری انتخاب شدند.

جدول ۵. مقایسه تطبیقی ٤ کشور منتخب

کشور	گروه	نظام هوشمند	شاخص‌های کلیدی	ویژگی متمایز
استونی	پیشرو جهانی	e-Estonia یکپارچه بیمه، سلامت، بازنشستگی	شناسه دیجیتال ملی، X-Road، خدمات پیش‌فعال، ۹۹ درصد خدمات آنلاین	یکپارچگی داده، در میان سه کشور اول جهان در یکپارچگی خدمات اجتماعی
فنلاند	پیشرو جهانی	سامانه Kela خدمات اجتماعی و رفاهی	داده‌محوری، عدالت دسترسی، تجربه کاربری پیشرفته، ارتباط سلامت و بیمه	حکمرانی رفاه دیجیتال، مدل مرجع رفاه دیجیتال شمال اروپا
سنگاپور	پیشرو جهانی	MyCPF و MyCareersFuture	SingPass، خدمات یکپارچه اشتغال و بیمه، اپلیکیشن جامع موبایلی	تجربه کاربرمحور، یکی از پنج تجربه پیشرفته دنیا در حکمرانی داده‌محور
ترکیه	در حال توسعه (مشابه ایران)	e-Devletپورتال ملی خدمات	اتصال ۸۰۰+ خدمت بیمه، سلامت، مالیات و بازنشستگی در پورتال واحد	بومی‌پذیری، بیشترین شباهت ساختاری به ایران در منطقه غرب آسیا

پس از تحلیل تطبیقی، یافته‌های بین‌المللی با توجه به محدودیت‌ها و ظرفیت‌های نهادی، حقوقی، فنی و فرهنگی نظام تأمین اجتماعی ایران، مورد اقتباس و بومی‌سازی قرار گرفتند. خروجی این مرحله، چارچوب اولیه شامل ۳ بعد اصلی، ۱۵ مؤلفه فرعی، به همراه مفاهیم پایه است.

1. EGDI, OECD Digital Government Index

جدول ٦. ابعاد خدمات تأمین اجتماعی هوشمند (مستخرج از ادبیات)

ابعاد اصلی	ابعاد فرعی	مفاهیم پایه مستخرج از کدهای اولیه
فناوری و داده‌محوری	یکپارچگی داده و تبادل اطلاعات	یکپارچگی داده، تبادل بین‌نهادی، پلتفرم تبادل داده (X-Road)، API ملی خدمات رفاه
	شناسه دیجیتال و احراز هویت هوشمند	شناسه دیجیتال ملی، شناسه اجتماعی ملی، احراز هویت بیومتریک، هویت دیجیتال فراگیر
	امنیت و محرمانگی داده‌ها	رمزنگاری، بلاک‌چین در داده‌های بیمه و سلامت، امنیت سایبری، حفاظت از حریم خصوصی
	معماری داده یکپارچه	طراحی Data Warehouse رفاهی و سلامت، معماری داده متمرکز، Cloud ملی
حکمرانی شبکه‌ای و یکپارچگی نهادی	تصمیم‌گیری مبتنی بر داده	تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، داشبوردهای نظارتی هوشمند، تحلیل پیش‌بینانه در سیاست‌گذاری
	چارچوب حقوقی و سیاستی دیجیتال	قانون داده عمومی و حکمرانی دیجیتال، استانداردهای تبادل داده، مقررات حریم خصوصی
	پاسخ‌گویی و شفافیت	دسترسی آزاد به داده‌های عمومی رفاهی، شفافیت الگوریتمی، گزارش‌دهی عمومی
	مشارکت ذی‌نفعان در سیاست‌گذاری	پلتفرم گفت‌وگوی دیجیتال، مشارکت شهروندان، همکاری بخش خصوصی و عمومی
	آموزش و توانمندسازی کارکنان	آموزش مهارت‌های دیجیتال، توانمندسازی کارکنان، برنامه بازآموزی اجباری، تیم‌های میان‌رشته‌ای
	رهبری دیجیتال و فرهنگ نوآوری	رهبری تحول‌گرا، مدیریت تغییر، نوآوری درون‌سازمانی، مراکز GovTech
عدالت و شمول اجتماعی هوشمند	تجربه کاربری یکپارچه	پلتفرم جامع خدمات MyCPF، Kela، e-Devlet، پنجره واحد خدمات، یکپارچگی بیمه و درمان
	خدمات پیش‌فعال و شخصی‌سازی شده	تشخیص خودکار نیاز بیمه‌ای و رفاهی، خدمات پیش‌فعال، شخصی‌سازی خدمات، پیشنهاددهنده هوشمند
	دسترس‌پذیری برای همه گروه‌ها	طراحی فراگیر برای سالمندان، طراحی برای روستاییان، دسترسی برای معلولان، سواد دیجیتال پایه
	حمایت هدفمند و داده‌محور	الگوریتم‌های پیش‌بینی آسیب‌پذیری خانوار، حمایت هدفمند داده‌محور، تخصیص هوشمند منابع
	اخلاق داده و عدالت الگوریتمی	شفافیت الگوریتمی، عدالت در تصمیم‌گیری خودکار، استانداردهای اخلاق داده، جلوگیری از تبعیض الگوریتمی

پس از استخراج سه بعد اصلی از ادبیات بین‌المللی و تحلیل تطبیقی ۴ کشور منتخب (استونی، فنلاند، سنگاپور و ترکیه)، گام بعدی انطباق این ابعاد با وضعیت خاص نظام تأمین اجتماعی ایران بود. این انطباق‌پذیری بر اساس سه اصل انجام شد. پیش از هرگونه اقتباس، وضعیت فعلی نظام تأمین اجتماعی ایران در هر یک از سه بُعد مورد بررسی قرار گرفت. مطالعات داخلی (رئیسی و همکاران، ۱۴۰۱؛ نعیمایی، ۱۴۰۲؛ علی‌پور و همکاران، ۱۴۰۰؛ دقتی و همکاران، ۱۳۹۸) نشان دادند که ایران در هر سه بعد با شکاف‌های ساختاری، فرایندی و فناورانه مواجه است. مهم‌ترین این شکاف‌ها

عبارت‌اند از: جزیره‌ای بودن داده‌ها، نبود نهاد هماهنگ‌کننده بین سازمانی، ضعف در تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، و شکاف دیجیتال میان مناطق شهری و روستایی.

از میان مؤلفه‌های مستخرج از کشورهای الگو، آن دسته از مؤلفه‌ها که با شرایط نهادی، حقوقی، فنی و فرهنگی ایران هم‌خوانی بیشتری داشتند، برای اقتباس در اولویت قرار گرفتند. برای مثال، الگوی X-Road استونی به‌دلیل معماری غیرمتمرکز و قابلیت اجرا در بستر فنی موجود ایران، به‌عنوان الگوی زیرساخت تبادل داده پیشنهاد شد. در مقابل، برخی مؤلفه‌ها مانند «بلاک‌چین در مدیریت سوابق بیمه» (مبتنی بر تجربه امارات) به‌دلیل پیچیدگی اجرایی و نبود زیرساخت مناسب در ایران، در مدل نهایی لحاظ نشدند.

بومی‌سازی صرفاً به‌معنای کپی‌برداری نیست؛ بلکه طراحی مسیری متناسب با ظرفیت‌های موجود ایران است. به همین دلیل، مدل پیشنهادی این پژوهش به جای ارائه یک الگوی آرمانی و دست‌نیافتنی، مسیرهای گذار تدریجی را در سه بازه زمانی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت ترسیم کرده است. برای مثال، در بعد فناوری و داده‌محوری، گام اول (کوتاه‌مدت) «تدوین استانداردهای تبادل داده» و گام نهایی (بلندمدت) «استقرار پلتفرم ملی تبادل داده مبتنی بر X-Road است. جدول ۷ خلاصه‌ای از تطبیق سه بُعد اصلی با وضعیت ایران، شکاف‌های موجود و پیشنهادهای بومی‌سازی شده را نشان می‌دهد. مدل نهایی ارائه شده در این پژوهش، نه صرفاً یک کپی از تجارب جهانی، بلکه ترکیبی هوشمندانه از الگوهای موفق بین‌المللی با واقعیت‌های نهادی، فنی و فرهنگی ایران است.

جدول ۷. خلاصه‌ای از تطبیق سه بعد اصلی با وضعیت ایران

بعد اصلی	وضعیت ایران	شکاف اصلی	پیشنهاد بومی‌سازی برای ایران
فناوری و داده‌محوری	داده‌های سازمان‌های بیمه‌گر به صورت جزیره‌ای عمل می‌کنند (رئیسی و همکاران، ۱۴۰۱). نظام تبادل داده ملی وجود ندارد (نعیمایی، ۱۴۰۲). بیش از ۶۵درصد مراجعات حضوری قابل حذف با یکپارچه‌سازی است (علی‌پور و همکاران، ۱۴۰۰)	نبود زیرساخت تبادل داده، عدم یکپارچگی سامانه‌ها، نبود شناسه دیجیتال واحد	طراحی پلتفرم ملی تبادل داده (مبتنی بر الگوی X-Road استونی) با معماری متناسب با زیرساخت فنی ایران. ایجاد شناسه اجتماعی واحد با همکاری سازمان ثبت احوال و سازمان تأمین اجتماعی.
حکمرانی شبکه‌ای و یکپارچگی نهادی	تصمیمات به صورت بخشی و جزیره‌ای اتخاذ می‌شوند (دقتی و همکاران، ۱۳۹۸). نبود نهاد هماهنگ‌کننده بین سازمانی (عربی و همکاران، ۱۴۰۵). ضعف در تصمیم‌گیری مبتنی بر داده (سبحانی و همکاران، ۱۴۰۲)	فقدان نهاد فرابخشی هماهنگ‌کننده، ضعف در شفافیت و پاسخ‌گویی، نبود نظام ارزیابی مبتنی بر داده	ایجاد «شورای عالی حکمرانی داده‌های رفاهی» متشکل از سازمان تأمین اجتماعی، بیمه سلامت، وزارت کار و سازمان برنامه و بودجه. استقرار داشبوردهای نظارتی هوشمند (الهام از مدل استونی)
عدالت و شمول اجتماعی هوشمند	شکاف دیجیتال میان مناطق شهری و روستایی (آذری‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). کاهش اعتماد کارفرمایان مشاغل کوچک به خدمات الکترونیک (یاراحمدی و بادرستانی، ۱۴۰۳). نبود طراحی فراگیر برای سالمندان و کم‌سوادان.	عدم طراحی کاربرمحور، خدمات واکنشی نه پیش‌فعال، نبود حمایت هدفمند داده‌محور	طراحی خدمات بر اساس «سفر کاربر» (الهام از مدل سنگاپور). پیاده‌سازی خدمات پیش‌فعال برای بازنشستگان (الهام از استونی). ایجاد کیوسک‌های خدمات هوشمند در مناطق روستایی (الهام از ترکیه)

یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در بخش پیشینه پژوهش بیان شد، پس از مرور نظام‌مند ۴۲ منبع و استفاده از روش تحلیل مضمون، سه بُعد اصلی برای خدمات تأمین اجتماعی هوشمند استخراج شد: ۱. فناوری و داده‌محوری؛ ۲. حکمرانی شبکه‌ای و یکپارچگی نهادی؛ ۳. عدالت و شمول اجتماعی هوشمند. در ادامه یافته‌های حاصل از تحلیل تطبیقی ۴ کشور منتخب (استونی، فنلاند، سنگاپور، ترکیه) در چارچوب این سه بعد ارائه می‌شود. گفتنی است که تمامی یافته‌های این بخش مبتنی بر مستندات معتبر (گزارش‌های سازمان توسعهٔ همکاری اقتصادی، دپارتمان امور اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل متحد، بانک جهانی و مقاله‌های علمی مورد بررسی) هستند و سطح تحلیل در همه کشورها، نظام تأمین اجتماعی است، نه صرفاً دولت دیجیتال در سطح کلان.

بُعد اول: فناوری و داده‌محوری

تحلیل تطبیقی کشورهای منتخب نشان می‌دهد که استونی با پیاده‌سازی سکوی X-Road و شناسه دیجیتال ملی، توانسته است تبادل داده بین‌نهادی را در نظام تأمین اجتماعی خود به سطح بالایی از بلوغ برساند. بر اساس گزارش سازمان همکاری و توسعهٔ اقتصادی، ۲۰۲۲، بیش از ۹۹درصد خدمات بیمه‌ای و بازنشستگی استونی به صورت برخط و یکپارچه ارائه می‌شوند. فنلاند با سامانه Kela و معماری داده متمرکز، الگویی از یکپارچگی بین نظام سلامت و بیمه ارائه داده است (کمیسیون اروپا، ۲۰۲۳). سنگاپور نیز با پلتفرم SingPass و MyCPF ، توانسته است هویت دیجیتال را به کلیه خدمات تأمین اجتماعی متصل کند. ترکیه به‌عنوان کشور در حال توسعه، با سامانه e-Devlet موفق به یکپارچه‌سازی ۸۰۰ خدمت اجتماعی شده است.

در ایران، مطالعات متعدد نشان داده‌اند که داده‌های سازمان‌های بیمه‌گر (تأمین اجتماعی، بیمه سلامت، صندوق بازنشستگی) به‌صورت جزیره‌ای و بدون تبادل مؤثر عمل می‌کنند (رئیسی و همکاران، ۱۴۰۱؛ نعیمایی، ۱۴۰۲). علی‌پور و همکاران (۱۴۰۰) با تحلیل آماری نشان دادند که بیش از ۶۵ درصد از مراجعات حضوری به شعب تأمین اجتماعی، از نبود تبادل داده بین‌نهادی و یکپارچگی سامانه‌ها نشئت گرفته است. دقتی و همکاران (۱۳۹۸) نیز در مطالعه تطبیقی خود، فاصله معنادار ایران را از نظر شاخص «قابلیت تعامل داده‌ای» با کشورهای پیشرو مستند کرده‌اند. بر اساس یافته‌های فوق، در بعد فناوری و داده‌محوری، الگوی استونی (X-Road) برای ایجاد زیرساخت تبادل داده و الگوی فنلاند (معماری داده متمرکز) برای یکپارچگی نظام سلامت و بیمه، به‌عنوان الگوهای مرجع پیشنهاد می‌شوند.

بُعد دوم: حکمرانی شبکه‌ای و یکپارچگی نهادی

تاین (۲۰۲۴) در مطالعه تطبیقی خود نشان داد که موفقیت استونی و فنلاند در هوشمندسازی خدمات رفاهی، بیش از آنکه ناشی از پیشرفت‌های فنی باشد، مرهون بازطراحی فرایندهای سازمانی و ایجاد نهاد هماهنگ‌کننده بین سازمانی است. استونی با راه‌اندازی داشبوردهای نظارتی هوشمند در حوزه بیمه سلامت، توانسته است تصمیم‌گیری مبتنی بر داده را نهادینه کند (بانک جهانی، ۲۰۲۲). در سنگاپور، مدل حکمرانی داده‌محور با ایجاد نهادهای فرابخشی مانند دفتر ملت

هوشـــمند و دولت دیجیتال[1]، هماهنگی میان ۳۰ نهاد ارائه‌دهنده خدمات اجتماعی را ممکن ســـاخته اســـت. در ایران، حکمرانی در حوزه تأمین اجتماعی هنوز از مدل‌های سـنتی و بوروکراتیک پیروی می‌کند. سـبحانی و همکاران (۱۴۰۲) با استفاده از مدل DSGE نشـان دادند که نبود هماهنگی بین‌نهادی در سیاسـت‌های حمایتی، منجر به تخصـیص ناکارآمد منابع و افزایش اشـــتغال غیررســـمی شـــده اســـت. عربی و همکاران (۱۴۰۵) نیز با روش دلفی فازی، «ضـــعف نهاد هماهنگ‌کننده بین سازمانی» را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین پیشران‌های منفی تأثیرگذار بر آینده سرمایه‌گذاری در سازمان تأمین اجتماعی شناسایی کردند. در بعد حکمرانی شبکه‌ای، الگوی فنلاند (ساختار هماهنگ‌کننده متمرکز بر رفاه دیجیتال) و الگوی سـنگاپور (نهاد فرابخشـی هماهنگ‌کننده) به‌عنوان الگوهای مرجع پیشـنهاد می‌شـوند. همچنین، تجربه ترکیه در ایجاد پورتال e-Devlet به‌عنوان الگوی میانی برای کشورهای در حال توسعه قابل توجه است.

بُعد سوم: عدالت و شمول اجتماعی هوشمند

در نظام‌های پیشـرو، عدالت دیجیتال به‌معنای دسـترسـی برابر همه شـهروندان به خدمات تأمین اجتماعی اسـت. فنلاند با طراحی خدمات فراگیر برای ســـالمندان، روســـتاییان و معلولان، بالاترین نرخ شـــمول دیجیتال (۹۴درصـــد) را در میان کشورهای اروپایی دارد (کمیسیون اروپا، ۲۰۲۳). استونی با خدمات پیش‌فعال، به گونه‌ای طراحی شده که شهروند بدون نیاز به درخواســت دســتی، خدمات بازنشســتگی و حمایتی خود را دریافت می‌کند. اســتونی با اســتفاده از الگوریتم‌های پیش‌بینی آسیب‌پذیری خانوار، توانسته است حمایت‌های هدفمند را به اقشار آسیب‌پذیر ارائه دهد (بانک جهانی، ۲۰۲۲). مالزی و ترکیه نیز به‌عنوان کشـــورهای در حال توســـعه، با طراحی خدمات فراگیر و توجه به شـــکاف دیجیتال، تجارب ارزشمندی در شمول اجتماعی ارائه داده‌اند (بانک توسعه آسیا، ۲۰۲۳). در ایران، شکاف دیجیتال در ارائه خدمات اجتماعی به وضـــوح دیده می‌شـــود. آذری‌پور و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه تطبیقی خود نشـــان دادند که دســـترســـی به خدمات الکترونیک تأمین اجتماعی در مناطق روســـتایی و کم‌برخوردار به‌طور معناداری کمتر از مناطق شـــهری اســـت. همچنین، یاراحمدی و بادرســـتانی (۱۴۰۳) نشـــان دادند که نبود طراحی فراگیر و کاربرمحور، به کاهش اعتماد کارفرمایان مشـــاغل کوچک به خدمات الکترونیک تأمین اجتماعی منجر شـده اسـت. در بعد عدالت و شـمول اجتماعی، الگوی فنلاند (طراحی فراگیر برای همه گروه‌های سـنی و مناطق) و الگوی مالزی (تجربه کشـور در حال توسـعه در کاهش شـکاف دیجیتال) به‌عنوان الگوهای مرجع پیشنهاد می‌شوند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضـر با هدف طراحی مدل جامع خدمات تأمین اجتماعی هوشـمند برای ایران و با اسـتفاده از روش الگوبرداری نظام‌مند بر اسـاس مدل کمپ، ۱۹۸۹ و مدل فرایندی (APQC) انجام شـد. یافته‌های حاصـل از تحلیل تطبیقی ۴ کشـور منتخب (استونی، فنلاند، سنگاپور و ترکیه) و مرور نظام‌مند ۴۲ منبع علمی، به سؤال‌های پژوهش پاسخ دادند:

سؤال اول: ابعاد اصلی خدمات تأمین اجتماعی هوشمند در تجارب موفق بین‌المللی کدام‌اند؟ یافته‌ها نشان داد که خدمات

1. Smart Nation and Digital Government Office

تأمین اجتماعی هوشمند بر سه بُعد بنیادین استوار است: ۱. فناوری و داده‌محوری (شامل یکپارچگی داده‌ها، شناسه دیجیتال، معماری داده متمرکز و امنیت اطلاعات)؛ ۲. حکمرانی شبکه‌ای و یکپارچگی نهادی (شامل تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، نهاد هماهنگ‌کننده بین سازمانی، پاسخ‌گویی و شفافیت، و توانمندسازی کارکنان) و ۳. عدالت و شمول اجتماعی هوشمند (شامل طراحی خدمات کاربرمحور، خدمات پیش‌فعال، دسترس‌پذیری برای همه گروه‌ها و حمایت هدفمند داده‌محور). این سه بُعد در کشورهای پیشرو به‌صورت به‌هم‌پیوسته و مکمل یکدیگر طراحی شده‌اند.

سؤال دوم: وضعیت ایران در مقایسه با کشورهای پیشرو چگونه است؟ تحلیل تطبیقی نشان داد که نظام تأمین اجتماعی ایران در هر سه بُعد با شکاف معناداری مواجه است. در بُعد فناوری و داده‌محوری، مطالعات داخلی (رئیسی و همکاران، ۱۴۰۱؛ نعیمایی، ۱۴۰۲؛ علی‌پور و همکاران، ۱۴۰۰) نشان داده‌اند که داده‌های سازمان‌های بیمه‌گر به‌صورت جزیره‌ای عمل می‌کنند و نظام تبادل داده ملی وجود ندارد. در بُعد حکمرانی شبکه‌ای، سبحانی و همکاران (۱۴۰۲) و عربی و همکاران (۱۴۰۵) به ترتیب «نبود هماهنگی بین‌نهادی» و «ضعف نهاد هماهنگ‌کننده» را به‌عنوان مهم‌ترین موانع شناسایی کرده‌اند. در بُعد عدالت و شمول اجتماعی، آذری‌پور و همکاران (۱۳۹۹) و یاراحمدی و بادرستانی (۱۴۰۳)، به‌ترتیب «شکاف دیجیتال میان مناطق شهری و روستایی» و «کاهش اعتماد کارفرمایان مشاغل کوچک» را مستند کرده‌اند.

سؤال سوم: مدل بومی مناسب برای ایران چه ویژگی‌هایی دارد؟ مدل پیشنهادی این پژوهش بر سه تحول بنیادین استوار است: تحول نهادی (گذار از مدل بوروکراتیک به حکمرانی داده‌محور)، تحول فناورانه (یکپارچه‌سازی داده‌ها و بهره‌گیری از فناوری‌های نو)، و تحول فرهنگی ــ انسانی (ارتقای سواد دیجیتال و ایجاد فرهنگ سازمانی نوآور). این مدل با اقتباس از الگوهای موفق بین‌المللی و با توجه به محدودیت‌ها و ظرفیت‌های نهادی، حقوقی، فنی و فرهنگی ایران طراحی شده است.

تحول دیجیتال در نظام‌های تأمین اجتماعی دیگر یک انتخاب نیست، بلکه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای پایداری عدالت اجتماعی، ارتقای کارایی نهادی و افزایش رضایت شهروندان است. دگرگونی‌های فناورانه در جهان نشان داده‌اند که دولت‌هایی که زودتر به سمت هوشمندسازی ساختارهای رفاهی حرکت کردند، توانستند نه تنها هزینه‌های خود را کاهش دهند، بلکه اعتماد عمومی و شفافیت را به شکل چشمگیری افزایش دهند (کریسا، ۲۰۲۵؛ تاین، ۲۰۲۴).

در این میان، ایران به‌عنوان کشوری با نظام تأمین اجتماعی گسترده اما پراکنده، در نقطه‌ای حساس از مسیر تحول خود قرار دارد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که گذار از وضعیت کنونی به سطح بلوغ هوشمند، نیازمند رفع موانعی نظیر جزیره‌ای بودن داده‌ها، نبود نهاد هماهنگ‌کننده بین سازمانی، ضعف در خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد و کمبود مهارت‌های دیجیتال در میان کارکنان است. نتایج پژوهش تأکید می‌کند که صرفاً نسخه‌برداری فنی از تجارب موفق کافی نیست، بلکه بومی‌سازی مبتنی بر ظرفیت‌های نهادی، حقوقی و فرهنگی ایران شرط لازم تحقق هوشمندسازی است. پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی نیز مواجه بود که باید در تفسیر یافته‌ها مورد توجه قرار گیرد:

۱. محدودیت دسترسی به اسناد: با وجود جست‌وجوی گسترده، دسترسی به برخی اسناد داخلی سازمان‌های مرتبط

با تأمین اجتماعی (مانند گزارش‌های داخلی سازمان برنامه و بودجه و معاونت علمی ریاست جمهوری) به‌طور کامل میسر نشد.

۲. محدودیت زبانی: برخی منابع مرتبط به زبان‌های غیر از انگلیسی و فارسی (مانند کره‌ای، استونیایی) منتشر شده بودند که امکان استفاده از آن‌ها وجود نداشت.

۳. محدودیت در انتخاب کشورها: تمرکز بر ۴ کشور منتخب (استونی، فنلاند، سنگاپور، ترکیه) ممکن است تمامی الگوهای موفق جهانی را پوشش ندهد. به‌ویژه، تجارب کشورهایی مانند ژاپن و آلمان در این پژوهش گنجانده نشده است.

۴. ماهیت ایستای پژوهش: حوزهٔ فناوری اطلاعات و هوشمندسازی با سرعت بسیار بالایی در حال تغییر است. ممکن است برخی از یافته‌های این پژوهش در کوتاه‌مدت نیازمند به‌روزرسانی باشند.

۵. عدم امکان مصاحبه با خبرگان بین‌المللی: به‌دلیل محدودیت‌های هزینه‌ای و زمانی، امکان مصاحبه با خبرگان کشورهای منتخب فراهم نشد و پژوهش صرفاً بر تحلیل اسناد متمرکز بود.

۶. بر اساس یافته‌های پژوهش و با تکیه بر تجربهٔ کشورهای الگو، پیشنهادهای زیر برای توسعه خدمات تأمین اجتماعی هوشمند در ایران ارائه می‌شود. این پیشنهادها در سه بازه زمانی و در سه سطح راهبردی، نهادی و اجرایی تنظیم شده‌اند.

بر اساس یافته‌های این پژوهش و با تکیه بر تجربهٔ کشورهای الگو (استونی، فنلاند، سنگاپور و ترکیه)، پیشنهادهای زیر برای توسعه خدمات تأمین اجتماعی هوشمند در ایران ارائه می‌شود. این پیشنهادها در سه بازه زمانی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت دسته‌بندی شده‌اند تا قابلیت عملیاتی در برنامه‌ریزی ملی را داشته باشند. در افق زمانی شش ماهه، مهم‌ترین اقدام، تدوین «نقشه ملی تحول دیجیتال تأمین اجتماعی» با همکاری سازمان برنامه و بودجه و سازمان تأمین اجتماعی است. این نقشه باید شامل اهداف مشخص، زمان‌بندی دقیق و شاخص‌های کلیدی عملکرد باشد. هم‌زمان، ایجاد «واحد نوآوری و تحول دیجیتال» در ساختار سازمان تأمین اجتماعی، به‌عنوان متولی اصلی هدایت پروژه‌های فناورانه و آموزش نیروهای متخصص ضروری است. همچنین، تصویب «سند حکمرانی داده‌های رفاهی و بیمه‌ای» توسط شورای عالی فضای مجازی، گام کلیدی دیگری است که می‌تولند همه نهادهای مرتبط را به تبادل داده، رعایت استانداردهای امنیتی و حفظ حریم خصوصی شهروندان ملزم کند. در بازه یک تا دو ساله، اولویت اصلی استقرار «پلتفرم یکپارچه خدمات اجتماعی» با معماری داده مشترک میان سازمان تأمین اجتماعی، بیمه سلامت، کمیته امداد و وزارت کار است. در کنار آن، طراحی و پیاده‌سازی «نظام شناسه اجتماعی واحد» که بتواند خدمات بیمه، درمان، بازنشستگی و حمایت‌های معیشتی را در قالب یک شناسه دیجیتال فراگیر به هم متصل کند، از ضرورت‌های انکارناپذیر است. همچنین، ایجاد «مرکز ملی رصد و پایش هوشمندی تأمین اجتماعی» زیر نظر وزارت رفاه می‌تواند ارزیابی مستمر سطح بلوغ دیجیتال در سازمان‌های رفاهی کشور را ممکن سازد. در این بازه زمانی، اجرای «طرح ملی آموزش مهارت‌های دیجیتال کارکنان» با همکاری دانشگاه‌ها و مراکز فناوری اطلاعات نیز باید در دستور کار قرار گیرد. در افق سه تا پنج ساله، تمرکز

بر بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته‌تر مانند هوش مصنوعی و ربات‌های گفت‌وگوگر برای پاسخ‌گویی ۲۴ ساعته به شهروندان و کاهش بار اداری مراکز حضوری خواهد بود. هم‌زمان، پیاده‌سازی سامانه‌های پیش‌بینی‌گر برای شناسایی زودهنگام گروه‌های آسیب‌پذیر و برنامه‌ریزی حمایت هدفمند، گامی اساسی در جهت تحقق عدالت اجتماعی هوشمند محسوب می‌شود. در سطح نهادی، ایجاد «شبکه نوآوری باز رفاه دیجیتال» با هدف همکاری میان استارتاپ‌ها، پژوهشگاه‌ها و نهادهای حمایتی می‌تواند تولید راه‌حل‌های بومی در حوزه سلامت و بیمه را تسریع کند. در نهایت، نوسازی ساختار مدیریتی سازمان تأمین اجتماعی و تدوین «نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر داده» برای مدیران میانی و ارشد، تضمین‌کننده تداوم مسیر تحول و پاسخ‌گویی در برابر شهروندان خواهد بود. با توجه به محدودیت‌های پژوهش و شکاف‌های باقی‌مانده در ادبیات موضوع، پژوهش‌های زیر برای آینده پیشنهاد می‌شود:

۱. پژوهش کیفی با رویکرد نظریه زمینه‌ای: برای کشف عمیق‌تر موانع بومی پیاده‌سازی خدمات تأمین اجتماعی هوشمند در ایران از طریق مصاحبه با مدیران و کارشناسان ارشد.
۲. مطالعه موردی پیاده‌سازی: بررسی تجربه پیاده‌سازی یک خدمت هوشمند خاص (مانند سامانه بیمه درمانی یکپارچه) در یکی از شعب سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان مطالعه موردی.
۳. طراحی و اعتبارسنجی ابزار سنجش: ساخت پرسش‌نامه سنجش آمادگی هوشمندسازی برای کارکنان سازمان تأمین اجتماعی و بررسی رابطه آن با متغیرهایی مانند رضایت شغلی و بهره‌وری.
۴. پژوهش تطبیقی گسترده‌تر: بررسی تطبیقی با کشورهای عربی حوزه خلیج فارس (عربستان سعودی، قطر، بحرین) برای شناسایی الگوهای منطقه‌ای موفق با شباهت‌های فرهنگی بیشتر به ایران.
۵. پژوهش طولی (طی زمان): بررسی روند تحول دیجیتال در سازمان تأمین اجتماعی ایران در بازه زمانی ۵ ساله برای شناسایی الگوهای موفق و ناموفق بومی.
۶. پژوهش در سطح خرد: بررسی تجربه زیسته شهروندان از خدمات الکترونیک تأمین اجتماعی با روش پدیدارشناسی.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که ایران در آستانه ورود به دوره‌ای است که در آن، رفاه اجتماعی دیگر تنها یک مأموریت مالی و بیمه‌ای نیست، بلکه بخشی از «حکمرانی هوشمند» و سرمایه اجتماعی کشور محسوب می‌شود. تجربه جهانی ثابت کرده است که تحول دیجیتال در تأمین اجتماعی، اگر با رویکرد انسان‌محور، داده‌محور و عدالت‌گرا تلفیق شود، می‌تواند ساختار رفاه را از بوروکراسی به یادگیری و از واکنش به پیش‌بینی تغییر دهد. پیشنهاد نهایی پژوهش آن است که سازمان تأمین اجتماعی ایران، مسیر خود را از پروژه‌های پراکنده فناوری اطلاعات به سوی مدل جامع خدمات تأمین اجتماعی هوشمند سوق دهد؛ مدلی که در آن، فناوری نه هدف بلکه ابزار تحقق عدالت و کرامت انسانی باشد. فقط در این صورت نظام تأمین اجتماعی ایران می‌تواند به الگویی منطقه‌ای از «رفاه هوشمند ایرانی ـ اسلامی» تبدیل شود.

منابع

آذری‌پور ماسوله، حسن؛ نصیری‌پور میراشکان، امیر؛ حاجی نبی، کامران؛ ریاحی، لیلا و محمودی مجدآبادی فراهانی، محمود (۱۳۹۹). مدل‌سازی مدیریت سلامت الکترونیک برای سازمان تأمین اجتماعی ایران. *مجله پزشکی شورای اسلامی ایران*، ۳۸(۳)، ۱۴۱- ۱۴۸.

باقرزاده خوراسگانی، مجید؛ نجف بیگی، رضا؛ دانش فرد، کرم‌اله (۱۴۰۳). مطالعه تطبیقی نظام تأمین اجتماعی و ارائه الگوی رفاه مبتنی بر شواهد و تجربیات، *منابع انسانی تحول آفرین*، ۳(۱۱)، ۱۱۶-۱۳۶.

دقتی، عادله؛ یعقوبی، نورمحمد؛ کمالیان، امین رضا و دهقانی، مسعود (۱۳۹۸). ارائهٔ الگوی توسعهٔ مرحله‌ای حکمرانی شبکه‌ای با استفاده از رویکرد فراترکیب. *مدیریت دولتی*، ۱۱(۲)، ۲۰۳- ۲۳۰.

رئیسی، نرگس؛ جعفری نیا، سارا و زارع، حمید (۱۴۰۱). آزمون مدل ارتقای شفافیت دستگاه اداری در تعامل با برنامه‌های توسعه دولت الکترونیک در سازمان تأمین اجتماعی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۵(۴)، ۸۹- ۱۱۱.

رئیسی، نرگس؛ جعفری نیا، سارا و زارع، حمید (۱۴۰۱). طراحی الگوی ارتقای شفافیت نظام اداری در تعامل با برنامه‌های توسعه دولت الکترونیک (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی). *مدیریت پویا و تحلیل کسب‌وکار*، ۳(۱)، ۳۲۰- ۳۳۴.

سبحانی، سهیلا؛ فطرس، محمدحسن؛ حاجی، غلامعلی و ترکمنی، اسماعیل (۱۴۰۲). تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر منابع تأمین اجتماعی در ایران. *مدل‌سازی اقتصادی*، ۱۶(۵۸)، ۱-۱۸.

صالحی شهرابی، مهران (۱۳۹۵). *کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات در حوزه تأمین اجتماعی با توجه به عملکرد سایر کشورها*. تهران: مؤسسه تحقیقاتی سازمان تأمین اجتماعی.

عربی، نسرین؛ لعل‌بار، علی؛ ملکی، محمدحسن و داودی نصر، مجید (۱۴۰۴). شناسایی پیشران‌های مؤثر بر آینده سرمایه‌گذاری در سازمان تأمین اجتماعی ایران با تأکید بر نقش فناوری. *فصلنامه ارزش آفرینی در مدیریت کسب‌وکار*، ۵(۳)، ۳۰۶- ۳۲۹.

علیپور، عباس؛ بشکوه، مهدی و کردستانی، غلامرضا (۱۴۰۰). شناسایی و ارائه الگوی چالش‌های سازمان تأمین اجتماعی در حوزهٔ منابع و مصارف. *دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت*، ۱۰(۳۷)، ۳۱۵-۳۲۴.

مهدی دوالی، محمد؛ نقدزاده، امیرسینا؛ رسولی، نسرین (۱۴۰۲). طراحی مدل هوشمندسازی سازمان با تکنیک تحلیل داده‌بنیاد، *علوم و فنون مدیریت*، ۹(۱)، ۱۳۹-۱۷۰.

نظریان مفید، محمدتقی (۱۴۰۵). پیوست عدالت بر قانون مدیریت داده‌ها و اطلاعات ملی. *مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی*، ۳۴ (۲)، ۱-۱۵.

نعیمایی، بنیامین (۱۴۰۲). چالش‌های اجرای قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی: درس‌هایی برای استقرار سیاست‌های کلی تأمین اجتماعی. *تأمین اجتماعی*، ۱۹(۱)، ۴۵- ۶۴.

یاراحمدی، فاطمه و بادرستانی، رضا (۱۴۰۳). بررسی تأثیر رضایت کارفرما بر پاسخ‌گویی و کیفیت خدمات الکترونیک با میانجیگری اعتماد کارفرمایان کارگاه‌های کسب‌وکار کوچک شهرستان شازند. *مدیریت فردا*، ۲۳(۸۱)، ۳-۴۹.

References

Alderman, L. & Murray, A. (2025). Benchmarking: Seeking best practice. *New Directions for Evaluation, 2025*(185), 45-58.

Alipour, A., Beshkooh, M. & Kordestani, G. (2021). Identifying and presenting a model of the challenges of the Social Security Organization in the field of resources and expenditures. *Knowledge of Accounting and Management Auditing*, 10(37), 315-324. (*in Persian*)

Arabi, N., Lalbar, A., Maleki, M. H. & Davoudi Nasr, M. (2025). Identifying effective drivers on the future of investment in the Social Security Organization of Iran with emphasis on the role of technology. *Value Creation in Business Management, 5*(3), 306-329. doi: 10.22034/jvcbm.2025.507663.1504. (*in Persian*)

Asian Development Bank. (2023). *Digital transformation in social protection systems in Asia*. Manila: ADB Publications. https://www.adb.org/publications/digital-transformation-social-protection-asia

Azaripour Masouleh, H., Nasiri Pour, A.A., Haji Nabi, K., Riyahi, L. & Mahmoudi Majd Abadi, M. (2020). Modeling of Electronic Health Management for Islamic Republic of Iran Social Security Organization. *Journal of Medical Council of I.R.I.,* 38(3), 141-148. Sid. Https://Sid.Ir/Paper/405673/En (*in Persian*)

Baqerzadeh Khorasgani, M., Najaf Baghi, R., & Danesh Fard, K. (2024). A comparative study of the social security system and presenting an evidence-based welfare model based on experiences. Transformational Human Resources, 3(11), 116-136. (In Persian)

Boyanov, K. (2024). Benchmarking in the public sector: A strategic tool for enhancing performance and accountability, *Journal of Management Sciences and Applications*, 2, 185-196.

Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press. https://doi.org/10.1002/9781119200033

European Commission. (2023). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2023*. Brussels: European Union. https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi

Deghati, A., Yaghoubi, N., Kamalian, A. R. & Dehghani, M. (2019). Presenting a Phased Development Pattern of Network Governance Using a Meta-synthesis Approach. *Journal of Public Administration*, *11*(2), 203-230. https://doi.org/10.22059/jipa.2019.277187.2501

Garkisch, M. & Goldkind, L. (2025). Considering a unified model of artificial intelligence enhanced social work: A systematic review: M. Garkisch and L. Goldkind. *Journal of Human Rights and Social Work*, *10*(1), 23-42.

Government of Singapore, Ministry of Digital Development and Information. (2024). *Smart Nation 2.0: A thriving digital future for all*. https://file.go.gov.sg/smartnation2-report.pdf

Kriisa, K. (2025). Estonia: 100% digital government services, with divorce as the final step. *e-Estonia*. https://e-estonia.com/estonia-100-digital-government-services/

Mehdi Davali, M., Naghdzadeh, A. S. & Rasouli, N. (2023). Designing a model for organizational smartization using the grounded theory technique. *Sciences and Techniques of Management,* 9(1), 139-170. (*in Persian*)

Naeemaei, B. (2023). Challenges of implementing the Law on the Structure of the Comprehensive Welfare and Social Security System: Lessons for the establishment of general social security policies. *Social Security*, 19(1), 45-64. (*in Persian*)

Nazarian Mofid, M. T. (2026). Justice appendix to the National Data and Information Management Law. *Islamic Parliament Research Center*, 34(2), 1-15. (*in Persian*)

OECD. (2022). *OECD Health Statistics 2022*. https://stats.oecd.org/Index.aspx?ThemeTreeId=9

OECD. (2025). *Digital Government Review of Korea: Harnessing digital and data to transform government*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9defc197-en

Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780198797214.001.0001

Raeisi, N., Jafari Nia, S. & Zare, H. (2022). Testing the model of enhancing transparency of the administrative apparatus in interaction with e-government development programs in the Social Security Organization. *Public Administration Perspective,* 15(4), 89-111. (*in Persian*)

Raeisi, N., Jafarinia, S. & Zare, H. (2024). Testing the Model for Enhancing Administrative Transparency in Interaction with E-Government Development Programs in the Social Security Organization. *Dynamic Management and Business Analysis,* 3(1), 320-334. (*in Persian*)

Salehi Shahrabi, M. (2016). *Application of information and communication technology in social security domain with respect to the performance of other countries*. Tehran: Social Security Organization Research Institute. (*in Persian*)

Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. New York: Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-387-32834-8

Sobhani, S., Fotros, M. H., Haji, G. & Torkamani, E. (2022). The impact of information and communication technology on social security resources in Iran. *Economic Modeling, 16*(58), 1-18. 10.30495/eco.2022.1965480.2685 (*in Persian*)

Thian, S. Y. (2024). With e-divorce, Estonia finally digitalises 100 per cent of its government services. *GovInsider*. https://govinsider.asia/intl-en/article/with-e-divorce-estonia-finally-digitalises-100-per-cent-of-government-services

UNDESA. (2022). *United Nations E-Government Survey 2022: The future of digital government.* New York: United Nations. https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022

Watson, G. H. (1993). *Strategic benchmarking*. New York: Wiley. https://doi.org/10.1002/9781119200033

World Bank. (2022). *GovTech Maturity Index: The state of public sector digital transformation*. Washington, DC: World Bank Publications. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37219

Yar Ahmadi, F. & Badrestani, R. (2024). Investigating the effect of accountability and quality of electronic services of social security on the trust of small business employers. *Management Tomorrow, 23*(81), 3-49. (*in Persian*)