

Designing a Policy Implementation Model for Administrative System Reform under Iran's Seventh Development Plan in Government Organizations

Iraj. Monjezi¹, Mahrokh. Lotfollahi Haghi^{1*}, Rasoul. Ranjbarian², Reza. Rostam Zadeh¹

¹ Department of Management, Ur.C., Islamic Azad University, Urmia, Iran

² Department of Management, ShDe.C., Islamic Azad University, Shahin Dej, Iran

* Corresponding author email address: M.lotfollahi@iau.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Monjezi, I., Lotfollahi Haghi, M., Ranjbarian, R., & Rostam Zadeh, R. (2027). Designing a Policy Implementation Model for Administrative System Reform under Iran's Seventh Development Plan in Government Organizations. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 6(2), 1-27.



© 2027 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

This study aimed to design and validate a policy implementation model for administrative system reform under Iran's Seventh Development Plan in government organizations. This applied study employed a sequential exploratory mixed-methods design. In the qualitative phase, a meta-synthesis approach was used to review and integrate scientific studies, policy documents, laws, regulations, and other relevant sources on administrative reform and policy implementation, through which the main concepts, components, and dimensions of the model were identified. In the quantitative phase, the resulting conceptual model was tested using a researcher-developed 45-item questionnaire administered to managers, senior experts, and officials involved in administrative reform in government organizations in West Azerbaijan Province. The minimum sample size was estimated at 382 using Cochran's formula. Data were analyzed through partial least squares structural equation modeling using SmartPLS 4. Convergent and discriminant validity, construct reliability, coefficients of determination, effect sizes, multicollinearity, and structural path coefficients were assessed. All factor loadings exceeded 0.826. Cronbach's alpha ranged from 0.877 to 0.939, composite reliability from 0.922 to 0.950, and AVE from 0.725 to 0.813. All 17 hypotheses were supported. Political-managerial leadership significantly affected institutional architecture ($\beta=0.514$, $p<0.001$), while institutional architecture significantly influenced implementation capacities ($\beta=0.398$, $p<0.001$). Transparency and performance control had the strongest effect on organizational learning and administrative resilience ($\beta=0.572$, $p<0.001$). Intervening barriers negatively affected implementation quality ($\beta=-0.209$, $p<0.001$), whereas change management exerted a positive effect ($\beta=0.235$, $p<0.001$). Contextual fit also significantly strengthened the effects of implementation capacities and network governance on implementation quality. Successful implementation of administrative reform under the Seventh Development Plan requires coherent interaction among political-managerial leadership, institutional architecture, implementation capacities, network governance, transparency, organizational learning, change management, and contextual adaptation; therefore, the proposed model can provide an integrated framework for guiding and evaluating administrative reform implementation in government organizations.

Keywords: Administrative System Reform; Policy Implementation; Seventh Development Plan; Network Governance; Change Management; Structural Equation Modeling

Extended Abstract

Introduction

Administrative system reform constitutes a central component of state capacity, public-sector effectiveness, and the implementation of national development agendas. Contemporary administrative reform is no longer confined to structural downsizing, procedural simplification, or bureaucratic reorganization; rather, it encompasses an interconnected set of political, institutional, managerial, technological, organizational, and behavioral transformations. Comparative evidence indicates that the success of public administration reform depends not only on the formal design of reform programs but also on the capacity of governments to translate policy intentions into coordinated and sustainable implementation arrangements (Elliott et al., 2024; Goldfinch, 2023; Inkina, 2023). Reform trajectories in different countries further suggest that administrative change is path-dependent and context-sensitive. Countries combine traditional bureaucratic arrangements with new public management, digital government, network governance, decentralization, and neo-Weberian mechanisms in different ways, producing hybrid reform patterns rather than a single universally applicable model (Goldfinch & Halligan, 2024; Krogh & Triantafyllou, 2024; Kuhlmann, 2023). Consequently, the effectiveness of administrative reform depends on political commitment, institutional architecture, implementation capacity, interorganizational coordination, accountability, organizational learning, and the ability to adapt reform instruments to contextual conditions.

Political and managerial leadership is particularly important because reform programs require sustained commitment, consensus, continuity, and the mobilization of organizational resources. Political instability, politically influenced appointments, and weak managerial commitment may impede reform even where formal policy frameworks are well developed (Cohen, 2023; Obong'o, 2025). Institutional and legal arrangements are equally important because the distribution of authority, regulatory clarity, structural flexibility, and the balance between central control and operational autonomy shape the actual room available for implementation (Hysi et al., 2024; Men et al., 2025). At the same time, implementation increasingly depends on professional, financial, informational, and digital capacities. Administrative capacity can support coordination, performance monitoring, resilience, and policy continuity, particularly under uncertain or crisis conditions (Bawole & Langnel, 2023; Nakrošis et al., 2023). Recent reforms also emphasize integrated e-government, interoperability, smartification, and whole-of-government coordination, indicating that digital transformation must be accompanied by organizational redesign and strengthened human and institutional capacity (Othman et al., 2025; Sader et al., 2025; Secchi et al., 2024).

Within the Iranian context, administrative reform has repeatedly appeared in national development plans and broader public-sector transformation initiatives. Nevertheless, studies continue to identify structural complexity, centralization, managerial weaknesses, fragmented coordination, institutional inertia, regulatory problems, and limitations in implementation capacity as persistent challenges (Babaei et al., 2023; Maleki & Afrasiabi, 2024; Shahraini et al., 2024). The Seventh Five-Year Progress Plan of the Islamic Republic of Iran places considerable emphasis on government transformation, administrative efficiency, productivity, human-resource management, digitalization, and institutional improvement ("Law of the Seventh Five-Year Progress Plan of the Islamic Republic of Iran," 2024). However, formal statutory provisions alone cannot guarantee successful implementation. Effective implementation requires a coherent model capable of explaining how political-managerial leadership, institutional architecture, implementation capacities, network governance, accountability, learning, change management, contextual

adaptation, and intervening barriers jointly influence implementation quality. Accordingly, this study aimed to design and validate a policy implementation model for administrative system reform under Iran's Seventh Development Plan in government organizations.

Methods and Materials

The study was applied in purpose and employed a sequential exploratory mixed-methods design consisting of qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase, a meta-synthesis approach was used to identify and integrate concepts related to administrative reform and public policy implementation. The unit of analysis consisted of scientific studies, policy documents, laws, regulations, official reports, and the provisions of Iran's Seventh Development Plan relevant to administrative system reform. National databases, including SID, Noormags, and IranDoc, and international databases, including Scopus, Web of Science, and Google Scholar, were systematically searched. Studies were purposively selected according to predetermined inclusion and exclusion criteria, and screening and analysis continued until conceptual saturation was achieved. Concepts extracted from the selected sources were coded, compared, merged, and organized into higher-order components and dimensions. Peer review, repeated comparison with the original studies, and examination of conceptual overlap were used to strengthen the credibility of the qualitative synthesis.

In the quantitative phase, the conceptual framework derived from the meta-synthesis was transformed into a testable structural model. The statistical population consisted of managers, senior experts, and officials involved in administrative reform activities in government organizations subject to the Seventh Development Plan in West Azerbaijan Province. The population was estimated at approximately 70,000 individuals. Based on Cochran's formula at a 95% confidence level, a 0.05 margin of error, and p and q values of 0.50, the minimum sample size was calculated as approximately 382 participants. Participants were selected using purposive and convenience non-probability sampling. A researcher-developed questionnaire containing 45 items was constructed from the qualitative findings and measured on a five-point Likert scale. The quantitative model comprised ten constructs: political-managerial leadership and direction, institutional-legal-structural architecture, implementation capacities and resources, interactive governance and network coordination, transparency-accountability-performance control, learning-feedback-administrative resilience, contextual fit and implementation flexibility, change management effectiveness, intensity of intervening barriers, and implementation quality and policy outcomes. Data were analyzed using descriptive statistics and partial least squares structural equation modeling in SmartPLS 4. Measurement-model evaluation included factor loadings, Cronbach's alpha, composite reliability, average variance extracted, the Fornell-Larcker criterion, and HTMT. The structural model was evaluated using R^2 , adjusted R^2 , f^2 , variance inflation factors, path coefficients, and bootstrapping with 5,000 resamples.

Findings

The qualitative meta-synthesis initially generated nine major dimensions encompassing political-managerial leadership and direction; institutional, legal, and structural architecture; interactive governance and network coordination; implementation capacities, resources, and infrastructure; contextual adaptation and implementation flexibility; change management and intervening barriers; transparency, accountability, and performance control; learning, feedback, and administrative resilience; and implementation quality and policy outcomes. For quantitative testing, change management and

intervening barriers were separated into two distinct constructs, resulting in a ten-construct model measured through 45 indicators.

The measurement model demonstrated strong psychometric properties. All factor loadings exceeded 0.70 and ranged from 0.826 to 0.922. Cronbach's alpha values ranged from 0.877 to 0.939, composite reliability values based on rho_c ranged from 0.922 to 0.950, and AVE values ranged from 0.725 to 0.813. Thus, all constructs demonstrated satisfactory internal consistency and convergent validity. Discriminant validity was also confirmed. Under the Fornell–Larcker criterion, the square root of the AVE for each construct exceeded its correlations with other constructs. All HTMT values were below 0.85, with the highest value equal to 0.695. Indicator-level VIF values ranged from 2.165 to 3.099, while structural VIF values ranged from 1.000 to 2.134, indicating no problematic multicollinearity.

The structural model showed moderate explanatory power for the endogenous constructs. The R² values were 0.366 for implementation capacities and resources, 0.519 for interactive governance and network coordination, 0.593 for implementation quality and policy outcomes, 0.365 for institutional-legal-structural architecture, 0.337 for learning-feedback-administrative resilience, and 0.403 for transparency-accountability-performance control. Effect-size analysis showed that most structural relationships had medium effects. The effects of political-managerial leadership on institutional architecture ($f^2 = 0.360$) and transparency-accountability-performance control on learning and resilience ($f^2 = 0.486$) were large.

All 17 hypothesized relationships were statistically significant. Political-managerial leadership positively affected institutional architecture ($\beta = 0.514$, $p < 0.001$), implementation capacities ($\beta = 0.295$, $p < 0.001$), and network governance ($\beta = 0.211$, $p < 0.001$). Institutional architecture positively affected implementation capacities ($\beta = 0.398$, $p < 0.001$) and network governance ($\beta = 0.258$, $p < 0.001$). Implementation capacities positively influenced network governance ($\beta = 0.395$, $p < 0.001$), transparency and performance control ($\beta = 0.351$, $p < 0.001$), and implementation quality ($\beta = 0.152$, $p = 0.002$). Network governance positively affected transparency and performance control ($\beta = 0.349$, $p < 0.001$) and implementation quality ($\beta = 0.231$, $p < 0.001$). The strongest direct relationship was observed between transparency-accountability-performance control and learning-feedback-administrative resilience ($\beta = 0.572$, $p < 0.001$). Transparency and performance control also directly improved implementation quality ($\beta = 0.173$, $p < 0.001$), while learning and resilience positively affected implementation quality ($\beta = 0.209$, $p < 0.001$). Change management effectiveness positively affected implementation quality ($\beta = 0.235$, $p < 0.001$), whereas intervening barriers exerted a significant negative effect ($\beta = -0.209$, $p < 0.001$). Finally, contextual fit and implementation flexibility significantly strengthened both the implementation capacities–implementation quality relationship ($\beta = 0.086$, $p = 0.049$) and the network governance–implementation quality relationship ($\beta = 0.164$, $p = 0.001$).

Discussion and Conclusion

The findings indicate that administrative reform under the Seventh Development Plan should be understood as an interconnected implementation system rather than a collection of isolated administrative actions. Political-managerial leadership operates as an upstream driver by shaping institutional arrangements, mobilizing implementation capacities, and facilitating coordination. Institutional architecture subsequently determines whether formal responsibilities, authority, regulations, and organizational structures enable or constrain implementation. Resources and capacities then provide the professional, technological, financial, and informational foundations required for effective interorganizational coordination and performance management.

A particularly important finding was the central role of transparency, accountability, and performance control in generating organizational learning and administrative resilience. The strong path between these constructs suggests that monitoring should not be treated merely as a compliance mechanism. Instead, performance information must be converted into feedback, institutional memory, corrective action, and organizational adaptation. Administrative resilience therefore emerges from a continuing cycle of implementation, measurement, feedback, learning, and adjustment.

The negative effect of intervening barriers demonstrates that resistance, conflict, unequal power distribution, excessive technology orientation, and narrow cost-reduction approaches can significantly undermine implementation quality. In contrast, effective change management improves implementation by strengthening communication, training, participation, motivation, and employee support. The moderation results further show that reform instruments cannot be uniformly applied across all government organizations. Even strong resources and effective interorganizational governance generate better outcomes when implementation arrangements are adapted to the missions, cultures, capacities, and operational circumstances of individual agencies.

Overall, the validated model presents administrative reform implementation as a sequential yet interactive process in which political-managerial leadership shapes institutional architecture; institutional arrangements strengthen capacities and coordination; capacities and network governance enhance accountability and performance control; accountability supports learning and resilience; and these mechanisms collectively improve implementation quality and policy outcomes. At the same time, effective change management reinforces implementation, intervening barriers weaken it, and contextual adaptation magnifies the contribution of capacity and network governance. The model therefore provides an integrated framework for translating the administrative reform provisions of Iran's Seventh Development Plan from formal policy commitments into sustainable organizational change and offers a practical basis for guiding, monitoring, and evaluating reform implementation across government organizations.



طراحی مدل اجرای خطمشی گذاری اصلاح نظام اداری برنامه هفتم توسعه سازمان های دولتی ایران

ایرج منجزی^۱، ماهرخ لطف الهی حقی^{۱*}، رسول رنجبریان^۲، رضا رستم زاده^۱

۱. گروه مدیریت، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران

۲. گروه مدیریت، واحد شاهین دژ، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: M.lotfollahi@iau.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی/اصلی

نحوه استناد به این مقاله:

منجزی، ایرج، لطف الهی حقی، ماهرخ، رنجبریان، رسول، و رستم زاده، رضا. (۱۴۰۶). طراحی مدل اجرای خطمشی گذاری اصلاح نظام اداری برنامه هفتم توسعه سازمان های دولتی ایران. *تکنولوژی در کار آفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۶(۲)، ۱-۲۷.



© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی مدل اجرای خطمشی گذاری اصلاح نظام اداری برنامه هفتم توسعه در سازمان های دولتی ایران بود. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، آمیخته اکتشافی متوالی بود. در مرحله کیفی، با استفاده از روش فراترکیب، مطالعات علمی، اسناد، قوانین و منابع مرتبط با اصلاح نظام اداری و اجرای خطمشی بررسی و مفاهیم، مؤلفه ها و ابعاد اصلی مدل استخراج شدند. در مرحله کمی، مدل مفهومی حاصل از استفاده از پرسشنامه محقق ساخته ۴۵ گویه ای در میان مدیران، کارشناسان ارشد و مسئولان مرتبط با اجرای اصلاحات اداری در سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی آزمون شد. حداقل حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۳۸۲ نفر تعیین گردید. داده ها با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی و نرم افزار SmartPLS ۴ تحلیل شدند. روایی همگرا و واگرا، پایایی سازه ها، ضرایب تعیین، اندازه اثر، هم خطی و ضرایب مسیر مورد ارزیابی قرار گرفتند. تمامی بارهای عاملی بیشتر از ۰.۸۲۶، مقادیر آلفای کرونباخ بین ۰.۸۷۷ تا ۰.۹۳۹، پایایی ترکیبی بین ۰.۹۲۲ تا ۰.۹۵۰ و AVE بین ۰.۷۲۵ تا ۰.۸۱۳ بود. هر ۱۷ فرضیه پژوهش تأیید شدند. راهبری سیاسی - مدیریتی بر معماری نهادی اثر مثبت و معنادار داشت ($\beta=0.514$, $p<0.001$). معماری نهادی بر ظرفیت های اجرا اثر مثبت داشت ($\beta=0.398$, $p<0.001$). شفافیت و کنترل عملکرد قوی ترین اثر را بر یادگیری و تاب آوری اداری نشان داد ($\beta=0.572$, $p<0.001$). موانع مداخله گر بر کیفیت اجرا اثر منفی داشتند ($\beta=-0.209$, $p<0.001$). در حالی که مدیریت تغییر اثر مثبت نشان داد ($\beta=0.235$, $p<0.001$). همچنین، انطباق زمینه ای روابط ظرفیت های اجرا و حکمرانی شبکه ای با کیفیت اجرا را به طور معناداری تقویت کرد. اجرای موفق اصلاح نظام اداری برنامه هفتم توسعه نیازمند تعامل منسجم میان راهبری سیاسی - مدیریتی، معماری نهادی، ظرفیت های اجرایی، حکمرانی شبکه ای، شفافیت، یادگیری سازمانی، مدیریت تغییر و انطباق زمینه ای است و مدل ارائه شده می تواند چارچوبی برای هدایت و ارزیابی اجرای اصلاحات در سازمان های دولتی فراهم سازد.

کلیدواژگان: اصلاح نظام اداری؛ اجرای خطمشی؛ برنامه هفتم توسعه؛ حکمرانی شبکه ای؛ مدیریت تغییر؛ مدل سازی معادلات ساختاری

مقدمه

اصلاح نظام اداری یکی از بنیادی‌ترین الزامات ارتقای ظرفیت حکمرانی، افزایش اثربخشی دولت و تحقق اهداف برنامه‌های توسعه‌ای در کشورهای مختلف است. نظام اداری، صرفاً مجموعه‌ای از سازمان‌ها، ساختارها و مقررات رسمی نیست، بلکه شبکه‌ای پیچیده از نهادها، کنشگران، رویه‌ها، منابع، روابط قدرت، فناوری‌ها و سازوکارهای هماهنگی است که کیفیت عملکرد آن می‌تواند بر توان دولت در سیاست‌گذاری، ارائه خدمات عمومی و تحقق اهداف توسعه‌ای اثر مستقیم داشته باشد. تجربه کشورهای مختلف نشان داده است که اصلاحات اداری معمولاً در بستری پویا، چندسطحی و متأثر از شرایط سیاسی، نهادی و اجتماعی اجرا می‌شوند و همین امر سبب می‌شود موفقیت آنها بیش از آنکه به طراحی رسمی برنامه‌ها وابسته باشد، به کیفیت اجرای خطمشی‌ها و ظرفیت تبدیل اهداف اصلاحی به اقدامات سازمانی وابسته باشد (Elliott, 2023; Goldfinch, 2023; Inkina, 2023; et al., 2024). در این چارچوب، اصلاح نظام اداری را باید فرایندی مستمر و چندبعدی دانست که شامل بازطراحی ساختارها، توسعه ظرفیت‌های اجرایی، اصلاح قواعد حقوقی، افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی، ارتقای هماهنگی میان سازمان‌ها، توسعه زیرساخت‌های دیجیتال و تقویت یادگیری نهادی است. از این‌رو، مسئله اصلی در بسیاری از برنامه‌های اصلاحی نه صرفاً تدوین سیاست مناسب، بلکه ایجاد سازوکارهایی است که بتواند اجرای پایدار، هماهنگ و قابل ارزیابی سیاست‌های اصلاحی را تضمین کند (Goldfinch & Halligan, 2024; Johnston, 2023; Krogh & Triantafillou, 2024).

ادبیات اصلاحات اداری نشان می‌دهد که هیچ الگوی واحدی برای تحول نظام‌های اداری در همه کشورها وجود ندارد و مسیر اصلاحات به ویژگی‌های نهادی، تاریخی، سیاسی و سازمانی هر کشور وابسته است. برخی کشورها اصلاحات خود را در قالب کاهش بوروکراسی و افزایش کارایی دنبال کرده‌اند، در حالی که برخی دیگر بر تمرکززدایی، دیجیتالی‌سازی، حکمرانی شبکه‌ای، توسعه ظرفیت‌های اداری یا احیای برخی ویژگی‌های دولت وبری تأکید کرده‌اند. برای نمونه، تجربه اصلاحات در آلمان نشان می‌دهد که گذار از بوروکراسی کلاسیک به دولت دیجیتال، فرایندی تدریجی بوده و عناصر سنتی مدیریت دولتی همچنان در کنار سازوکارهای جدید باقی مانده‌اند (Kuhlmann, 2023). در استرالیا و نیوزیلند نیز اصلاحات مدیریت دولتی نوین به جای حذف کامل ساختارهای پیشین، به نوعی هیبریدی شدن الگوهای حکمرانی و ترکیب عناصر مختلف مدیریتی منجر شده است (Goldfinch & Halligan, 2024). در ایتالیا، اصلاحات اداری طی دهه‌های مختلف متأثر از تغییرات سیاسی، ظرفیت نهادی و تداوم تاریخی ساختار دولت بوده و اصلاحات جدید همواره در تعامل با میراث نهادی گذشته شکل گرفته‌اند (Mattarella, 2025; Ongaro et al., 2023). در پرتغال و اسپانیا نیز حرکت از الگوی بوروکراتیک به سمت گذار دیجیتال نشان داده است که فناوری زمانی به تحول واقعی اداری منجر می‌شود که با اصلاحات نهادی، قانونی و مدیریتی همراه باشد (Secchi et al., 2024). چنین شواهدی نشان می‌دهد که اصلاح نظام اداری ماهیتی مسیرمحور دارد و موفقیت آن نیازمند انطباق اصلاحات با شرایط زمینه‌ای هر نظام اداری است.

یکی از مهم‌ترین مسائل در اصلاحات اداری، رابطه میان ساختار رسمی خطمشی و ظرفیت اجرای آن است. حتی در شرایطی که قوانین و برنامه‌های اصلاحی از انسجام کافی برخوردار باشند، فقدان ظرفیت اجرایی، ضعف هماهنگی، کمبود منابع یا مقاومت سازمانی می‌تواند فاصله قابل توجهی میان سیاست مصوب و عملکرد واقعی ایجاد کند. مطالعات تطبیقی نشان داده‌اند که ظرفیت اداری یکی از مهم‌ترین پیش‌شرط‌های موفقیت اصلاحات است و سرمایه‌گذاری در منابع انسانی، توان حرفه‌ای، نظام اطلاعاتی و ظرفیت سازمانی می‌تواند قابلیت دستگاه‌های عمومی را برای اجرای اصلاحات افزایش دهد (Nakrošis et al., 2023). تجربه کشورهایی مانند غنا در بحران کووید-۱۹ نیز نشان داد که استمرار فعالیت دولت و حفظ کارکردهای اداری در شرایط بحرانی وابسته به ظرفیت سازمانی، انعطاف‌پذیری ساختاری و

سازوکارهای تداوم کسب‌وکار است (Bawole & Langnel, 2023). همچنین، ارزش‌های چابکی مانند انعطاف، پاسخ‌گویی سریع و سازگاری با شرایط متغیر می‌توانند کیفیت حکمرانی عمومی را در محیط‌های پرآشوب افزایش دهند (Tomažević et al., 2023). بنابراین، اجرای اصلاحات اداری نیازمند مدلی است که علاوه بر ساختار و مقررات، ظرفیت سازگاری و تاب‌آوری سازمانی را نیز در نظر گیرد.

عامل سیاسی نیز در موفقیت یا شکست اصلاحات اداری نقشی اساسی دارد. اراده سیاسی، حمایت مدیریت ارشد، ثبات تصمیم‌ها و اجماع میان کنشگران می‌تواند منابع و مشروعیت لازم را برای اجرای اصلاحات فراهم کند، در حالی که بی‌ثباتی سیاسی یا نفوذ منافع خاص می‌تواند اجرای اصلاحات را تضعیف کند. بررسی اصلاحات اداری در اسرائیل نشان داده است که اراده سیاسی در شرایط بی‌ثباتی سیاسی یکی از عوامل تعیین‌کننده در تداوم و کیفیت اجرای اصلاحات است (Cohen, 2023). همچنین، مطالعه اصلاح مدیریت بخش عمومی در کنیا نشان داده است که نفوذ سیاسی در انتصابات و مدیریت منابع انسانی می‌تواند مسیر اصلاحات را تغییر داده و کارآمدی نظام اداری را تحت تأثیر قرار دهد (Obong'o, 2025). مسائل مشابه در زمینه گزینش و انتصاب مدیران در نظام اداری ایران نیز گزارش شده است؛ به گونه‌ای که چالش‌های ساختاری، سیاسی و نهادی می‌توانند شایسته‌سالاری و کیفیت مدیریت اجرایی را محدود کنند (Mozaffari et al., 2024). این یافته‌ها نشان می‌دهد که اصلاح نظام اداری بدون توجه به ساختار قدرت، نظام انتصابات و کیفیت راهبری سیاسی و مدیریتی نمی‌تواند به نتایج پایدار منجر شود.

در کنار عوامل سیاسی، معماری نهادی و حقوقی نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در اجرای اصلاحات دارد. قوانین، توزیع مسئولیت‌ها، حدود اختیار دستگاه‌ها و نحوه تعامل میان سطوح مختلف دولت، چارچوبی را شکل می‌دهند که اصلاحات در آن اجرا می‌شوند. مطالعه نقش مقررات حقوقی در توسعه نظام مدیریت دولتی نشان می‌دهد که وجود قواعد روشن و سازگار، به‌ویژه در ارتباط میان مدیریت مرکزی و خودگردانی محلی، برای شکل‌گیری نظام اداری اثربخش ضروری است (Hysi et al., 2024). از سوی دیگر، تمرکززدایی و بازتوزیع اختیار زمانی می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان‌های عمومی منجر شود که در چهارچوب حقوقی روشن و همراه با ظرفیت سازمانی کافی اجرا شود (Men et al., 2025). تجربه برخی سازمان‌های فراملی نیز نشان داده است که سازمان‌ها در مواجهه با فشارهای نهادی ممکن است به تبعیت ظاهری از قواعد روی آورند، بدون آنکه تغییرات واقعی در رویه‌ها ایجاد شود (Iroulo & Boateng, 2023). بنابراین، اصلاحات ساختاری باید از اجرای نمادین فراتر رفته و با تفویض اختیار واقعی، بازتعریف مسئولیت‌ها و ایجاد سازوکارهای پاسخ‌گویی همراه باشد.

در سال‌های اخیر، دیجیتالی‌شدن و هوشمندسازی به یکی از محورهای اصلی اصلاحات اداری تبدیل شده است. دولت الکترونیک، یکپارچه‌سازی سامانه‌ها، دسترسی به داده‌های برخط و توسعه خدمات دیجیتال می‌توانند هزینه‌های اداری را کاهش داده و هماهنگی میان دستگاه‌ها را بهبود بخشند؛ با این حال، تحول دیجیتال صرفاً یک تغییر فناورانه نیست و نیازمند بازطراحی فرایندها، توسعه قابلیت‌های انسانی و ایجاد هماهنگی میان سازمان‌ها است. مطالعات مربوط به دولت یکپارچه نشان می‌دهند که تحقق خدمات الکترونیکی یکپارچه مستلزم هماهنگی بین‌سازمانی، اشتراک اطلاعات، قابلیت همکاری سامانه‌ها و رویکرد کل دولت است (Othman et al., 2025). در ایران نیز طراحی مدل هوشمندسازی سازمانی با تمرکز بر اصلاح نظام اداری، اهمیت هم‌زمان فناوری، فرایند، ساختار و منابع انسانی را برجسته ساخته است (Sader et al., 2025). تجربه پیاده‌سازی گواهی‌های الکترونیکی نیز نشان داده است که موفقیت اصلاحات دیجیتال وابسته به شناسایی نقاط قوت و ضعف نهادی، فرصت‌های فناوری و محدودیت‌های اجرایی است (Tambun et al., 2025). علاوه بر این، اصلاحات نظام تأییدات اداری در چین بیانگر آن است که ساده‌سازی فرایندهای اداری می‌تواند از طریق بهبود سازوکارهای حکمرانی بازارمحور بر عملکرد اقتصادی نیز تأثیرگذار باشد (Liu et al., 2025). در مقابل، حرکت به سمت حکمرانی سبز و دیجیتال مستلزم بازتعریف مفاهیم سنتی مدیریت دولتی و توجه به پایداری و مسئولیت بین‌نسلی نیز هست (Khozhylo, 2025).

تحولات فناوری و ساختاری، ضرورت ایجاد سازوکارهای یادگیری و انتقال دانش در نظام اداری را نیز افزایش داده است. اصلاحات اداری به طور معمول با حجم بالایی از دانش تخصصی، تجربیات اجرایی و درس‌آموخته‌های سازمانی همراه است که در صورت فقدان سازوکارهای مناسب ممکن است با تغییر مدیران یا ساختارها از بین بروند. نقش واسطه‌گری دانش در اصلاح بخش عمومی از این منظر اهمیت دارد؛ زیرا تبدیل دانش پژوهشی و تجربی به تصمیم‌های اجرایی می‌تواند شکاف میان طراحی و اجرا را کاهش دهد (Cuffe, 2025). همچنین، افزایش پیچیدگی سیاست‌ها سبب شده است تحلیل روابط علی و تعامل میان عوامل مختلف برای فهم پیامدهای اصلاحات اهمیت بیشتری پیدا کند؛ استفاده از نمودارهای حلقه علی نشان می‌دهد که سیاست‌ها ممکن است آثار مستقیم، غیرمستقیم و بازخوردی متعددی داشته باشند که در طراحی اولیه قابل مشاهده نیستند (Crabolu et al., 2023). این مسئله اهمیت طراحی مدل‌هایی را برجسته می‌کند که اصلاح اداری را نه مجموعه‌ای از اقدامات جداگانه، بلکه نظامی از روابط متقابل میان راهبری، ساختار، ظرفیت، هماهنگی، ارزیابی و یادگیری در نظر گیرند.

ابعاد اجتماعی، اخلاقی و عدالت‌محور نیز در اصلاحات جدید اداری اهمیت فزاینده‌ای یافته‌اند. اصلاحات دولتی زمانی مشروعیت و اثربخشی بیشتری خواهند داشت که علاوه بر کارایی، پاسخ‌گویی، عدالت و مسئولیت اجتماعی را نیز مورد توجه قرار دهند. مدل اجرای خط‌مشی با رویکرد مسئولیت اجتماعی و اخلاقی در اصلاح نظام اداری نشان می‌دهد که کیفیت اجرا به تعامل میان عوامل سازمانی و الزامات اخلاقی و اجتماعی وابسته است (Bayati et al., 2024). در همین راستا، رویکردهای جدید در بودجه‌ریزی عمومی بر ضرورت توجه به شمول، برابری و آثار توزیعی تصمیم‌های اداری تأکید کرده‌اند (Martínez Guzmán et al., 2024). تجربه مکزیک نیز نشان می‌دهد که حرکت به سمت دولت نئووبری می‌تواند کوششی برای ایجاد تعادل میان ظرفیت بوروکراتیک، پاسخ‌گویی دموکراتیک و کارآمدی مدیریتی باشد (Galego & Nieto-Morales, 2024). همچنین تحولات قضایی در چین نشان می‌دهد که اصلاحات نهادی و اداری می‌توانند ظرفیت نظارت بر تصمیمات اجرایی را افزایش دهند، هرچند محدودیت‌های ساختاری و سیاسی همچنان بر دامنه این نظارت اثرگذارند (Zhang & Liu, 2025). بنابراین، اصلاح نظام اداری باید ضمن افزایش کارآمدی، سازوکارهای قانونی و نهادی لازم برای پاسخ‌گویی و کنترل قدرت اداری را نیز تقویت کند.

تجربه اصلاحات در بخش‌های مختلف نشان می‌دهد که پیامدهای اصلاحات همیشه مطابق اهداف رسمی آنها نیست. برای مثال، مطالعه اصلاح اشتغال دولتی در مصر نشان داده است که اصلاحات منابع انسانی می‌تواند تحت تأثیر ساختارهای اجتماعی و الگوهای نسلی قرار گیرد و نتایجی متفاوت از اهداف رسمی ایجاد کند (Barsoum, 2025). اصلاحات اداری در روسیه نیز در شرایط آشفته‌ی سیاسی و اقتصادی مسیر ویژه‌ای را طی کرده و بر اهمیت سازگاری اصلاحات با محیط‌های ناپایدار تأکید داشته است (Barabashev & Klimenko, 2023). همچنین شواهد حاصل از چین نشان می‌دهد که اصلاحات اداری می‌توانند بر نحوه مواجهه دولت با بنگاه‌های ناکارآمد و تخصیص منابع اقتصادی اثر بگذارند (Fan et al., 2023). این مطالعات نشان می‌دهند که اجرای اصلاحات ممکن است با پیامدهای ناخواسته، انحرافات اجرایی یا سازگاری‌های غیررسمی مواجه شود؛ بنابراین، سنجش کیفیت اجرا باید علاوه بر میزان انجام فعالیت‌های پیش‌بینی‌شده، تحقق واقعی اهداف و آثار پایدار اصلاحات را نیز دربرگیرد.

در ایران، مسئله اصلاح نظام اداری سابقه‌ای طولانی دارد و در برنامه‌های توسعه، اسناد بالادستی و سیاست‌های عمومی بارها مورد تأکید قرار گرفته است. با این حال، مطالعات مختلف نشان داده‌اند که نظام اداری کشور همچنان با مسائلی مانند ساختارهای پیچیده، تمرکزگرایی، ضعف هماهنگی، تعدد مقررات، چالش‌های مدیریتی و محدودیت‌های ظرفیت اجرایی مواجه است. مدل مطلوب نظام اداری ایران بر اساس دیدگاه خبرگان دانشگاهی و حرفه‌ای، بر ضرورت تحول هم‌زمان در ابعاد ساختاری، مدیریتی و نهادی تأکید کرده است (Babaei et al., 2023). همچنین بررسی چالش‌های ساختاری اصلاح نظام اداری ایران نشان می‌دهد که تعدد ساختارها، مقاومت در برابر تغییر و ضعف انسجام اصلاحات از جمله موانع اصلی اجرای برنامه‌های تحول اداری هستند (Shahraini et al., 2024). گزارش پویایی‌های نظام اداری ایران نیز بر

استمرار برخی چالش‌های نهادی و مدیریتی و ضرورت اتخاذ رویکردی نظام‌مند در اصلاحات تأکید دارد (Maleki & Afrasiabi, 2024). علاوه بر این، تحلیل آمادگی بوروکراتیک ایران در آستانه برنامه هفتم توسعه نشان می‌دهد که تحقق اهداف برنامه‌های توسعه‌ای وابسته به سطح آمادگی و کیفیت دستگاه اداری است (Kaviani & Ghafrani, 2023).

برنامه هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران در چنین بستری تدوین شده و مجموعه‌ای از تکالیف و اهداف مرتبط با تحول دولت، بهره‌وری، اصلاح ساختار اداری، هوشمندسازی، مدیریت منابع انسانی و ارتقای عملکرد دستگاه‌ها را دربرمی‌گیرد (Law of the Seventh "Five-Year Progress Plan of the Islamic Republic of Iran," 2024). تدوین این برنامه نیز از منظر آینده‌نگری و ضرورت انطباق سیاست‌های توسعه با تحولات محیطی مورد توجه قرار گرفته است (Ranji Jafroudi, 2023). باین‌حال، وجود احکام قانونی و اهداف برنامه‌ای به‌تنهایی تضمین‌کننده اجرای موفق اصلاحات نیست و تحقق آنها مستلزم شناخت دقیق سازوکارهای اجرایی، روابط میان دستگاه‌ها، ظرفیت‌های سازمانی و شرایط زمینه‌ای است. بررسی چالش‌های نظام‌های اداری در کشورهای در حال توسعه نیز نشان می‌دهد که مشکلاتی مانند ضعف نهادها، بوروکراسی ناکارآمد، محدودیت پاسخ‌گویی و کمبود ظرفیت اجرایی می‌توانند اثربخشی برنامه‌های اصلاحی را محدود کنند (Salehi & Koshtegar, 2023). در سطح داخلی نیز مسائل کلان حکمرانی و مدیریت عمومی ایران به‌گونه‌ای با کیفیت نظام اداری پیوند خورده‌اند که حل آنها نیازمند فراتر رفتن از اصلاحات مقطعی و اتخاذ رویکردهای منسجم و نهادی است (Danaeefard, 2023).

از منظر نظری نیز مطالعات اصلاحات اداری نشان می‌دهند که پارادایم‌های سنتی مبتنی بر کنترل سلسله‌مراتبی یا الگوهای صرفاً بازارمحور برای توضیح پیچیدگی اجرای اصلاحات معاصر کافی نیستند. رویکرد حکمرانی عمومی جدید بر همکاری میان سازمان‌ها، شبکه‌های چندکنشگری و مشارکت ذی‌نفعان تأکید دارد و نشان می‌دهد که ظرفیت دولت تا حد زیادی به توان هماهنگ‌سازی بازیگران مختلف وابسته شده است (Krogh & Triantafyllou, 2024). در عین حال، تجربه تاریخی توسعه نظام‌های اداری نشان می‌دهد که اصلاحات زمانی پایدار هستند که با ظرفیت دولت، بافت نهادی و مسیر تاریخی تحول اداری هم‌خوانی داشته باشند (Elliott et al., 2024). بر این اساس، اجرای برنامه هفتم توسعه را نمی‌توان صرفاً در قالب اجرای مجموعه‌ای از احکام رسمی تحلیل کرد، بلکه باید آن را فرایندی چندسطحی دانست که در آن راهبری سیاسی، معماری نهادی، منابع، شبکه‌های همکاری، شفافیت، یادگیری و مدیریت تغییر به‌طور هم‌زمان بر کیفیت اجرا اثر می‌گذارند.

در مجموع، مرور ادبیات نشان می‌دهد که اگرچه پژوهش‌های متعددی درباره اصلاح نظام اداری، ظرفیت دولت، دیجیتالی‌شدن، اراده سیاسی، ساختارهای نهادی و مدیریت تغییر انجام شده است، این عوامل غالباً به‌صورت منفرد یا در بسترهای خاص بررسی شده‌اند و چارچوبی که روابط میان آنها را در زمینه اجرای احکام اصلاح نظام اداری برنامه هفتم توسعه در سازمان‌های دولتی ایران به‌صورت یکپارچه تبیین کند، همچنان محدود است. پیچیدگی اصلاح نظام اداری ایجاب می‌کند که از یک سو ساختار و ظرفیت دولت و از سوی دیگر عوامل رفتاری، شبکه‌ای، سیاسی و زمینه‌ای به‌طور هم‌زمان در مدل اجرا وارد شوند. همچنین ضروری است میان عوامل تسهیل‌کننده، عوامل مداخله‌گر و سازوکارهای تعدیل‌کننده تمایز قائل شد تا بتوان توضیح داد چرا وجود منابع و ساختارهای مناسب در برخی سازمان‌ها به اجرای موفق منجر می‌شود، اما در برخی دیگر نتایج مورد انتظار حاصل نمی‌شود. ازاین‌رو، توسعه یک مدل بومی و مبتنی بر شواهد می‌تواند ضمن پرکردن خلأ نظری موجود، مبنایی برای ارزیابی و هدایت اجرای اصلاحات اداری در دستگاه‌های دولتی فراهم آورد؛ بنابراین، هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی مدل اجرای خط‌مشی‌گذاری اصلاح نظام اداری برنامه هفتم توسعه در سازمان‌های دولتی ایران بود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و شیوه اجرا، پژوهشی آمیخته با رویکرد اکتشافی متوالی بود که در دو مرحله کیفی و کمی انجام شد. در مرحله نخست، با استفاده از روش فراترکیب، مطالعات پیشین، اسناد قانونی و سیاستی و شواهد علمی مرتبط با اجرای خطمشی اصلاح نظام اداری مورد شناسایی، ارزیابی، تحلیل و ترکیب قرار گرفتند تا مؤلفه‌ها، ابعاد و شاخص‌های اولیه مدل اجرای خطمشی‌گذاری اصلاح نظام اداری در چارچوب برنامه هفتم توسعه استخراج شوند. در مرحله دوم، مدل مفهومی حاصل از بخش کیفی به مجموعه‌ای از سازه‌ها، شاخص‌ها و روابط قابل اندازه‌گیری تبدیل و از طریق مطالعه پیمایشی و مدل‌سازی معادلات ساختاری اعتبارسنجی شد. بنابراین، بخش کیفی پژوهش ماهیتی تفسیری و اکتشافی و بخش کمی آن ماهیتی توصیفی-همبستگی داشت. استفاده از این طرح امکان می‌داد ابتدا ساختار مفهومی پدیده بر پایه تجمیع نظام‌مند شواهد موجود شکل گیرد و سپس قابلیت اندازه‌گیری، اعتبار سازه‌ای و روابط میان ابعاد مدل در محیط واقعی سازمان‌های دولتی مورد آزمون قرار گیرد.

در مرحله کیفی، به دلیل استفاده از روش فراترکیب، جامعه پژوهش از افراد یا خبرگان تشکیل نشد، بلکه واحد تحلیل را مطالعات، اسناد و منابع علمی مرتبط با اصلاح نظام اداری، اجرای خطمشی عمومی، ظرفیت اجرایی دولت و الزامات برنامه هفتم توسعه تشکیل دادند. جامعه مورد بررسی شامل کلیه پژوهش‌های علمی مرتبط با موضوع بود که تا تاریخ قطع جست‌وجوی پژوهش در پایگاه‌های تعیین‌شده قابل بازیابی بودند. مطالعات بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و معیارهای ورود و خروج از پیش تعیین‌شده انتخاب شدند و فرایند جست‌وجو و غربالگری تا دستیابی به کفایت و اشباع مفهومی ادامه یافت؛ به این معنا که بررسی مطالعات جدید دیگر منجر به ظهور مقوله یا مفهوم بنیادی جدیدی در ساختار مدل نمی‌شد. علاوه بر مقالات علمی، متن کامل قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران و اسناد، قوانین، آیین‌نامه‌ها، سیاست‌ها و گزارش‌های رسمی مرتبط با اصلاح نظام اداری نیز به عنوان منابع مکمل مورد بررسی قرار گرفتند. در انتخاب مطالعات، ارتباط مستقیم با موضوع اجرای اصلاحات اداری یا اجرای خطمشی، برخورداری از اطلاعات روش‌شناختی قابل ارزیابی، ارائه یافته‌های قابل استخراج و دسترسی به متن کامل مدنظر قرار گرفت و منابع تکراری، مطالعات فاقد ارتباط مفهومی مستقیم، نوشته‌های فاقد شواهد تحلیلی کافی و مطالعاتی که اطلاعات لازم برای استخراج مفاهیم را ارائه نمی‌کردند، حذف شدند.

جامعه آماری مرحله کمی پژوهش شامل مدیران، کارشناسان ارشد و مسئولانی بود که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم با سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت یا ارزیابی اصلاحات اداری در سازمان‌های دولتی مشمول برنامه هفتم توسعه در استان آذربایجان غربی ارتباط داشتند. با توجه به گستردگی سازمان‌های دولتی و ضرورت دسترسی به پاسخ‌دهندگانی که از دانش و تجربه کافی درباره اصلاح نظام اداری برخوردار باشند، نمونه‌گیری به شیوه غیراحتمالی در دسترس همراه با انتخاب هدفمند افراد واجد شرایط انجام شد. معیار اصلی ورود به بخش کمی، اشتغال در یکی از سازمان‌های دولتی مشمول برنامه هفتم توسعه، برخورداری از جایگاه مدیریتی، کارشناسی ارشد یا مسئولیت مرتبط با برنامه‌ریزی و اجرای اصلاحات اداری و آشنایی کافی با فرایندهای اداری و سیاستی سازمان بود. حجم جامعه مورد بررسی بر اساس آمارهای سازمانی و داده‌های رسمی مرتبط با کارکنان و مدیران دستگاه‌های دولتی استان تقریباً ۷۰,۰۰۰ نفر برآورد شد. حداقل حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برای جامعه محدود و با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار استاندارد ($t=1.96$)، نسبت صفت ($p=0.50$)، مقدار ($q=0.50$) و خطای مجاز ($d=0.05$) محاسبه شد. بر این اساس، حداقل حجم نمونه برابر با حدود ۳۸۲ نفر به دست آمد. انتخاب مقدار ۰.۵۰ برای (p) و (q) موجب بیشینه‌شدن واریانس و در نتیجه برآورد محافظه‌کارانه‌تر حجم نمونه می‌شود و امکان دستیابی به حجم نمونه کافی را

فراهم می‌سازد. پرسشنامه‌ها تا دستیابی به حداقل تعداد نمونه مورد نیاز در میان مدیران، کارشناسان ارشد و مسئولان واجد شرایط توزیع شدند و تنها پرسشنامه‌های تکمیل‌شده و قابل استفاده وارد تحلیل نهایی شدند.

گردآوری داده‌ها متناسب با ماهیت دو مرحله پژوهش از طریق مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای، فرم استخراج داده‌ها و کدگذاری مفهومی در مرحله کیفی و پرسشنامه محقق‌ساخته در مرحله کمی انجام شد. در بخش کیفی، ابتدا متن کامل برنامه پنج‌ساله هفتم توسعه جمهوری اسلامی ایران با تمرکز بر احکام، تکالیف، اهداف و سیاست‌های مرتبط با اصلاح نظام اداری مورد مطالعه و تحلیل قرار گرفت. هم‌زمان، قوانین، آیین‌نامه‌ها، اسناد بالادستی، گزارش‌های رسمی و منابع علمی داخلی و خارجی مرتبط با خط‌مشی‌گذاری عمومی، اجرای خط‌مشی، تحول اداری، اصلاح ساختار دولت، توسعه دولت الکترونیک، مدیریت سرمایه انسانی، پاسخگویی، شفافیت، بهره‌وری و سایر ابعاد مرتبط گردآوری شدند. جست‌وجوی منابع داخلی در پایگاه‌هایی مانند SID، نورمگز و ایران‌داک و جست‌وجوی منابع بین‌المللی در Scopus، Web of Science و Google Scholar انجام شد. ترکیبی از کلیدواژه‌های فارسی و معادل‌های انگلیسی آنها نظیر «اصلاح نظام اداری»، «اصلاحات اداری»، «اجرای خط‌مشی»، «خط‌مشی‌گذاری عمومی»، «برنامه هفتم توسعه»، «Administrative Reform»، «Administrative System Reform»، «Policy Implementation»، «Public Policy Implementation»، «Government Reform» و «Public Administration Reform» به‌صورت منفرد و ترکیبی برای بازیابی مطالعات مورد استفاده قرار گرفت.

ابزار اصلی در مرحله فراترکیب، فرم استاندارد استخراج اطلاعات و فیش کدگذاری مفهومی-مضمونی بود که برای ثبت اطلاعات کتاب‌شناختی، هدف پژوهش، روش مطالعه، جامعه یا زمینه پژوهش، یافته‌های اصلی و مفاهیم مرتبط با عوامل مؤثر بر اجرای اصلاحات اداری طراحی شد. مفاهیم اولیه از بخش یافته‌ها و نتایج مطالعات منتخب استخراج و پس از مقایسه مستمر، مفاهیم مشابه در قالب کدهای مشترک ادغام شدند. سپس کدهای هم‌معنا در سطح بالاتر در قالب مضامین و مؤلفه‌های مفهومی طبقه‌بندی شدند و از طریق بررسی روابط میان آنها، ساختار اولیه مدل اجرای خط‌مشی اصلاح نظام اداری شکل گرفت. برای افزایش قابلیت اعتماد فرایند کیفی، مفاهیم استخراج‌شده چندین بار با متن مطالعات اصلی تطبیق داده شدند، موارد تکراری یا دارای هم‌پوشانی مفهومی ادغام شدند و ساختار کدگذاری و طبقه‌بندی مفاهیم مورد بازبینی پژوهشگران و همکاران آشنا با حوزه مدیریت دولتی و خط‌مشی‌گذاری قرار گرفت.

در مرحله کمی، ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای بود که بر مبنای ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج‌شده از مرحله فراترکیب طراحی شد. پرسشنامه از سه بخش اصلی تشکیل شده بود. بخش نخست شامل توضیح مختصر درباره هدف پژوهش، محرمانگی اطلاعات و نحوه تکمیل پرسشنامه بود؛ بخش دوم اطلاعات جمعیت‌شناختی و حرفه‌ای پاسخ‌دهندگان از جمله جنسیت، سن، سطح تحصیلات، سابقه خدمت، سمت سازمانی و نوع سازمان را دربر می‌گرفت؛ و بخش سوم شامل گویه‌های مربوط به سازه‌ها و شاخص‌های مدل پیشنهادی بود. پاسخ به گویه‌های اصلی بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» انجام شد. برای بررسی روایی محتوایی و صوری ابزار، نسخه اولیه پرسشنامه در اختیار تعدادی از صاحب‌نظران مدیریت دولتی، خط‌مشی‌گذاری عمومی و اصلاح نظام اداری قرار گرفت و نظرات آنان درباره تناسب گویه‌ها با سازه‌ها، وضوح عبارات، پوشش مفهومی ابعاد و حذف موارد تکراری یا مبهم اعمال شد. در مرحله تحلیل مدل اندازه‌گیری نیز پایایی و اعتبار سازه‌های پرسشنامه بر اساس بارهای عاملی شاخص‌ها، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج‌شده و معیارهای روایی و اگر مورد ارزیابی قرار گرفت تا اطمینان حاصل شود که شاخص‌های انتخاب‌شده از دقت و اعتبار لازم برای اندازه‌گیری متغیرهای نهفته مدل برخوردارند.

تحلیل داده‌ها متناسب با دو مرحله کیفی و کمی پژوهش انجام شد. در مرحله کیفی، از روش فراترکیب برای شناسایی، مقایسه، تفسیر و یکپارچه‌سازی یافته‌های مطالعات مرتبط با اصلاح نظام اداری و اجرای خط‌مشی استفاده شد. فراترکیب برخلاف مرور توصیفی ادبیات،

صرفاً به خلاصه‌سازی مطالعات پیشین محدود نمی‌شود، بلکه از طریق مقایسه تفسیری یافته‌ها و تلفیق مفاهیم موجود در مطالعات متعدد به تولید ساختار مفهومی جدید و جامع‌تری از پدیده مورد بررسی می‌پردازد. در این پژوهش، فرایند فراترکیب با اقتباس از الگوی هفت‌مرحله‌ای ساندلوفسکی و باروسو انجام شد. ابتدا سؤال پژوهش و دامنه مفهومی مطالعه مشخص شد؛ سپس جست‌وجوی نظام‌مند منابع با استفاده از کلیدواژه‌های تعیین‌شده صورت گرفت. در ادامه، مطالعات بازبایی‌شده بر اساس عنوان، چکیده و متن کامل غربالگری و مطالعات واجد معیارهای ورود انتخاب شدند. کیفیت روش‌شناختی منابع منتخب ارزیابی و اطلاعات مرتبط با سؤال پژوهش از آنها استخراج شد. در مرحله بعد، یافته‌ها به واحدهای معنایی تفکیک و کدگذاری شدند و از طریق مقایسه مستمر، کدهای مشابه ادغام و در قالب مفاهیم، مؤلفه‌ها و ابعاد اصلی طبقه‌بندی شدند. در نهایت، روابط میان ابعاد استخراج‌شده تحلیل شد و بر اساس سنتز تفسیری آنها، مدل مفهومی اولیه اجرای خط‌مشی‌گذاری اصلاح نظام اداری برنامه هفتم توسعه در سازمان‌های دولتی ایران تدوین شد. برای افزایش اعتبار تحلیل کیفی، از بازبینی همکار، مراجعه مکرر به مطالعات اصلی، بررسی هم‌پوشانی و تمایز مفاهیم و کنترل انسجام میان کدهای اولیه، مقوله‌ها و ابعاد نهایی استفاده شد.

داده‌های حاصل از مرحله پیمایشی ابتدا با استفاده از آمار توصیفی تحلیل شدند. فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان و وضعیت متغیرهای اصلی پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. پس از بررسی و آماده‌سازی داده‌ها، اعتبار مدل مفهومی حاصل از مرحله کیفی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی مورد آزمون قرار گرفت. تحلیل‌های مربوط به مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار SmartPLS 4 انجام شد. انتخاب رویکرد PLS-SEM با توجه به ماهیت اکتشافی و توسعه‌ای پژوهش، تعدد سازه‌ها و شاخص‌های مدل و هدف اصلی مطالعه مبنی بر تبیین و پیش‌بینی روابط میان مؤلفه‌های مدل صورت گرفت. ارزیابی مدل در دو مرحله مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری انجام شد. در ارزیابی مدل اندازه‌گیری، بارهای عاملی گویه‌ها، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای بررسی پایایی درونی سازه‌ها و میانگین واریانس استخراج‌شده برای ارزیابی روایی همگرا بررسی شدند. همچنین روایی واگرا با استفاده از معیارهای مناسب از جمله نسبت هتروتری-مونوتریت مورد ارزیابی قرار گرفت. به‌طور کلی، مقادیر پایایی ۰.۷۰ و بالاتر، میانگین واریانس استخراج‌شده حداقل ۰.۵۰ و HTMT کمتر از حدود ۰.۸۵ به‌عنوان شواهد مطلوب پایایی و روایی سازه‌ها در نظر گرفته شدند.

پس از تأیید مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری برای بررسی روابط میان سازه‌های پژوهش ارزیابی شد. در این مرحله، ابتدا مسئله هم‌خطی میان متغیرهای پیش‌بین با استفاده از عامل تورم واریانس بررسی شد و سپس ضرایب مسیر، جهت و شدت روابط، آماره‌های t و سطوح معناداری از طریق روش بازنمونه‌گیری بوت‌استرپ مورد ارزیابی قرار گرفتند. علاوه بر این، ضرایب تعیین (R^2) برای بررسی میزان واریانس تبیین‌شده سازه‌های درون‌زا، اندازه اثر (f^2) برای سنجش سهم نسبی هر متغیر پیش‌بین در تبیین سازه وابسته و شاخص (Q^2) برای ارزیابی ارتباط پیش‌بین مدل بررسی شدند. شاخص SRMR نیز به‌عنوان یکی از معیارهای ارزیابی برازش کلی مدل مورد توجه قرار گرفت و مقادیر کمتر از ۰.۰۸ به‌عنوان وضعیت مطلوب تفسیر شدند. معناداری روابط ساختاری با استفاده از بوت‌استرپ و در سطح خطای ۰.۰۵ بررسی شد. برآیند تحلیل مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری مبنای تأیید، اصلاح یا حذف روابط و شاخص‌های مدل اولیه قرار گرفت و مدل نهایی اجرای خط‌مشی‌گذاری اصلاح نظام اداری برنامه هفتم توسعه در سازمان‌های دولتی ایران بر اساس نتایج حاصل از تلفیق مرحله فراترکیب و اعتبارسنجی کمی تدوین شد.

یافته‌ها

یافته‌های پژوهش در دو بخش اصلی ارائه شد. در بخش نخست، نتایج حاصل از فراترکیب مطالعات و تحلیل اسناد مرتبط با اصلاح نظام اداری و اجرای خط‌مشی‌های عمومی، مبنای شکل‌گیری مدل مفهومی اولیه قرار گرفت. در بخش دوم، مدل حاصل با استفاده از داده‌های کمی و رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی ارزیابی شد. در مرحله فراترکیب، پس از جست‌وجو، غربالگری، ارزیابی و تحلیل مطالعات منتخب، کدهای مفهومی استخراج‌شده بر اساس مشابهت معنایی در قالب مؤلفه‌ها و ابعاد بالاتر سازمان‌دهی شدند. حاصل این فرایند، شناسایی نه بُعد اصلی شامل راهبری و جهت‌دهی سیاسی - مدیریتی، معماری نهادی، قانونی و ساختاری، حکمرانی تعاملی و هماهنگی شبکه‌ای، ظرفیت‌ها، منابع و زیرساخت‌های اجرا، انطباق زمینه‌ای و انعطاف اجرایی، مدیریت تغییر و موانع مداخله‌گر، شفافیت، پاسخ‌گویی و کنترل عملکرد، یادگیری، بازخورد و تاب‌آوری اداری و کیفیت اجرا و پیامدهای خط‌مشی بود. ساختار نهایی حاصل از فراترکیب در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱

ساختار نهایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل اولیه

بُعد	مؤلفه	شاخص‌های استخراج‌شده
راهبری و جهت‌دهی سیاسی - مدیریتی	تعهد و اجماع سیاسی - مدیریتی	حمایت و تعهد سیاسی؛ حمایت و تعهد مدیریت ارشد؛ مصالحه و توافق سیاسی
	کنشگری مدیران و مشارکت	نقش مدیران میانی؛ خط‌مشی‌گذاری تعاملی و مشارکتی
	وضوح جهت‌گیری و مسئولیت	وضوح اهداف اصلاح؛ ابهام اهداف؛ وضوح نقش‌ها و مسئولیت‌ها
	ترجمه و عملیاتی‌سازی خط‌مشی	ترجمه خط‌مشی به عمل؛ معناسازی و تفسیر اصلاح؛ عملیاتی‌سازی اصلاح
معماری نهادی، قانونی و ساختاری	طراحی و چابک‌سازی ساختار	ساده‌سازی و چابکی ساختار؛ بازطراحی ساختاری و بوروکراتیک
	توزیع اختیار و کنترل	تفویض اختیار واقعی؛ توازن کنترل و خودمختاری
	پیچیدگی و چارچوب نهادی	لایه‌گذاری و هیبریدی‌شدن الگوها؛ غیرخطی و پیچیده‌بودن اصلاح؛ اصلاح قوانین و مقررات
حکمرانی تعاملی و هماهنگی شبکه‌ای	هماهنگی چندسطحی	هماهنگی عمودی؛ هماهنگی افقی و بین‌سازمانی
	شبکه، همکاری و اعتماد	شبکه‌سازی و همکاری؛ اعتماد بین کنشگران؛ شبکه‌های غیررسمی
	مشارکت، ارتباطات و شراکت	مشارکت ذی‌نفعان؛ ارتباطات و جریان اطلاعات؛ برون‌سپاری و شراکت
ظرفیت‌ها، منابع و زیرساخت‌های اجرا	ظرفیت سیاست‌گذاری و حرفه‌ای	ظرفیت خط‌مشی‌گذاری؛ ظرفیت حرفه‌ای و انسانی
	ظرفیت فنی و دیجیتال	ظرفیت فنی و فناوریانه؛ زیرساخت دیجیتال و یکپارچگی سامانه‌ها؛ حکمرانی هوشمند
	منابع و مشوق‌های اقتصادی	ظرفیت مالی و تأمین منابع؛ اصلاح اقتصادی و مشوق‌ها
انطباق زمینه‌ای و انعطاف اجرایی	بومی‌سازی و انعطاف	بومی‌سازی و انطباق با زمینه؛ انعطاف‌پذیری اجرایی
مدیریت تغییر و موانع مداخله‌گر	فرهنگ و مقاومت	اصلاح فرهنگی؛ مقاومت سازمانی
	تعارض، قدرت و سوگیری اجرایی	تعارض؛ قدرت نابرابر؛ سوگیری نوآوری؛ تمرکز افراطی بر کارایی
شفافیت، پاسخ‌گویی و کنترل عملکرد	شفافیت و پاسخ‌گویی	شفافیت و داده‌باز؛ پاسخ‌گویی
	کنترل و سنجش عملکرد	مدیریت و سنجش عملکرد؛ پایش و ارزیابی
یادگیری، بازخورد و تاب‌آوری اداری	بازخورد و یادگیری نهادی	بازخورد؛ یادگیری سازمانی؛ حافظه نهادی
	تداوم و تاب‌آوری	برنامه‌ریزی و تداوم کسب‌وکار؛ تاب‌آوری اداری
کیفیت اجرا و پیامدهای خط‌مشی	کیفیت و انحرافات اجرا	لغزش و انحراف خط‌مشی؛ اجرای نمادین و نتایج صوری؛ پیامدهای ناخواسته

در مرحله تبدیل مدل کیفی به مدل قابل آزمون، برخی مفاهیم نزدیک به یکدیگر در سطح سازه‌های کلان تجمع و ساختار کمی پژوهش در قالب ۱۰ سازه تعریف شد. سازه «مدیریت تغییر و موانع مداخله‌گر» در مدل کمی به دو سازه مستقل «اثربخشی مدیریت تغییر» و «شدت موانع مداخله‌گر» تفکیک شد تا اثر مثبت فرایند مدیریت تغییر و اثر بازدارنده موانع اجرایی به‌طور مستقل قابل آزمون باشد. همچنین برای هر سازه، مجموعه‌ای از گویه‌ها بر اساس شاخص‌های حاصل از مرحله کیفی تدوین شد. در مجموع، پرسشنامه کمی شامل ۴۵ گویه تخصصی بود. تعریف عملیاتی سازه‌ها و توزیع گویه‌های آنها در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲

تعریف عملیاتی سازه‌های مدل کمی و توزیع گویه‌های پرسشنامه

کد	سازه	تعریف عملیاتی	کد گویه‌ها	تعداد گویه
LG	راهبری و جهت‌دهی سیاسی - مدیریت	میزان حمایت، تعهد، پیگیری و اجماع مدیران سیاسی و اداری، وضوح اهداف و توان تبدیل خط‌مشی‌های اصلاحی به برنامه اجرایی	LG۱ تا LG۷	۷
IS	معماری نهادی، قانونی و ساختاری	میزان تناسب ساختار، قوانین، تقسیم وظایف، تفویض اختیار و توازن میان کنترل مرکزی و خودمختاری اجرایی	IS۱ تا IS۵	۵
CR	ظرفیت‌ها، منابع و زیرساخت‌های اجرا	میزان کفایت منابع انسانی، حرفه‌ای، مالی، فنی، اطلاعاتی و دیجیتال مورد نیاز اجرای اصلاحات	CR۱ تا CR۶	۶
GN	حکمرانی تعاملی و هماهنگی شبکه‌ای	میزان هماهنگی، همکاری، اعتماد، مشارکت و جریان اطلاعات میان دستگاه‌ها، سطوح دولت و ذی‌نفعان	GN۱ تا GN۵	۵
PA	شفافیت، پاسخ‌گویی و کنترل عملکرد	میزان شفافیت اطلاعات، وضوح مسئولیت‌ها، پاسخ‌گویی، پایش، ارزیابی و استفاده از سنجه‌های عملکرد	PA۱ تا PA۳	۳
LR	یادگیری، بازخورد و تاب‌آوری اداری	میزان استفاده از نتایج ارزیابی برای اصلاح اجرا، حفظ حافظه نهادی و استمرار خدمات در شرایط تغییر یا بحران	LR۱ تا LR۴	۴
CF	انطباق زمینه‌ای و انعطاف اجرایی	میزان سازگاری ابزارها و شیوه‌های اجرای اصلاحات با مأموریت، فرهنگ، ظرفیت و شرایط هر دستگاه	CF۱ تا CF۳	۳
CM	اثربخشی مدیریت تغییر	میزان کفایت اطلاع‌رسانی، آموزش، مشارکت، انگیزش و حمایت از کارکنان در جریان اجرای تغییرات	CM۱ تا CM۴	۴
IB	شدت موانع مداخله‌گر	میزان وجود مقاومت، تعارض، قدرت نابرابر، فناوری‌محوری افراطی و غلبه کاهش هزینه بر کیفیت و ظرفیت سازمانی	IB۱ تا IB۴	۴
IQ	کیفیت اجرا و خط‌مشی	میزان انطباق اقدامات با اهداف مصوب، تحقق واقعی تغییرات، پایداری نتایج و کنترل پیامدهای ناخواسته	IQ۱ تا IQ۴	۴
جمع				۴۵

پس از تدوین مدل کمی، ابتدا مدل اندازه‌گیری مورد ارزیابی قرار گرفت. بررسی بارهای عاملی نشان داد که تمامی گویه‌ها بار عاملی بالاتر از حد قابل قبول داشتند. دامنه بارهای عاملی از ۰.۸۲۶ برای گویه LG۴ تا ۰.۹۲۲ برای گویه CF۲ متغیر بود. از آنجا که تمامی بارهای عاملی بیش از ۰.۷۰ بودند، هیچ‌یک از گویه‌ها به دلیل ضعف در تبیین سازه مربوط حذف نشدند و همه ۴۵ گویه در مدل باقی ماندند. نتایج کامل بارهای عاملی در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳

بارهای عاملی گویه‌های مدل اندازه‌گیری

سازه	گویه	بار عاملی	سازه	گویه	بار عاملی
CF	CF _۱	۰.۸۶۶	GN	GN _۴	۰.۸۸۹
CF	CF _۲	۰.۹۲۲	GN	GN _۵	۰.۸۵۱
CF	CF _۳	۰.۸۹۴	IB	IB _۱	۰.۸۹۰
CM	CM _۱	۰.۸۹۰	IB	IB _۲	۰.۸۵۸
CM	CM _۲	۰.۸۷۱	IB	IB _۳	۰.۸۸۲
CM	CM _۳	۰.۸۹۳	IB	IB _۴	۰.۸۴۷
CM	CM _۴	۰.۸۵۱	IQ	IQ _۱	۰.۸۶۴
CR	CR _۱	۰.۸۴۶	IQ	IQ _۲	۰.۸۶۳
CR	CR _۲	۰.۸۵۳	IQ	IQ _۳	۰.۸۴۵
CR	CR _۳	۰.۸۷۴	IQ	IQ _۴	۰.۸۸۸
CR	CR _۴	۰.۸۲۹	IS	IS _۱	۰.۸۵۹
CR	CR _۵	۰.۸۵۳	IS	IS _۲	۰.۸۶۰
CR	CR _۶	۰.۸۶۷	IS	IS _۳	۰.۸۴۲
GN	GN _۱	۰.۸۵۴	IS	IS _۴	۰.۸۵۵
GN	GN _۲	۰.۸۸۹	IS	IS _۵	۰.۸۴۱
GN	GN _۳	۰.۸۵۷	LG	LG _۱	۰.۸۶۲
LG	LG _۲	۰.۸۴۷	LR	LR _۲	۰.۸۶۱
LG	LG _۳	۰.۸۶۹	LR	LR _۳	۰.۸۸۲
LG	LG _۴	۰.۸۲۶	LR	LR _۴	۰.۸۶۶
LG	LG _۵	۰.۸۶۶	PA	PA _۱	۰.۹۰۵
LG	LG _۶	۰.۸۷۱	PA	PA _۲	۰.۸۹۱
LG	LG _۷	۰.۸۵۱	PA	PA _۳	۰.۹۰۹
LR	LR _۱	۰.۸۸۴			

در ادامه، پایایی درونی و روایی همگرایی سازه‌ها بررسی شد. نتایج نشان داد مقدار آلفای کرونباخ تمامی سازه‌ها بیشتر از ۰.۷۰ و بین ۰.۸۷۷ تا ۰.۹۳۹ بود. همچنین مقادیر پایایی ترکیبی بر مبنای ρ_c در دامنه ۰.۹۲۲ تا ۰.۹۵۰ قرار داشت. میانگین واریانس استخراج‌شده نیز برای همه سازه‌ها از حد معیار ۰.۵۰ بالاتر بود و بین ۰.۷۲۵ تا ۰.۸۱۳ به دست آمد. بنابراین، سازه‌های مدل از پایایی درونی و روایی همگرایی مطلوبی برخوردار بودند.

جدول ۴

شاخص‌های پایایی و روایی همگرایی سازه‌های پژوهش

سازه	آلفای کرونباخ	CR (ρ_a)	CR (ρ_c)	AVE
CF	۰.۸۷۷	۰.۹۰۶	۰.۹۲۳	۰.۸۰۰
CM	۰.۸۹۹	۰.۹۰۲	۰.۹۳۰	۰.۷۶۸
CR	۰.۹۲۶	۰.۹۲۶	۰.۹۴۲	۰.۷۲۹
GN	۰.۹۱۸	۰.۹۱۹	۰.۹۳۹	۰.۷۵۳

IB	۰.۸۹۳	۰.۹۰۶	۰.۹۲۵	۰.۷۵۶
IQ	۰.۸۸۸	۰.۸۸۹	۰.۹۲۲	۰.۷۴۸
IS	۰.۹۰۵	۰.۹۰۶	۰.۹۳۰	۰.۷۲۵
LG	۰.۹۳۹	۰.۹۴۰	۰.۹۵۰	۰.۷۳۳
LR	۰.۸۹۶	۰.۸۹۸	۰.۹۲۸	۰.۷۶۳
PA	۰.۸۸۵	۰.۸۸۷	۰.۹۲۹	۰.۸۱۳

برای بررسی روایی واگرا، ابتدا معیار فورنل-لارکر بررسی شد. بر اساس نتایج جدول ۵، جذر AVE هر سازه که در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته است، از ضرایب همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها بیشتر بود. برای مثال، جذر AVE سازه CF برابر با ۰.۸۹۴، سازه GN برابر با ۰.۸۶۸، سازه IQ برابر با ۰.۸۶۵ و سازه PA برابر با ۰.۹۰۲ بود و همه این مقادیر از همبستگی‌های متناظر میان سازه‌ها بیشتر بودند. بنابراین، روایی واگرایی مدل بر اساس معیار فورنل-لارکر تأیید شد.

جدول ۵

روایی واگرا بر اساس معیار فورنل-لارکر

سازه	CF	CM	CR	GN	IB	IQ	IS	LG	LR	PA
CF	۰.۸۹۴									
CM	۰.۰۶۴	۰.۸۷۶								
CR	۰.۰۴۷	۰.۱۷۰	۰.۸۵۴							
GN	۰.۰۴۷	۰.۱۲۸	۰.۶۴۲	۰.۸۶۸						
IB	۰.۰۱۶	۰.۲۱۸	۰.۱۳۰	۰.۰۹۷	۰.۸۶۹					
IQ	۰.۰۹۴	۰.۳۷۷	۰.۵۴۱	۰.۵۴۹	۰.۲۹۸	۰.۸۶۵				
IS	۰.۱۰۴	۰.۱۲۳	۰.۵۵۰	۰.۵۸۴	۰.۱۱۲	۰.۴۱۵	۰.۸۵۲			
LG	۰.۱۴۶	۰.۲۴۲	۰.۵۰۰	۰.۵۴۱	۰.۱۵۸	۰.۴۳۰	۰.۵۱۴	۰.۸۵۶		
LR	۰.۰۳۷	۰.۰۳۵	۰.۴۰۰	۰.۳۵۸	۰.۰۶۵	۰.۴۶۰	۰.۲۹۳	۰.۲۳۵	۰.۸۷۳	
PA	۰.۰۲۲	۰.۱۰۹	۰.۵۷۶	۰.۵۷۵	۰.۰۲۷	۰.۵۲۸	۰.۴۱۷	۰.۳۸۹	۰.۵۷۲	۰.۹۰۲

روایی واگرا علاوه بر معیار فورنل-لارکر با نسبت HTMT نیز بررسی شد. نتایج جدول ۶ نشان داد تمامی مقادیر HTMT کمتر از مقدار آستانه ۰.۸۵ بودند. بیشترین مقدار HTMT برابر با ۰.۶۹۵ و مربوط به رابطه CR و GN بود و پس از آن مقادیر ۰.۶۳۹ برای رابطه IS و GN و ۰.۶۳۹ برای رابطه LR و PA مشاهده شد. در نتیجه، هیچ‌یک از سازه‌ها هم‌پوشانی مفهومی نامطلوبی با سایر سازه‌ها نداشتند و تمایز میان سازه‌های مدل تأیید شد.

جدول ۶

روایی واگرا بر اساس معیار HTMT

سازه	CF	CM	CR	GN	IB	IQ	IS	LG	LR	PA
CF	-									
CM	۰.۰۷۱	-								
CR	۰.۰۵۴	۰.۱۸۷	-							

GN	۰.۰۵۸	۰.۱۴۰	۰.۶۹۵	-					
IB	۰.۰۴۸	۰.۲۴۵	۰.۱۴۰	۰.۱۰۴	-				
IQ	۰.۱۰۴	۰.۴۲۰	۰.۵۹۶	۰.۶۰۷	۰.۳۲۸	-			
IS	۰.۱۱۱	۰.۱۳۶	۰.۵۹۹	۰.۶۳۹	۰.۱۲۰	۰.۴۶۲	-		
LG	۰.۱۶۶	۰.۲۶۵	۰.۵۳۴	۰.۵۸۲	۰.۱۶۸	۰.۴۷۱	۰.۵۵۷	-	
LR	۰.۰۵۲	۰.۰۶۴	۰.۴۳۷	۰.۳۹۴	۰.۰۷۱	۰.۵۱۶	۰.۳۲۵	۰.۲۵۴	-
PA	۰.۰۲۴	۰.۱۲۱	۰.۶۳۴	۰.۶۳۶	۰.۰۳۹	۰.۵۹۴	۰.۴۶۶	۰.۴۲۵	۰.۶۳۹

پس از تأیید مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری با استفاده از ضرایب تعیین، اندازه اثر و ضرایب مسیر مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج ضریب تعیین نشان داد مدل پژوهش قادر است ۳۶.۶ درصد از واریانس ظرفیت‌ها، منابع و زیرساخت‌های اجرا، ۵۱.۹ درصد از واریانس حکمرانی تعاملی و هماهنگی شبکه‌ای، ۵۹.۳ درصد از واریانس کیفیت اجرا و پیامدهای خط‌مشی، ۳۶.۵ درصد از واریانس معماری نهادی، قانونی و ساختاری، ۳۳.۷ درصد از واریانس یادگیری، بازخورد و تاب‌آوری اداری و ۴۰.۳ درصد از واریانس شفافیت، پاسخ‌گویی و کنترل عملکرد را تبیین کند. در مجموع، مقادیر حاصل نشان‌دهنده قدرت تبیین قابل قبول و عمدتاً متوسط مدل در سازه‌های درون‌زا بود.

بررسی اندازه اثر f^2 نیز نشان داد مقادیر مسیرهای ساختاری در دامنه ۰.۱۸۴ تا ۰.۴۸۶ قرار داشت. بر اساس نقاط مرجع ۰.۰۲، ۰.۱۵ و ۰.۳۵، برای اثر کوچک، متوسط و بزرگ، بیشتر روابط دارای اندازه اثر متوسط بودند. دو رابطه $PA \rightarrow LR$ با f^2 برابر با ۰.۴۸۶ و $LG \rightarrow IS$ با f^2 برابر با ۰.۳۶۰ دارای اندازه اثر بزرگ بودند. جزئیات ضرایب تعیین و اندازه اثر در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷

ضرایب تعیین و اندازه اثر روابط ساختاری

بخش	سازه/مسیر	مقدار	مقدار تعدیل‌شده/تفسیر
ضریب تعیین	CR	$R^2 = ۰.۳۶۶$	R^2 تعدیل‌شده = ۰.۳۶۳؛ متوسط
ضریب تعیین	GN	$R^2 = ۰.۵۱۹$	R^2 تعدیل‌شده = ۰.۵۱۵؛ متوسط
ضریب تعیین	IQ	$R^2 = ۰.۵۹۳$	R^2 تعدیل‌شده = ۰.۵۸۳؛ متوسط
ضریب تعیین	IS	$R^2 = ۰.۳۶۵$	R^2 تعدیل‌شده = ۰.۳۶۳؛ متوسط
ضریب تعیین	LR	$R^2 = ۰.۳۳۷$	R^2 تعدیل‌شده = ۰.۳۳۵؛ متوسط
ضریب تعیین	PA	$R^2 = ۰.۴۰۳$	R^2 تعدیل‌شده = ۰.۴۰۰؛ متوسط
اندازه اثر	$CF \rightarrow IQ$	$f^2 = ۰.۲۰۷$	متوسط
اندازه اثر	$CM \rightarrow IQ$	$f^2 = ۰.۲۲۴$	متوسط
اندازه اثر	$CR \rightarrow GN$	$f^2 = ۰.۲۰۵$	متوسط
اندازه اثر	$CR \rightarrow IQ$	$f^2 = ۰.۲۲۹$	متوسط
اندازه اثر	$CR \rightarrow PA$	$f^2 = ۰.۳۲۱$	متوسط
اندازه اثر	$GN \rightarrow IQ$	$f^2 = ۰.۲۶۸$	متوسط
اندازه اثر	$GN \rightarrow PA$	$f^2 = ۰.۲۲۰$	متوسط
اندازه اثر	$IB \rightarrow IQ$	$f^2 = ۰.۲۹۷$	متوسط
اندازه اثر	$IS \rightarrow CR$	$f^2 = ۰.۱۸۴$	متوسط
اندازه اثر	$IS \rightarrow GN$	$f^2 = ۰.۲۸۶$	متوسط
اندازه اثر	$LG \rightarrow CR$	$f^2 = ۰.۲۰۱$	متوسط
اندازه اثر	$LG \rightarrow GN$	$f^2 = ۰.۲۶۲$	متوسط
اندازه اثر	$LG \rightarrow IS$	$f^2 = ۰.۳۶۰$	بزرگ

اندازه اثر	LR → IQ	$f^2 = ۰.۳۷۱$	متوسط
اندازه اثر	PA → IQ	$f^2 = ۰.۳۳۴$	متوسط
اندازه اثر	PA → LR	$f^2 = ۰.۴۸۶$	بزرگ

از نظر هم‌خطی نیز، مقادیر VIF گویه‌های مدل در دامنه ۲.۱۶۵ تا ۳.۰۹۹ قرار داشت و تمامی آنها کمتر از آستانه ۵ بودند. همچنین مقادیر VIF در سطح روابط ساختاری بین ۱.۰۰۰ تا ۲.۱۳۴ به دست آمد. بنابراین، شواهدی مبنی بر هم‌خطی مسئله‌ساز میان گویه‌ها یا سازه‌های پیش‌بین مشاهده نشد و ضرایب مسیر مدل را می‌توان مستقل از مشکل جدی هم‌خطی تفسیر کرد.

در مرحله نهایی، فرضیه‌های پژوهش با استفاده از الگوریتم بوت‌استرپ و ۵۰۰۰ نمونه بازنمونه‌گیری مورد آزمون قرار گرفتند. نتایج جدول ۸ نشان داد تمامی ۱۷ فرضیه پژوهش از نظر آماری معنادار و تأیید شدند. در میان روابط مستقیم، قوی‌ترین اثر مربوط به شفافیت، پاسخ‌گویی و کنترل عملکرد بر یادگیری، بازخورد و تاب‌آوری اداری بود ($\beta = ۰.۵۷۲$)، $t = ۱۷.۹۵۱$ ، $p < ۰.۰۰۱$ پس از آن، اثر راهبری و جهت‌دهی سیاسی - مدیریتی بر معماری نهادی، قانونی و ساختاری با ضریب ۰.۵۱۴ و اثر معماری نهادی و ساختاری بر ظرفیت‌ها، منابع و زیرساخت‌های اجرا با ضریب ۰.۳۹۸ قرار داشت.

جدول ۸

نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	مسیر	β	STDEV	t	p	نتیجه
H۱	LG → IS	۰.۵۱۴	۰.۰۳۸	۱۳.۵۱۷	<۰.۰۰۱	تأیید
H۲	LG → CR	۰.۲۹۵	۰.۰۴۵	۶.۵۵۷	<۰.۰۰۱	تأیید
H۳	LG → GN	۰.۲۱۱	۰.۰۴۶	۴.۵۵۸	<۰.۰۰۱	تأیید
H۴	IS → CR	۰.۳۹۸	۰.۰۴۴	۸.۹۹۶	<۰.۰۰۱	تأیید
H۵	IS → GN	۰.۲۵۸	۰.۰۴۷	۵.۴۶۵	<۰.۰۰۱	تأیید
H۶	CR → GN	۰.۳۹۵	۰.۰۴۵	۸.۷۲۱	<۰.۰۰۱	تأیید
H۷	CR → PA	۰.۳۵۱	۰.۰۴۹	۷.۲۲۱	<۰.۰۰۱	تأیید
H۸	GN → PA	۰.۳۴۹	۰.۰۴۸	۷.۳۳۳	<۰.۰۰۱	تأیید
H۹	GN → IQ	۰.۲۳۱	۰.۰۴۷	۴.۸۹۹	<۰.۰۰۱	تأیید
H۱۰	PA → LR	۰.۵۷۲	۰.۰۳۲	۱۷.۹۵۱	<۰.۰۰۱	تأیید
H۱۱	PA → IQ	۰.۱۷۳	۰.۰۵۰	۳.۴۸۵	<۰.۰۰۱	تأیید
H۱۲	LR → IQ	۰.۲۰۹	۰.۰۴۱	۵.۱۰۵	<۰.۰۰۱	تأیید
H۱۳	IB → IQ	-۰.۲۰۹	۰.۰۳۳	۶.۲۹۶	<۰.۰۰۱	تأیید
H۱۴	CM → IQ	۰.۲۳۵	۰.۰۳۷	۶.۴۴۵	<۰.۰۰۱	تأیید
H۱۵	CR → IQ	۰.۱۵۲	۰.۰۴۹	۳.۰۷۲	۰.۰۰۲	تأیید
H۱۶	CF × CR → IQ	۰.۰۸۶	۰.۰۴۴	۱.۹۶۵	۰.۰۴۹	تأیید
H۱۷	CF × GN → IQ	۰.۱۶۴	۰.۰۵۱	۳.۲۲۸	۰.۰۰۱	تأیید

نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد راهبری و جهت‌دهی سیاسی - مدیریتی به‌طور مثبت و معناداری بر معماری نهادی، قانونی و ساختاری اثر داشت ($\beta = ۰.۵۱۴$ ، $p < ۰.۰۰۱$). همچنین اثر این سازه بر ظرفیت‌ها، منابع و زیرساخت‌های اجرا ($\beta = ۰.۲۹۵$ ، $p < ۰.۰۰۱$) و حکمرانی

تعاملی و هماهنگی شبکه‌ای ($\beta = 0.211$, $p < 0.001$) مثبت و معنادار بود. بنابراین، افزایش تعهد، اجماع، وضوح جهت‌گیری و توان عملیاتی‌سازی خطمشی در سطح مدیریتی با بهبود ساختارهای نهادی، افزایش ظرفیت اجرایی و تقویت هماهنگی شبکه‌ای همراه بود. معماری نهادی، قانونی و ساختاری نیز اثر مثبت و معناداری بر ظرفیت‌های اجرا ($\beta = 0.398$, $t = 8.996$, $p < 0.001$) و حکمرانی تعاملی و هماهنگی شبکه‌ای ($\beta = 0.258$, $t = 5.465$, $p < 0.001$) داشت. از سوی دیگر، ظرفیت‌ها، منابع و زیرساخت‌های اجرا بر حکمرانی تعاملی و هماهنگی شبکه‌ای اثر مثبت داشتند ($\beta = 0.395$, $p < 0.001$). این یافته‌ها نشان دادند که اصلاح ساختارها، قوانین و نظام تفویض اختیار می‌تواند از طریق توسعه ظرفیت‌های اجرایی و ایجاد بستر هماهنگی میان دستگاه‌ها، زنجیره اجرای خطمشی را تقویت کند. اثر ظرفیت‌ها، منابع و زیرساخت‌های اجرا بر شفافیت، پاسخ‌گویی و کنترل عملکرد نیز مثبت و معنادار بود ($\beta = 0.351$, $t = 7.221$, $p < 0.001$). حکمرانی تعاملی و هماهنگی شبکه‌ای نیز به‌طور مثبت بر شفافیت و کنترل عملکرد اثر گذاشت ($\beta = 0.349$, $t = 7.333$, $p < 0.001$) و در عین حال اثر مستقیمی بر کیفیت اجرا و پیامدهای خطمشی داشت ($\beta = 0.231$, $t = 4.899$, $p < 0.001$). بنابراین، کیفیت تعاملات بین‌سازمانی و جریان اطلاعات نه تنها سازوکارهای پاسخ‌گویی و کنترل را بهبود می‌دهد، بلکه مستقیماً با کیفیت اجرای اصلاحات نیز مرتبط است.

قوی‌ترین رابطه مستقیم مدل میان شفافیت، پاسخ‌گویی و کنترل عملکرد و یادگیری، بازخورد و تاب‌آوری اداری مشاهده شد ($\beta = 0.572$, $t = 17.951$, $p < 0.001$). همچنین شفافیت و کنترل عملکرد اثر مثبت مستقیمی بر کیفیت اجرا داشت ($\beta = 0.173$, $t = 3.485$, $p < 0.001$). یادگیری، بازخورد و تاب‌آوری اداری نیز به‌طور مثبت و معناداری کیفیت اجرا را تحت تأثیر قرار داد ($\beta = 0.209$, $t = 5.105$, $p < 0.001$). بنابراین، چرخه پایش، پاسخ‌گویی، بازخورد و یادگیری سازمانی یکی از مسیرهای اصلی تقویت کیفیت و پایداری اجرای اصلاحات اداری در مدل نهایی بود.

در مورد عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده، شدت موانع مداخله‌گر دارای اثر منفی و معناداری بر کیفیت اجرا و پیامدهای خطمشی بود ($\beta = -0.209$, $t = 6.296$, $p < 0.001$). این نتیجه نشان داد افزایش مقاومت سازمانی، تعارض، نابرابری قدرت و غلبه رویکردهای یک‌جانبه و کاهش محور بافت کیفیت اجرای اصلاحات همراه است. در مقابل، اثربخشی مدیریت تغییر دارای اثر مثبت و معناداری بر کیفیت اجرا بود ($\beta = 0.235$, $t = 6.445$, $p < 0.001$). بنابراین، افزایش اطلاع‌رسانی، آموزش، مشارکت، انگیزش و حمایت از کارکنان در جریان تغییرات اداری می‌تواند کیفیت اجرای خطمشی‌های اصلاحی را افزایش دهد. ظرفیت‌ها، منابع و زیرساخت‌های اجرا نیز علاوه بر آثار غیرمستقیم خود، یک اثر مستقیم مثبت بر کیفیت اجرا داشتند ($\beta = 0.152$, $t = 3.072$, $p = 0.002$).

نتایج مربوط به اثرات تعدیل‌گری نیز نشان داد انطباق زمینه‌ای و انعطاف اجرایی نقش معناداری در تقویت روابط منتهی به کیفیت اجرا دارد. اثر تعاملی $CF \times CR$ بر IQ مثبت و معنادار بود ($\beta = 0.086$, $t = 1.965$, $p = 0.049$). بنابراین، هرچه سازگاری شیوه‌های اجرا با مأموریت، فرهنگ، ظرفیت و شرایط دستگاه بیشتر باشد، اثر ظرفیت‌های اجرایی بر کیفیت اجرای خطمشی تقویت می‌شود. همچنین اثر تعاملی $CF \times GN$ بر IQ مثبت و معنادار بود ($\beta = 0.164$, $t = 3.228$, $p = 0.001$) و از اثر تعدیل‌گری قبلی نیز قوی‌تر بود. این یافته نشان داد انطباق زمینه‌ای و انعطاف اجرایی می‌تواند اثربخشی حکمرانی تعاملی و هماهنگی شبکه‌ای در ارتقای کیفیت اجرای اصلاحات اداری را افزایش دهد.

در مجموع، نتایج مدل نهایی نشان داد اجرای موفق خطمشی اصلاح نظام اداری برنامه هفتم توسعه حاصل یک رابطه خطی و منفرد نیست، بلکه از زنجیره‌ای به هم پیوسته از راهبری سیاسی و مدیریتی، معماری نهادی، ظرفیت‌های اجرایی، حکمرانی شبکه‌ای، شفافیت و کنترل عملکرد، یادگیری نهادی و مدیریت تغییر شکل می‌گیرد. در این ساختار، موانع مداخله‌گر کیفیت اجرا را کاهش می‌دهند، در حالی که انطباق

زمینه‌ای و انعطاف اجرایی نقش تقویت‌کننده داشته و سبب می‌شوند ظرفیت‌ها و سازوکارهای حکمرانی شبکه‌ای با شدت بیشتری به ارتقای کیفیت اجرا و تحقق واقعی پیامدهای خطمشی منجر شوند.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که اجرای خطمشی اصلاح نظام اداری در چارچوب برنامه هفتم توسعه، فرایندی چندبعدی، شبکه‌ای و متکی بر تعامل میان عوامل سیاسی - مدیریتی، نهادی، ساختاری، اجرایی، تعاملی، نظارتی و یادگیری سازمانی است. یافته‌های مدل ساختاری نشان داد همه ۱۷ فرضیه پژوهش تأیید شدند و مجموعه‌ای از روابط مستقیم، غیرمستقیم و تعدیل‌گر میان سازه‌های مدل وجود دارد. در سطح کلی، نتایج مؤید آن بود که راهبری و جهت‌دهی سیاسی - مدیریتی، معماری نهادی و قانونی، ظرفیت‌های اجرایی، حکمرانی تعاملی، شفافیت و کنترل عملکرد، یادگیری و تاب‌آوری اداری و مدیریت تغییر، همگی در ارتقای کیفیت اجرای اصلاحات نقش دارند، در حالی که موانع مداخله‌گر کیفیت اجرا را کاهش می‌دهند. همچنین، انطباق زمینه‌ای و انعطاف اجرایی به‌عنوان عامل تعدیل‌کننده، توانست اثر ظرفیت‌های اجرایی و حکمرانی تعاملی را بر کیفیت اجرا تقویت کند. این ساختار با دیدگاه‌هایی همسو است که اصلاح نظام اداری را یک فرایند خطی و صرفاً فنی نمی‌دانند، بلکه آن را نتیجه تعامل میان ساختار رسمی، ظرفیت دولت، اراده سیاسی، شبکه روابط بین‌سازمانی و شرایط زمینه‌ای تلقی می‌کنند (Goldfinch, 2023; Inkina, 2023; Krogh & Triantafyllou, 2024).

نخستین یافته مهم پژوهش، اثر مثبت و معنادار راهبری و جهت‌دهی سیاسی - مدیریتی بر معماری نهادی، قانونی و ساختاری بود. این رابطه با ضریب مسیر ۰.۵۱۴ یکی از قوی‌ترین روابط مدل محسوب شد. این نتیجه نشان می‌دهد هرچه حمایت سیاسی، تعهد مدیریت ارشد، وضوح اهداف اصلاح و توان تبدیل جهت‌گیری‌های کلان به اقدامات اجرایی بیشتر باشد، احتمال اصلاح ساختارها، بازتعریف نقش‌ها، تفویض اختیار و بازطراحی ترتیبات نهادی نیز افزایش می‌یابد. این یافته با نتایج پژوهش Cohen همسو است که نشان داد اراده سیاسی در شرایط بی‌ثباتی می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در استمرار و موفقیت اصلاحات اداری داشته باشد (Cohen, 2023). همچنین، مطالعه Obong'o نشان داد که نفوذ سیاسی و ساختار انتصابات در بخش عمومی می‌تواند جهت و کیفیت اصلاحات مدیریتی را به‌طور اساسی تحت تأثیر قرار دهد (Obong'o, 2025). در محیط اداری ایران نیز چالش‌های مرتبط با گزینش و انتصاب مدیران و اثر آنها بر کیفیت حکمرانی و اصلاحات سازمانی گزارش شده است (Mozaffari et al., 2024). بنابراین، یافته حاضر تأکید می‌کند که اصلاحات ساختاری بدون پشتوانه سیاسی و مدیریتی پایدار، معمولاً به تغییرات صوری یا محدود منجر می‌شوند.

همچنین، نتایج نشان داد راهبری و جهت‌دهی سیاسی - مدیریتی به‌طور مستقیم بر ظرفیت‌های اجرا و حکمرانی تعاملی اثر مثبت دارد. این یافته از این منظر اهمیت دارد که نشان می‌دهد نقش مدیران ارشد صرفاً در تصویب یا حمایت نمادین از اصلاحات خلاصه نمی‌شود، بلکه کیفیت راهبری می‌تواند منابع، زیرساخت‌ها، هماهنگی بین‌سازمانی و انگیزه مشارکت را نیز شکل دهد. این نتیجه با یافته‌های Barabashev و Klimenko درباره نقش محیط سیاسی و جهت‌گیری دولت در تعیین مسیر اصلاحات اداری همخوانی دارد (Barabashev & Klimenko, 2023). همچنین Johnston بر ضرورت بازاندیشی در قرارداد و رابطه میان دولت، مدیران و کارکنان در شرایط پرتلاطم تأکید کرده است (Johnston, 2023). در ادبیات داخلی نیز Babaei و همکاران نشان داده‌اند که نظام اداری مطلوب ایران نیازمند هم‌زمانی اصلاح در ابعاد مدیریتی، ساختاری و نهادی است و این ابعاد مستقل از یکدیگر عمل نمی‌کنند (Babaei et al., 2023). بنابراین، می‌توان گفت راهبری سیاسی و مدیریتی در مدل حاضر نقش یک محرک بالادستی را ایفا می‌کند که سایر ظرفیت‌های اصلاح را فعال می‌سازد.

یافته دیگر پژوهش نشان داد معماری نهادی، قانونی و ساختاری بر ظرفیت‌های اجرا و حکمرانی تعاملی اثر مثبت و معنادار دارد. این نتیجه بیانگر آن است که کیفیت قوانین، وضوح تقسیم کار، تناسب ساختارها، تفویض اختیار و توازن میان کنترل و خودمختاری اجرایی، بستر لازم برای استفاده مؤثر از منابع و شکل‌گیری هماهنگی میان دستگاه‌ها را فراهم می‌کند. این یافته با مطالعه Hysi و همکاران همسو است که بر نقش تنظیم‌گری حقوقی در شکل‌گیری و توسعه نظام اداری کارآمد تأکید کرده‌اند (Hysi et al., 2024). همچنین Men و همکاران نشان دادند که تمرکززدایی و بازساخت سازمانی زمانی اثربخش است که در یک چارچوب حقوقی روشن و منسجم اجرا شود (Men et al., 2025). از سوی دیگر، Iroulo و Boateng نشان داده‌اند که سازمان‌ها ممکن است در مواجهه با فشارهای نهادی، به تبعیت ظاهری روی آورند و این امر می‌تواند اجرای واقعی اصلاحات را تضعیف کند (Iroulo & Boateng, 2023). بر این اساس، یافته حاضر نشان می‌دهد اصلاح قوانین و ساختارها باید به گونه‌ای باشد که امکان اقدام واقعی، هماهنگی عملی و استفاده مؤثر از ظرفیت‌های موجود را فراهم کند، نه اینکه صرفاً به تغییرات شکلی محدود شود.

اثر مثبت ظرفیت‌ها، منابع و زیرساخت‌های اجرا بر حکمرانی تعاملی، شفافیت و کنترل عملکرد و نیز کیفیت اجرای خط‌مشی، از دیگر یافته‌های اصلی پژوهش بود. این روابط نشان می‌دهند که وجود منابع انسانی متخصص، ظرفیت حرفه‌ای، منابع مالی، زیرساخت‌های فنی و دیجیتال و نظام اطلاعاتی کارآمد، هم بر کیفیت هماهنگی و هم بر توان ارزیابی و اجرای اصلاحات اثرگذار است. این یافته با مطالعه Nakrošis و همکاران همسو است که نشان دادند توسعه ظرفیت اداری یکی از شروط کلیدی پیشبرد اصلاحات است (Nakrošis et al., 2023). همچنین، یافته Bawole و Langnel درباره اهمیت ظرفیت سازمانی برای تداوم خدمات عمومی در شرایط بحرانی، این نتیجه را تقویت می‌کند (Bawole & Langnel, 2023). از منظر تحول دیجیتال نیز Othman و همکاران نشان داده‌اند که یکپارچگی خدمات دولت الکترونیک مستلزم هماهنگی میان سازمان‌ها، اشتراک اطلاعات و قابلیت همکاری سامانه‌ها است (Othman et al., 2025). در ایران نیز توسعه مدل‌های هوشمندسازی سازمانی در چارچوب اصلاح نظام اداری بر نقش هم‌زمان فناوری، فرایند و منابع انسانی تأکید دارد (Sader et al., 2025). بنابراین، ظرفیت اجرایی در مدل حاضر نه یک متغیر پشتیبان، بلکه یکی از ستون‌های اصلی تحقق اصلاحات است.

نتایج همچنین نشان داد حکمرانی تعاملی و هماهنگی شبکه‌ای هم بر شفافیت و کنترل عملکرد و هم به‌طور مستقیم بر کیفیت اجرا اثر مثبت دارد. این یافته بیانگر آن است که تعامل میان دستگاه‌ها، اعتماد بین کنشگران، مشارکت ذی‌نفعان و جریان مؤثر اطلاعات می‌تواند هم کیفیت نظارت و هم کیفیت اجرای اصلاحات را بهبود دهد. این نتیجه با رویکرد حکمرانی عمومی جدید همخوان است که بر همکاری شبکه‌ای، مشارکت و هماهنگی بین‌سازمانی به‌عنوان جایگزین اتکالی صرف به سلسله‌مراتب تأکید دارد (Krogh & Triantafillou, 2024). همچنین، تجربه اصلاحات در مکزیک نشان داده است که تقویت ظرفیت بوروکراتیک باید با پاسخ‌گویی و مشارکت دموکراتیک همراه شود (Galego & Nieto-Morales, 2024). یافته حاضر همچنین با مطالعه Tomaževič و همکاران همسو است که نشان دادند ارزش‌های چابکی و همکاری می‌توانند کیفیت حکمرانی را در شرایط بحران افزایش دهند (Tomaževič et al., 2023). بنابراین، در اجرای برنامه هفتم توسعه، موفقیت اصلاحات وابسته به توان دستگاه‌ها در عبور از رویکردهای جزیره‌ای و ایجاد سازوکارهای همکاری واقعی است.

یکی از برجسته‌ترین یافته‌های پژوهش، اثر بسیار قوی شفافیت، پاسخ‌گویی و کنترل عملکرد بر یادگیری، بازخورد و تاب‌آوری اداری بود. ضریب مسیر ۰.۵۷۲ نشان داد که این رابطه قوی‌ترین اثر مستقیم مدل است. این یافته به این معناست که سازمان‌هایی که نظام‌های پایش، ارزیابی، پاسخ‌گویی و سنجش عملکرد مؤثرتری دارند، بهتر می‌توانند از نتایج اجرا یاد بگیرند، خطاها را اصلاح کنند و در برابر تغییرات و بحران‌ها تاب‌آوری بیشتری نشان دهند. این نتیجه با دیدگاه Cuffe درباره نقش واسطه‌گری دانش و انتقال یافته‌ها به تصمیم‌های اجرایی همسو است (Cuffe, 2025). همچنین Crabolu و همکاران بر اهمیت شناخت روابط بازخوردی و پیچیدگی سیاست‌ها تأکید کرده‌اند و

نشان داده‌اند که فهم این روابط برای اصلاح مداوم خطمشی ضروری است (Crabolu et al., 2023). در همین راستا، تجربه بحران کووید-۱۹ نشان داد که یادگیری سازمانی و سازگاری می‌توانند تداوم خدمات عمومی را تقویت کنند (Bawole & Langnel, 2023). بنابراین، شفافیت و کنترل عملکرد در مدل حاضر صرفاً ابزار نظارت نیستند، بلکه سازوکار تولید یادگیری و افزایش تاب‌آوری نیز محسوب می‌شوند. اثر مثبت یادگیری، بازخورد و تاب‌آوری اداری بر کیفیت اجرا نیز تأیید شد. این یافته نشان می‌دهد سازمان‌هایی که از نتایج ارزیابی استفاده می‌کنند، حافظه نهادی خود را حفظ می‌کنند و توان سازگاری بیشتری دارند، در اجرای اصلاحات موفق‌تر هستند. این نتیجه با ادبیات اصلاحات تطبیقی سازگار است که بر ماهیت تدریجی، انباشتی و یادگیرنده اصلاحات تأکید دارد (Mattarella, 2025; Ongaro et al., 2023). همچنین، Goldfinch و Halligan نشان داده‌اند که بسیاری از اصلاحات اداری به‌جای جایگزینی کامل الگوهای قبلی، به ترکیب و بازسازی تدریجی ساختارهای موجود منجر می‌شوند (Goldfinch & Halligan, 2024). از این منظر، یادگیری نهادی به دولت اجازه می‌دهد ضمن حفظ تجربیات گذشته، سیاست‌های جدید را متناسب با شرایط تغییر دهد و از تکرار خطاها جلوگیری کند.

در مورد عوامل بازدارنده، نتایج نشان داد شدت موانع مداخله‌گر اثر منفی و معناداری بر کیفیت اجرا دارد. مقاومت سازمانی، تعارض، توزیع نامتوازن قدرت، فناوری‌محوری افراطی و غلبه منطق کاهش هزینه می‌توانند کیفیت اجرای اصلاحات را تضعیف کنند. این یافته با مطالعاتی همسو است که نشان داده‌اند اصلاحات اداری در بسیاری از کشورها تحت تأثیر مقاومت نهادی، منافع تثبیت‌شده و پیامدهای پیش‌بینی‌نشده قرار می‌گیرند (Salehi & Koshtegar, 2023; Shahraini et al., 2024). همچنین، مطالعه Barsoum نشان داد اصلاحات منابع انسانی ممکن است در اثر ساختارهای اجتماعی و اداری موجود نتایج متفاوت از اهداف رسمی ایجاد کند (Barsoum, 2025). تجربه Fan و همکاران نیز نشان می‌دهد اصلاحات اداری ممکن است آثار اقتصادی و سازمانی چندگانه‌ای ایجاد کند که صرفاً از طریق اهداف رسمی قابل پیش‌بینی نیست (Fan et al., 2023). بنابراین، نتایج حاضر تأکید می‌کنند که مدیریت موانع و تعارضات باید بخشی صریح از طراحی اجرای اصلاحات باشد.

در مقابل، اثربخشی مدیریت تغییر اثر مثبت و معناداری بر کیفیت اجرا داشت. این نتیجه نشان می‌دهد اطلاع‌رسانی، آموزش، مشارکت، انگیزش و حمایت از کارکنان می‌تواند پذیرش اصلاحات را افزایش داده و احتمال اجرای واقعی آنها را بیشتر کند. این یافته با دیدگاه‌هایی همسو است که اصلاحات اداری را فرایندی اجتماعی و رفتاری می‌دانند، نه صرفاً ساختاری یا فناورانه (Goldfinch, 2023; Johnston, 2023). همچنین، مطالعه Tambun و همکاران درباره اصلاحات دیجیتال نشان داد موفقیت نوآوری‌های اداری نیازمند توجه هم‌زمان به عوامل سازمانی، فرصت‌های محیطی و محدودیت‌های اجرایی است (Tambun et al., 2025). از این رو، مدیریت تغییر در مدل حاضر یکی از حلقه‌های مهم تبدیل طراحی اصلاح به اجرای واقعی محسوب می‌شود.

نتایج مربوط به نقش تعدیل‌گر انطباق زمینه‌ای و انعطاف اجرایی نیز اهمیت ویژه‌ای داشت. اثر تعاملی $CF \times GN$ و $CF \times CR$ بر کیفیت اجرا مثبت و معنادار بود. این یافته نشان می‌دهد ظرفیت اجرایی و حکمرانی تعاملی زمانی اثر بیشتری بر کیفیت اجرا دارند که شیوه‌های اصلاح با شرایط، فرهنگ، مأموریت و قابلیت‌های هر دستگاه سازگار شوند. این نتیجه با مطالعات تطبیقی اصلاحات اداری همخوان است که نشان داده‌اند نسخه‌های استاندارد و یکسان اصلاحی در محیط‌های متفاوت نتایج مشابهی ایجاد نمی‌کنند (Inkina, 2023; Kuhlmann, 2023). همچنین، تحولات اصلاحی در ایتالیا، استرالیا و نیوزیلند نشان داده‌اند که اصلاحات معمولاً از مسیر تطبیق، ترکیب و بومی‌سازی الگوها عبور می‌کنند (Goldfinch & Halligan, 2024; Ongaro et al., 2023). در ایران نیز گزارش‌های مربوط به پویایی نظام اداری بر ضرورت توجه به ویژگی‌های بومی و محدودیت‌های نهادی تأکید دارند (Maleki & Afrasiabi, 2024). بنابراین، انعطاف اجرایی یکی از شروط مهم موفقیت اصلاحات در بستر متنوع سازمان‌های دولتی ایران است.

در مجموع، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که اجرای خط‌مشی اصلاح نظام اداری در برنامه هفتم توسعه باید به صورت یک زنجیره علی و تعاملی دیده شود. راهبری سیاسی و مدیریتی، بستر اصلاح ساختارها را فراهم می‌کند؛ معماری نهادی مناسب ظرفیت‌های اجرایی و حکمرانی شبکه‌ای را تقویت می‌کند؛ ظرفیت و هماهنگی، شفافیت و کنترل عملکرد را ارتقا می‌دهند؛ شفافیت و کنترل، یادگیری و تاب‌آوری را افزایش می‌دهند؛ و این مجموعه در نهایت کیفیت اجرا را بهبود می‌بخشد. در کنار این مسیر، مدیریت تغییر نقش تقویت‌کننده و موانع مداخله‌گر نقش تضعیف‌کننده دارند و انطباق زمینه‌ای نیز اثر ظرفیت‌ها و حکمرانی تعاملی را تقویت می‌کند. این ساختار با دیدگاه‌های جدید اصلاح اداری که بر حکمرانی شبکه‌ای، ظرفیت دولت، تحول دیجیتال، پاسخ‌گویی، یادگیری نهادی و انعطاف تأکید دارند، همخوانی بالایی دارد (Elliott et al., 2024; Khozhylo, 2025; Secchi et al., 2024). همچنین، نتایج با رویکرد مسئولیت اجتماعی و اخلاقی در اجرای اصلاحات اداری و ضرورت توجه هم‌زمان به کارایی، پاسخ‌گویی و مشروعیت سازگار است (Bayati et al., 2024; Martínez Guzmán et al., 2024). از این رو، مدل حاضر می‌تواند به عنوان چارچوبی یکپارچه برای فهم و هدایت اجرای اصلاحات نظام اداری در چارچوب برنامه هفتم توسعه مورد استفاده قرار گیرد.

محدودیت‌های پژوهش حاضر عمدتاً به دامنه مکانی، روش نمونه‌گیری و ماهیت مقطعی بخش کمی مربوط بود. داده‌های کمی از مدیران و کارشناسان مرتبط با سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی گردآوری شد و بنابراین تعمیم مستقیم نتایج به همه دستگاه‌های دولتی کشور باید با احتیاط انجام شود. استفاده از نمونه‌گیری در دسترس و هدفمند نیز ممکن است احتمال سوگیری انتخاب را افزایش داده باشد. همچنین، داده‌ها بر اساس خودگزارشی پاسخ‌دهندگان گردآوری شدند و امکان بروز سوگیری ناشی از مطلوبیت اجتماعی یا برداشت ذهنی افراد وجود دارد. ماهیت مقطعی پژوهش نیز امکان بررسی پویایی روابط میان سازه‌ها در طول زمان را محدود می‌کند. افزون بر این، اگرچه مرحله فراترکیب طیف گسترده‌ای از مطالعات را پوشش داد، نتایج آن همچنان متأثر از کیفیت و دامنه مطالعات اولیه در دسترس بود. برای پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود مدل ارائه‌شده در سایر استان‌ها و دستگاه‌های دولتی با مأموریت‌ها و ساختارهای متفاوت آزمون شود تا میزان ثبات و تعمیم‌پذیری آن بررسی گردد. همچنین، اجرای مطالعات طولی می‌تواند نشان دهد روابط میان سازه‌هایی مانند راهبری، ظرفیت اجرایی، یادگیری نهادی و کیفیت اجرا در گذر زمان چگونه تغییر می‌کنند. استفاده از طرح‌های چندسطحی نیز می‌تواند اثر هم‌زمان عوامل فردی، سازمانی و نهادی را بررسی کند. مقایسه میان وزارتخانه‌ها، سازمان‌های اجرایی و نهادهای محلی نیز می‌تواند تفاوت‌های زمینه‌ای در اجرای اصلاحات را آشکار سازد. افزون بر این، پیشنهاد می‌شود نقش متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، اعتماد نهادی، بلوغ دیجیتال، سبک رهبری و مشارکت کارکنان به عنوان متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر در مدل‌های توسعه‌یافته بعدی بررسی شود.

از نظر کاربردی، پیشنهاد می‌شود اجرای اصلاحات اداری برنامه هفتم توسعه بر مبنای یک رویکرد یکپارچه و مرحله‌ای طراحی شود. در سطح نخست، باید تعهد مدیریتی، وضوح مسئولیت‌ها و حمایت سیاسی از اصلاحات تثبیت شود. در سطح دوم، قوانین و ساختارهای سازمانی متناسب با اهداف اصلاحی بازطراحی و اختیارات اجرایی به صورت واقعی و متوازن تفویض شود. در سطح سوم، سرمایه‌گذاری هم‌زمان در منابع انسانی، زیرساخت‌های دیجیتال، نظام‌های اطلاعاتی و ظرفیت حرفه‌ای دستگاه‌ها انجام گیرد. همچنین، سازوکارهای هماهنگی بین‌سازمانی، اشتراک اطلاعات و مشارکت ذی‌نفعان تقویت شوند. در کنار این اقدامات، استقرار نظام‌های شفاف پایش و ارزیابی، ثبت و انتقال تجربه، مدیریت دانش و برنامه‌های آموزش و حمایت از کارکنان ضروری است. در نهایت، پیشنهاد می‌شود هر دستگاه دولتی اجازه داشته باشد در چهارچوب اهداف کلان برنامه هفتم، شیوه اجرای اصلاحات را متناسب با مأموریت، ظرفیت و شرایط خاص خود بومی‌سازی کند تا از اجرای صوری، مقاومت سازمانی و کاهش اثربخشی اصلاحات جلوگیری شود.

تقدیر و تشکر

از تمامی کسانی که در انجام این مطالعه همراهی نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در پژوهش حاضر تمامی موازین اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Babaei, S., Vaezi, R., Pourezzat, A. A., & Hosseinpour, D. (2023). A Model of Iranian Administrative System Based on Academic and Professional Experts' Outlook. *Management and Development Process*, 35(4), 3-38. <https://doi.org/10.61186/jmdp.35.4.3>
- Barabashev, A., & Klimenko, A. (2023). Administrative and Civil Service Reforms in Russia: Recent Trends at the Time of Turbulence. *Вопросы государственного и муниципального управления*(6), 44-61. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-6-44-61>
- Barsoum, G. (2025). "Not Like Father, Like Son": Public Sector Employment Reforms in Egypt. *Review of Public Personnel Administration*, 45(3), 589-609. <https://doi.org/10.1177/0734371X241227406>
- Bawole, J. N., & Langnel, Z. (2023). Administrative Reforms in the Ghanaian Public Services for Government Business Continuity During the COVID-19 Crisis. *Public Organization Review*, 23(1), 181-196. <https://doi.org/10.1007/s11115-022-00687-w>
- Bayati, M. A., Givaki, E., Moeinoddini, J., Anjom Shoa, Z., & Nikpour, A. (2024). A Public Policy Implementation Model with a Social and Ethical Responsibility Approach for Administrative System Reform. *Ethics in Science and Technology*, 19(7), 109-115.
- Cohen, N. (2023). Public Administration Reform and Political Will in Cases of Political Instability: Insights from the Israeli Experience. *Public Policy and Administration*, 38(4), 405-423. <https://doi.org/10.1177/09520767221076059>
- Crabolu, G., Font, X., & Eker, S. (2023). Evaluating Policy Complexity with Causal Loop Diagrams. *Annals of Tourism Research*, 100(11), 103572. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103572>
- Cuffe, H. (2025). Knowledge Brokering for Public Sector Reform. *Australian Journal of Public Administration*, 84(1), 184-189. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12665>
- Danaeefard, H. (2023). Editorial: The Challenges of Our Country: Can These Challenges Be Solved? *Organizational Resource Management Research*, 13(3), 1-20.

- Elliott, I. C., Puppim de Oliveira, J. A., & Wu, A. M. (2024). Public Administration and Development in (Historical) Perspective. *Public Administration and Development*, 44(4), 298-314. <https://doi.org/10.1002/pad.2052>
- Fan, L., Tang, T., & Yang, G. (2023). Administrative Reform and the Disposal of Zombie Enterprises: Evidence from China. *Small Business Economics*, 61(4), 1845-1869. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00752-8>
- Galego, D., & Nieto-Morales, F. (2024). Navigating Public Administration Reforms and Democracy: Toward a Neo-Weberian State in Mexico. *Journal of Policy Studies*, 39(2), 37-49. <https://doi.org/10.52372/jps39204>
- Goldfinch, S., & Halligan, J. (2024). Reform, Hybridization, and Revival: The Status of New Public Management in Australia and New Zealand. *Public Management Review*, 26(9), 2542-2560. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2329770>
- Goldfinch, S. F. (2023). The Challenge of Public Administration Reform: Introduction to the Handbook of Public Administration Reform. In *Handbook of Public Administration Reform* (pp. 1-26). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800376748.00005>
- Hysi, A., Avdulaj, J., Shahini, E., Goga, I., & Shahini, E. (2024). Role of Legal Regulation in the Establishment and Development of the Public Administration System with Local Self-Government Aspects. *Social and Legal Studies*, 7(1), 27-36. <https://doi.org/10.32518/sals1.2024.27>
- Inkina, S. (2023). Comparative Administrative Reforms. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1942-1949). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_1276
- Iroulo, L. C., & Boateng, O. A. (2023). Bureaucratic Acquiescence as an Institutional Strategy in the African Union. *African and Asian Studies*, 22(1-2), 113-134. <https://doi.org/10.1163/15692108-12341583>
- Johnston, K. (2023). New Public Service Bargain: Time for Paradigm Shift in Turbulent Times? *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 19(SI), 85-100. <https://doi.org/10.24193/tras.SI2023.5>
- Kaviani, H., & Ghafrani, F. (2023). *Administrative System and Development Management in Iran: Assessing Bureaucratic Readiness and Quality on the Eve of the Seventh Development Plan* [Report e19040].
- Khoshylo, M. E. (2025). Transformation of the Modern Scientific Concept of Public Administration Based on the Principles of "Green Transformation": Analysis of the Current State. In. Publishing House "Baltija Publishing". <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-571-6-26>
- Krogh, A. H., & Triantafillou, P. (2024). Developing New Public Governance as a Public Management Reform Model. *Public Management Review*, 26(10), 3040-3056. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2313539>
- Kuhlmann, S. (2023). From Weberian Bureaucracy to Digital Government? Trajectories of Administrative Reform in Germany. In *Handbook of Public Administration Reform* (pp. 207-226). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800376748.00016>
- Law of the Seventh Five-Year Progress Plan of the Islamic Republic of Iran, (2024). <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1809128>
- Liu, T., Wu, H., Zheng, Y., & Cui, Z. (2025). Reform of the Administrative Approval System, Regional Financial Development, and Corporate Performance: An Exploration of a Market-Oriented Governance Mechanism. *Finance Research Letters*, 80, 107373. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107373>
- Maleki, M., & Afrasiabi, H. (2024). *Dynamics of the Administrative System in Iran: Country Challenges Dynamics Report Series (10)* [Report e20187].
- Martínez Guzmán, J. P., Jordan, M. M., & Joyce, P. G. (2024). Towards Inclusive Public Administration Systems: Public Budgeting from the Perspective of Critical Race Theory. *Public Administration*, 102(3), 797-814. <https://doi.org/10.1111/padm.12956>
- Mattarella, B. G. (2025). The Administrative Reform Trajectory in Italy: 1993-2023. In *Public Administration in Italy in Political and Historical Context: The Craft of the Italian State* (pp. 95-111). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-74615-4_6
- Men, S., Aimimtham, S., Chamruspanth, V., Nurmandi, A., Sohsan, I., Lawelai, H., & Younus, M. (2025). From Centralization to Decentralization: Organizational Restructuring Within a Legislative Context in the Public Sector. *Corporate Law & Governance Review*, 7(1). <https://doi.org/10.22495/clgrv7i1p8>
- Mozaffari, N., Vaezi, R., & Koushki Jahromi, A. (2024). Identifying Challenges in the Selection and Appointment of Managers in Iran's Administrative System: A Case Study of the Administrative and Recruitment Organization. *Human Resources Studies*, 14(1), 64-84.
- Nakrošis, V., Dan, S., & Goštautaitė, R. (2023). The Role of EU Funding in EU Member States: Building Administrative Capacity to Advance Administrative Reforms. *International Journal of Public Sector Management*, 36(1), 1-19. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2022-0008>
- Obong'o, S. O. (2025). *Political Influence, Appointments and Public Sector Management Reform in Kenya, 1963-2014* [Doctoral dissertation, Open Research Newcastle].
- Ongaro, E., Di Mascio, F., Melis, G., & Natalini, A. (2023). Reforming Public Administration in Italy: Continuity and Change from 1861 to 2020. In *Handbook of Public Administration Reform* (pp. 227-246). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800376748.00017>
- Othman, M. H., Razali, R., & Nasrudin, M. F. (2025). Towards Integrated E-Government Services: Key Contributing Factors from a Whole-of-Government Perspective. *Journal of Applied Science, Engineering, Technology, and Education*, 7(1), 102-113. <https://doi.org/10.35877/454RI.asci3800>

- Ranji Jafroudi, N. (2023). A Foresight Approach to Formulating the Seventh Development Plan. *Foresight of the Islamic Revolution*, 4(2), 131-151. https://fsir.ihu.ac.ir/article_208424.html
- Sader, S., Mohebbi, S., & Soltani, H. (2025). Presenting an Organizational Smartification Model Focused on Administrative System Reform in Government Organizations. *Development and Resource Management Studies*, 3(10), 1-10.
- Salehi, M., & Koshtegar, A. (2023). Examining and Explaining the Challenges of Administrative Systems in the Third World. *Development and Resource Management Studies*, 3(1), 39-64.
- Secchi, L., Caeiro, J. C., Ramos Pinto, R., & Arenilla Sáez, M. (2024). Administrative Reforms in Portugal and Spain: From Bureaucracy to Digital Transition. *International Review of Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1177/00208523241250314>
- Shahraini, S. M., Amiri, M., Gholipour Souteh, R., Mirbagheri, S. M., & Babaei Mojarad, H. (2024). Challenges Facing Administrative Reform Programs in Iran with a Focus on Structural Reform. *Strategic Management Thought*, 18(2).
- Tambun, A. O., Nasution, H., & Simanjuntak, R. C. (2025). Optimization of Government Administration Reform: SWOT Analysis of Electronic Land Certificate Implementation through Keyword Visualization Identification. *Journal La Sociale*, 6(1), 199-213. <https://doi.org/10.37899/journal-la-sociale.v6i1.1808>
- Tomaževič, N., Kovač, P., Ravšelj, D., Umek, L., Babaoğlu, C., Bohatá, M., Hirsch, B., Kulaç, O., Nurlybaeva, G. K., Schäfer, F. S., & Aristovnik, A. (2023). The Role of Agile Values in Enhancing Good Governance in Public Administration during the COVID-19 Crisis: An International Survey. *Administrative Sciences*, 13(12), 248. <https://doi.org/10.3390/admsci13120248>
- Zhang, Y., & Liu, J. Z. (2025). The Rise of the Chinese Judiciary and Its Limits: Administrative Litigation in the Reform Period. *The China Quarterly*, 262, 330-351. <https://doi.org/10.1017/S0305741025000311>