

Research Paper

Identifying the Key Drivers for Enhancing the Productivity of Provincial Service Organizations Based on the EFQM 2025 Model and the Principles of Good Governance

Soleiman Karimi^{*1} , Ali Akbar Aghajani Afrouzi² , Vali Mohammad Derini³ 

¹ PhD Candidate in Public Management (Decision-Making and Public Policy), Islamic Azad University, Sari Branch, Sari, Iran. Email: karimi901@yahoo.com

² Assistant Professor, Department of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. Email: aghajaniali@ut.ac.ir

³ Associate Professor, Department of Business Management, Payame Noor University, Tehran Branch, Tehran, Iran. Email: vm.darini55@pnu.ac.ir



[10.22080/jem.2026.29830.3999](https://doi.org/10.22080/jem.2026.29830.3999)

Received:

September 6, 2025

Accepted:

January 7, 2026

Available online:

September 18, 2025

Keywords:

Provincial Public Service Productivity, EFQM 2025, Good governance, regional development, public sector reform

Abstract

Today, enhancing the productivity of provincial public service organizations has become increasingly vital for improving the quality of public services, achieving balanced development, and boosting citizen satisfaction. Accordingly, in recent years, integrating governance models with performance management frameworks has attracted the attention of researchers and policymakers as an effective means of addressing diverse societal needs and continuously improving public sector efficiency. However, the absence of a comprehensive, context-specific model for advancing productivity in these organizations remains a major challenge in national and regional policymaking. Against this backdrop, the present study aims to identify the key drivers of productivity enhancement in provincial public service agencies based on the EFQM 2025 model and the principles of good governance. Employing a case study approach and thematic analysis of in-depth interviews with 37 senior managers and public sector experts, the present study extracted the principal drivers of productivity at the organizational, regional, and national levels. The findings indicate that, at the organizational level, factors such as transformational leadership, human capital development, process innovation, customer orientation, and structural transparency are crucial. At the regional level, effective institutional integration, spatial justice, infrastructure development, and robust social participation play determining roles. At the national level, data-driven policymaking, enabling regulation, equitable resource allocation, and digital transformation leadership are identified as key enablers.

***Corresponding Author:** Soleiman Karimi

Address: Islamic Azad University, Sari Branch, Sari, Iran.

Email: karimi901@yahoo.com

1. Introduction

In the contemporary governance landscape, enhancing the productivity of provincial public service organizations is a crucial precondition for achieving sustainable development, balanced regional growth, and improved citizen satisfaction. While numerous studies have addressed performance improvement in public administration, most of them have remained fragmented, focusing on isolated dimensions without adopting an integrated framework. The absence of a comprehensive, context-specific model capable of integrating performance excellence with good governance principles has limited policymaking effectiveness in Iran's provincial context. The current study bridges this gap by employing the EFQM 2025 model in conjunction with the principles of good governance to identify the multi-level drivers of productivity in provincial service organizations.

2. Objectives

The primary objective of this study is to identify and categorize the key drivers of productivity enhancement in provincial service organizations at three levels—organizational, regional, and national—based on the EFQM 2025 excellence framework and the principles of good governance. A secondary objective is to provide a systemic model that can guide policymakers and managers in formulating evidence-based, context-sensitive reforms for the Iranian public sector.

3. Methodology

This study adopted an applied research design with a qualitative case study approach. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews with 37 senior managers and public sector experts, selected by purposive and

snowball sampling until theoretical saturation was achieved. Thematic analysis was employed following a three-stage coding process (open, axial, and selective coding). To enhance validity and reliability, triangulation strategies—including member checking, data source diversification, and peer review—were applied.

4. Findings

The findings reveal that productivity enhancement is a multi-level and systemic process:

1. **Organizational level:** Transformational leadership, human capital development, continuous process innovation, citizen-oriented service delivery, and structural transparency emerged as critical drivers.
2. **Regional level:** Institutional integration, spatial justice, infrastructure development, social participation, and regional resilience mechanisms were identified as pivotal enablers.
3. **National level:** Data-driven policymaking, enabling regulatory frameworks, equitable resource allocation, digital transformation, and knowledge-based governance were recognized as essential foundations.

5. Conclusion

The study concludes that no single level—organizational, regional, or national—can independently ensure sustainable productivity improvement. Rather, an integrated and systemic approach that synergizes these three levels is necessary. The combination of EFQM 2025 and good

governance principles provides a robust and context-sensitive framework for enhancing efficiency, transparency, accountability, and legitimacy in provincial service organizations. The proposed model can serve as a roadmap

for policymakers, managers, and reform initiatives aimed at bridging the gap between national strategies and local needs, thereby advancing citizen trust and balanced development.

علمی پژوهشی

شناسایی پیشران‌های ارتقای بهره‌وری دستگاه‌های خدمت‌رسان استانی مبتنی بر چارچوب EFQM2025 و اصول حکمرانی خوب

سلیمان کریمی*^۱ ID، علی‌اکبر آقاجانی افروزی^۲ ID، ولی محمد درینی^۳ ID

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. ایمیل: karimi901@yahoo.com

^۲ استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. ایمیل: aghajani@ut.ac.ir

^۳ دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. ایمیل: vm.darini55@pnu.ac.ir

 [10.22080/jem.2026.29830.3999](https://doi.org/10.22080/jem.2026.29830.3999)

چکیده

امروزه نقش بهره‌وری دستگاه‌های خدمت‌رسان استانی در ارتقای کیفیت خدمات عمومی، تحقق توسعه متوازن و افزایش رضایتمندی شهروندان بیش‌ازپیش اهمیت یافته است. در این راستا، در سال‌های اخیر، تلفیق مدل‌های حکمرانی و بهره‌وری موردتوجه پژوهشگران و سیاست‌گذاران قرار گرفته است تا زمینه‌ای برای پاسخگویی اثربخش‌تر به نیازهای متنوع جامعه و بهبود مستمر کارآمدی بخش عمومی فراهم شود. نبود یک الگوی جامع و بومی برای ارتقای بهره‌وری این دستگاه‌ها یکی از مهم‌ترین چالش‌های تصمیم‌گیری در سطح ملی و توسعه منطقه‌ای به شمار می‌رود. بر همین اساس، این پژوهش باهدف شناسایی پیشران‌های ارتقای بهره‌وری دستگاه‌های خدمت‌رسان استانی مبتنی بر مدل EFQM2025 و اصول حکمرانی خوب انجام گرفت. با بهره‌گیری از راهبرد مطالعه موردی و روش تحلیل مضمون، ضمن انجام مصاحبه‌های عمیق با ۳۷ نفر از مدیران و خبرگان دولتی و استانی، پیشران‌های ارتقای بهره‌وری در سه سطح سازمانی، منطقه‌ای و ملی استخراج شد. نتایج نشان داد که در سطح سازمانی، عواملی همچون رهبری تحول‌گرا، توسعه سرمایه انسانی، نوآوری در فرایندها، رویکرد مشتری‌محور و شفافیت ساختاری اهمیت دارد. در سطح منطقه‌ای، یکپارچه‌سازی نهادی، عدالت فضایی، توسعه زیرساخت‌ها، و مشارکت اجتماعی تعیین‌کننده است. در سطح ملی نیز سیاست‌گذاری داده‌محور، مقررات‌گذاری حمایتگر، توزیع عادلانه منابع و راهبری تحول دیجیتال نقش کلیدی دارند.

تاریخ دریافت:

۱۵ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش:

۱۷ دی ۱۴۰۴

تاریخ انتشار:

۲۷ شهریور ۱۴۰۴

کلیدواژه‌ها:

بهره‌وری دستگاه‌های خدمت‌رسان استانی، مدل EFQM2025، حکمرانی خوب، توسعه منطقه‌ای

* نویسنده مسئول: سلیمان کریمی

آدرس: دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

ایمیل: karimi901@yahoo.com

۱ مقدمه

نیستند. بر اساس گزارش بانک جهانی و مراکز معتبر بین‌المللی، جایگاه ایران در بیشتر این شاخص‌ها چندان مناسب نیست و عمدتاً در ۲۰ درصد انتهایی رتبه‌ها و ارزیابی‌ها قرار دارد. این آمارها نشان‌دهنده شکاف عمیق میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در حوزه عملکرد و بهره‌وری در دستگاه‌های خدمت‌رسان استانی است (بانک جهانی، ۶، ۲۰۲۳).

دستگاه‌های خدمت‌رسان استانی به نهادها و سازمان‌هایی اطلاق می‌شود که مسئول ارائه خدمات عمومی و اساسی به شهروندان در سطح استان‌ها هستند. این دستگاه‌ها می‌توانند شامل نهادهای دولتی و عمومی مانند ادارات آموزش و پرورش، بهداشت و درمان، حمل‌ونقل، آب و برق، و دیگر سازمان‌های خدماتی باشند. ویژگی‌های بارز این دستگاه‌ها، شامل گستردگی و تنوع خدمات، وابستگی به منابع عمومی، و تأثیر مستقیم بر کیفیت زندگی شهروندان است. توجه به بهره‌وری این دستگاه‌ها اهمیت زیادی دارد، زیرا بهبود کارایی و اثربخشی آن‌ها می‌تواند به افزایش رضایتمندی عمومی، کاهش هزینه‌های اجرایی و بهبود دسترسی به خدمات در مناطق مختلف استان‌ها منجر شود.

تاکنون پژوهش‌های متعددی در سطح ملی و منطقه‌ای صورت‌گرفته است و به ارائه راهکارها و سیاست‌های مختلف بهبود پرداخته‌اند؛ ولی اکثر تحقیقات پیشین عمدتاً متمرکز بر یک یا دو بعد خاص به صورت مجزا و جزیره‌ای در سطح کلان بوده‌اند (چالیرافی و همکاران، ۷، ۲۰۲۳). به‌عنوان مثال، برخی از این پژوهش‌ها با نگاهی متمرکزتر بر جامعه و برخی با نگاهی متمرکزتر بر قواعد و الزامات قانونی به ارائه مدل‌های عملکردی و ارزیابی بر اساس آن‌ها پرداخته‌اند، در صورتی‌که نیاز است با تفکر سیستمی و نظر گرفتن جایگاه حکمرانی این نهادها و اصول عملکرد و توازن در ارکان مختلف سازمانی به ارائه الگو و ارزیابی بر اساس آن پرداخته شود (محسن،^۵

ارتقای بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی در سطح منطقه، به‌عنوان یکی از ارکان حیاتی توسعه پایدار و تحقق عدالت اجتماعی، نقش بسزایی در افزایش رضایت عمومی، کارآمدی نظام اجرایی و توسعه ملی و منطقه‌ای ایفا می‌کند. (هونچارنکو و هونچارنکو، ۲۰۲۱) دستگاه‌های خدمت‌رسان و دستگاه‌هایی که به‌صورت خاص خدمات ویژه به جامعه محلی ارائه می‌دهند، نقش بی‌بدیلی در تحقق عدالت فضایی، توسعه متوازن و ارتقای سطح رفاه و رضایت شهروندان دارند. (دانسون و تودوا،^۲، ۲۰۱۶). این دستگاه‌ها به دلیل نزدیکی به بسترهای واقعی جامعه و آشنایی با نیازهای خاص هر منطقه، می‌توانند با اتخاذ رویکردهای چابک، نوآورانه و متناسب با شرایط محلی، پاسخگویی مؤثرتری به چالش‌ها و آسیب‌های اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی ارائه دهند. (جتول و همکاران،^۳، ۲۰۲۴) باتوجه به تفاوت‌های منطقه‌ای در منابع فرصت‌ها و مشکلات، توجه ویژه به بهبود بهره‌وری و ارتقای کارآمدی و بهره‌وری این دستگاه‌ها، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای کاهش نابرابری‌های منطقه‌ای، افزایش اثربخشی سیاست‌های عمومی و حرکت به سمت توسعه پایدار است (واسکز بارکرو و کوهارد،^۴، ۲۰۱۸) و از سوی دیگر، بی‌توجهی به این امر، منجر به هدررفت منابع و کاهش اعتماد عمومی و ازبین‌رفتن سرمایه اجتماعی که یکی از پیشران‌های توسعه پایدار است، خواهد شد (بیگزاده و همکاران،^۵، ۲۰۱۰). بررسی‌ها نشان می‌دهد رابطه مستقیمی میان شاخص‌های مربوط به این دستگاه‌ها بر اساس معیارهای مختلف عملکردی و سطح رشد توسعه‌یافتگی کشورها وجود دارد. یافته‌ها حاکی از این است که دستگاه‌های خدمت‌رسان استانی در ایران، علی‌رغم تلاش‌های گسترده از وضعیت چندان مناسبی برخوردار

⁵ Beigzade et al

⁶ World Bank

⁷ Chalirafi et al

⁸ Mohssen

¹ Honcharenko & Honcharenko

² Danson & Todeva

³ Jetol et al

⁴ Vázquez-Barquero & Cohard

شبکه‌ای نیز مطرح هستند، اما حکمرانی خوب با تأکید بر مشارکت، عدالت و توازن میان کارایی و پاسخگویی، هماهنگی بیشتری با نیازهای روز جامعه دارد. به‌کارگیری هم‌زمان EFQM و اصول حکمرانی خوب، به دستگاه‌های دولتی کمک می‌کند تا خدمات خود را به‌صورت متعادل و مؤثر ارتقای دهند و به انتظارات روزافزون پاسخ دهند (آهکیان و همکاران^۹، ۲۰۲۲؛ بالانئاسا^{۱۰}، ۲۰۲۰؛ مارتوسویچ و همکاران^{۱۱}، ۲۰۲۴؛ واسیستا^{۱۲}، ۲۰۱۳؛ ویتزیلیائو و همکاران^{۱۳}، ۲۰۲۲).

همچنین با توجه به اینکه بسیاری از فعالیت‌های استانی و منطقه‌ای تحت‌تأثیر سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های کلان ملی و بخشی در سطح کشور قرار دارد، در این پژوهش تمرکز اصلی بر بررسی پیشران‌هایی است که در محدوده اختیارات و مسئولیت‌های دستگاه‌های استانی و منطقه‌ای دارند. به‌عبارت‌دیگر، در سطح استانی و منطقه‌ای، تنها عواملی تحلیل شده‌اند که با توجه به اختیارات و وظایف محلی قابل‌اجرا هستند و به‌طور مستقیم بر ارتقای بهره‌وری در این سطوح تأثیرگذارند. این رویکرد به‌منظور شفاف‌سازی مرزهای مسئولیت و عملکرد در هر سطح اتخاذ شده است، بدون اینکه به جزئیات و چالش‌های کلان ملی پرداخته شود. در این مقاله، با وجود توجه به چارچوب‌ها و شاخص‌های موجود در اسناد بالادستی مانند نظام‌نامه سازمان ملی بهره‌وری، تمرکز اصلی بر شناسایی پیشران‌های خاص و عملیاتی است که می‌توانند به‌طور مؤثر بهره‌وری دستگاه‌های خدمت‌رسان استانی را ارتقا دهند. سخن تازه این پژوهش در آن است که علاوه بر بررسی الزامات و شاخص‌های موجود در اسناد بالادستی، به تحلیل و شفاف‌سازی نحوه پیوند این چارچوب‌ها با نیازها و

در صورتی که نیاز است ابزارهایی انتخاب شود و مورداستفاده قرار گیرد که تلفیقی از این دو رویکرد را پوشش دهد (دیل و همکاران^۱، ۲۰۱۳). همچنین بسیاری از این پژوهش‌ها در سطح ملی به ارائه الگو برای دستگاه‌های دولتی پرداخته‌اند در صورتی که در سطح استانی، با توجه به ارتباط مداوم این نهادها با جامعه محلی، نقش عملیاتی آن پررنگ‌تر از نهادهای ستادی در سطح ملی است (علم و حق^۲، ۲۰۲۲؛ ساپوترا و همکاران^۳، ۲۰۲۲؛ سید فاطمی و همکاران^۴، ۲۰۲۰).

مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) در سال ۲۰۲۵ جدیدترین چارچوب جهانی ارتقای سرآمدی سازمانی است که نسبت به مدل‌های رقیب مانند مالکوم بالدريج و جایزه دمنینگ، با رویکردی جامع و منعطف، بهتر پاسخگوی نیازهای متنوع و پیچیده دستگاه‌های دولتی خدمت‌رسان، به‌ویژه در سطح استان‌ها است. در شرایطی که انتظارات جامعه از خدمات دولتی افزایش یافته و بسیاری از دستگاه‌ها با بحران در ارائه خدمات روبه‌رو هستند، پاسخگویی شفاف و بهبود بهره‌وری اهمیت بیشتری یافته است. مزیت اصلی EFQM2025 تمرکز بر خلق ارزش برای تمامی ذی‌نفعان و امکان سفارشی‌سازی متناسب با ویژگی‌های هر سازمان است، در حالی که مدل‌های دیگر بیشتر رویکرد صنعتی یا سخت‌گیرانه دارند (فونشکا^۵، ۲۰۲۱؛ یگر و همکاران^۶، ۲۰۱۴؛ سانتوس و آبرو^۷، ۲۰۱۹؛ شعبان و حسن^۸، ۲۰۲۱).

در کنار این مدل، اصول حکمرانی خوب نیز به‌عنوان چارچوبی جهانی برای افزایش شفافیت، پاسخگویی و اثربخشی شناخته می‌شود. اگرچه روش‌هایی مانند مدیریت دولتی نوین و حکمرانی

⁸ Shaaban & Hassan

⁹ Ahekyan et al.

¹⁰ Bălăneasa

¹¹ Martusewicz et al.

¹² Vasista

¹³ Vitzilaiou et al.

¹ Dale et al

² Alam & Hoque

³ Saputra et al

⁴ Seyedfatemi et al

⁵ Fonseca

⁶ Jaeger et al.

⁷ Santos & Abreu

بر می‌گیرد؛ (مانزور^۳، ۲۰۱۴؛ محسن^۴، ۲۰۲۱؛ نگری و دینکا^۵، ۲۰۲۳) چرا که هدف نهایی این بخش صرفاً تولید درآمد یا سودآوری نیست، بلکه باید تحقق اهداف چندوجهی همچون عدالت، شفافیت، پاسخگویی و خلق ارزش اجتماعی را نیز مدنظر قرار دهد. در این فضا، کیفیت خدمات‌رسانی، میزان دسترسی شهروندان به خدمات، سطح رضایت عمومی و میزان تحقق سیاست‌های کلان دولت، همگی به‌عنوان شاخص‌هایی مهم برای ارزیابی بهره‌وری دستگاه‌های بخش عمومی مطرح می‌شوند (ماکمر^۶، ۲۰۲۲؛ ملیک^۷، ۲۰۲۰).

در دو دهه اخیر، بسیاری از دولت‌ها به‌منظور ارتقای بهره‌وری، اقدام به استقرار نظام‌های مدیریتی مبتنی بر نتایج، چارچوب‌های سنجش عملکرد و بهره‌گیری از راهبردهای الگوبرداری کرده‌اند. این اقدامات عمدتاً باهدف افزایش شفافیت، بهبود پاسخگویی و ارتقای کارایی سازمان‌های بخش عمومی صورت‌گرفته است (علی^۸، ۲۰۱۵؛ موهانگی و نیکا^۹، ۲۰۲۳). به عنوان نمونه، نظام‌های مدیریت عملکرد تلاش دارند تا با تعریف شاخص‌های عینی و قابل سنجش، عملکرد واحدهای مختلف را به صورت دقیق مورد ارزیابی قرار دهند و امکان مقایسه میان سازمان‌ها و نهادهای مختلف را فراهم کنند. راهبرد الگوبرداری نیز سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا بهترین رویه‌های موجود را شناسایی و متناسب با شرایط خود بومی‌سازی نمایند (دانیالی و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۱؛ فراهی و همکاران^{۱۱}، ۲۰۲۰).

بااین‌حال، شواهد تجربی و مطالعات میدانی نشان می‌دهد که صرفاً اتکا به سنجش عملکرد و استقرار سیستم‌های عددی، الزاماً منجر به بهبود

شرایط خاص استان‌ها پرداخته شده است. این مقاله به دنبال ارائه راهکارهایی عملی و بومی‌شده است که باتوجه‌به تفاوت‌های جغرافیایی، فرهنگی و مدیریتی، بتوانند اثربخشی و اجرای بهتر سیاست‌ها و برنامه‌ها را در سطح استانی و منطقه‌ای تضمین کنند.

بنابراین، سؤال اصلی تحقیق حاضر این است که پیشران‌های ارتقای بهره‌وری دستگاه‌های خدمت‌رسان استانی مبتنی بر EFQM ۲۰۲۵ و اصول حکمرانی خوب چیست. ترکیب این دو رویکرد، با بهره‌گیری از اصول حکمرانی خوب و چارچوب EFQM2025، نگاهی کارآمد و پاسخگو ایجاد می‌کند که می‌تواند به شکل مؤثری استانداردهای ارائه خدمات عمومی و در نتیجه بهره‌وری خدمات دولتی را در سطح استانی و منطقه‌ای ارتقا دهد و موجب ارتقای کیفیت نظام اداری در سطح استان‌های کشور شود.

۲ مرور ادبیات

۲.۱ بهره‌وری بخش عمومی

بهبود عملکرد و بهره‌وری در سازمان‌های بخش عمومی همچنان یکی از دغدغه‌های اصلی پژوهشگران، مدیران اجرایی و سیاست‌گذاران به شمار می‌رود؛ به‌ویژه باتوجه‌به افزایش انتظارات شهروندان، محدودیت‌های مالی و نیاز به حکمرانی اثربخش و شفاف (چالیرافی و همکاران^۱، ۲۰۲۳؛ پابلو و همکاران^۲، ۲۰۰۷). بهره‌وری در بخش عمومی به معنای استفاده بهینه و اثربخش از منابع برای دستیابی به نتایج مطلوب در جامعه تعریف می‌شود. برخلاف بخش خصوصی که معیار اصلی سنجش بهره‌وری معمولاً سود مالی است، در بخش عمومی شاخص‌های بهره‌وری ابعاد گسترده‌تری را در

⁷ Malik

⁸ Aly

⁹ Mohangi & Nyika

¹⁰ Daniali et al.

¹¹ Farahi et al.

¹ Chalirafi et al.

² Pablo et al.

³ Manzoor

⁴ Mohssen

⁵ Negri & Dinca

⁶ Makmur

می‌دهد کشورهایی که این ابعاد را به‌صورت هم‌زمان و منسجم پیاده‌سازی کرده‌اند، توانسته‌اند گام‌های بلندی در جهت افزایش کارآمدی، ارتقای کیفیت خدمات و تقویت سرمایه اجتماعی بردارند (آقامحمدی و اسدی^{۱۱}، ۲۰۱۹؛ ناتاریو و کوتو^{۱۲}، ۲۰۲۱).

۲،۲ چارچوب EFQM2025 و بهره‌وری دستگاه‌های عمومی

مدل تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا که نخستین بار در سال ۱۹۹۱ معرفی شد (ایروبیگ و مارتوسویچ^{۱۳}، ۲۰۱۹) و در آخرین نسخه خود در سال ۲۰۲۵ به‌روزرسانی گردید، یک چارچوب جامع برای ارزیابی سازمانی و بهبود مستمر ارائه می‌کند. هدف اصلی این مدل، ارتقای عملکرد و توانمندسازی سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی و خلق ارزش پایدار است. برای مثال، تحقیقات کاستکا و همکاران (۲۰۰۱) نشان داده است که سازمان‌های دولتی که چارچوب EFQM را پیاده‌سازی کرده‌اند، به سطح بالاتری از شفافیت، همسویی بهتر راهبردها با نیازهای جامعه و ارتقای تعاملات با ذی‌نفعان دست یافته‌اند. همچنین مدل EFQM ابزارهایی را در اختیار مدیران قرار می‌دهد تا بتوانند نقاط ضعف و قوت سازمان را شناسایی، فرصت‌های بهبود را استخراج و برنامه‌های اصلاحی دقیق‌تری تدوین کنند (کاستکا و همکاران^{۱۴}، ۲۰۰۱).

مدل EFQM2025 بر هفت معیار کلیدی تأکید دارد: جهت‌گیری و راهبرد، اجرا، نتایج، فرهنگ‌سازمانی، مشارکت ذی‌نفعان، نوآوری و پایداری. این نسخه جدید بافاصله گرفتن از نسخه‌های پیشین، تمرکز ویژه‌ای بر چابکی سازمانی، تحول دیجیتال و خلق ارزش پایدار در محیط پیچیده

پایدار بهره‌وری نخواهد شد (اصلان^۱، ۲۰۲۳؛ سیلز^۲، ۲۰۱۹). پژوهش‌ها تأکید دارند که ارتقاء واقعی بهره‌وری مستلزم بودن بسترهای مناسب سازمانی از جمله فرهنگ سازمانی حامی بهبود، نوآوری و جلب مشارکت شهروندان است. بدین معنا که اگرچه سنجش و ارزیابی عملکرد امری ضروری و پایه‌ای محسوب می‌شود، اما بدون وجود فرهنگ پاسخگو، انگیزش کارکنان و نظام‌های مشارکتی، اصلاحات مدیریتی در بخش عمومی به نتایج مطلوب منجر نمی‌شود (جین^۳، ۲۰۰۱؛ موهانگی و نیکا^۴، ۲۰۲۳).

علاوه بر این، تفاوت‌های ساختاری و مأموریتی میان بخش عمومی و خصوصی ایجاب می‌کند که در تحلیل بهره‌وری سازمان‌های دولتی، ملاحظات خاصی همچون عدالت در توزیع خدمات، افزایش دسترسی گروه‌های محروم و ارتقای شفافیت و اعتماد عمومی موردتوجه ویژه قرار گیرد (روکا^۵، ۲۰۰۰). از این‌رو، دولت‌ها و مدیران بخش عمومی می‌بایست در کنار استفاده از ابزارهای نوین مدیریتی، به توسعه نوآوری سازمانی، ایجاد فضا برای خلاقیت کارکنان و افزایش تعامل با ذی‌نفعان و شهروندان نیز توجه داشته باشند (سانتوس^۶، ۲۰۲۴؛ ساپوترا و همکاران^۷، ۲۰۲۲؛ ویرتان و جالونن^۸، ۲۰۲۳).

در مجموع، ارتقای بهره‌وری در بخش عمومی فرایندی چندبُعدی و پیچیده است که نیازمند رویکردی تلفیقی و مبتنی بر توسعه همه‌جانبه ظرفیت‌ها، اصلاح ساختارها و گسترش فرهنگ‌سازمانی حمایت‌کننده از بهبود مستمر، نوآوری و پاسخگویی است (هوتگراف^۹، ۲۰۲۲؛ پریبادی و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۲). تجارب جهانی نشان

⁸ Virtanen & Jalonen

⁹ Houtgraaf

¹⁰ Pribadi et al.

¹¹ Aghamohammadi & Asadi

¹² Natário & Couto

¹³ Wierzbic & Martusewicz

¹⁴ Castka et al.

¹ Aslan

² Sales

³ Jain

⁴ Mohangi & Nyika

⁵ Rocca

⁶ Santos

⁷ Saputra et al.

ارتقای پایدار بهره‌وری و کیفیت خدمات در دستگاه‌های خدمت‌رسان به شمار می‌رود (توت و سوکس^۳، ۲۰۲۵).

۲،۳ حکمرانی خوب و بهره‌وری دستگاه‌های عمومی

حکمرانی خوب مجموعه‌ای از اصول و ارزش‌هاست که هدف آن ارتقای پاسخگویی، شفافیت، مشارکت فراگیر، حاکمیت قانون، اثربخشی و مسئولیت‌پذیری در اداره امور عمومی است. این اصول به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که تضمین کنند دولت‌ها و سازمان‌های عمومی نه‌تنها وظایف قانونی خود را به بهترین شکل انجام دهند، بلکه در برابر مردم و ذی‌نفعان نیز پاسخگو باشند (سیملا و مخونتو^۴، ۲۰۰۷). شواهد تجربی و مطالعات میدانی نشان داده‌اند که ارتباطی مستقیم و معنادار میان استقرار حکمرانی خوب و افزایش اعتماد عمومی، اثربخشی سیاست‌ها و بهبود شاخص‌های توسعه اقتصادی و اجتماعی وجود دارد (آسر^۵، ۲۰۰۹).

در سطح ملی و استانی، حکمرانی خوب نقش حیاتی در شناسایی نیازهای محلی، کاهش نابرابری‌ها و تقویت مشارکت مدنی ایفا می‌کند. به‌ویژه در سازمان‌های خدمت‌رسان استانی، به‌کارگیری اصول حکمرانی خوب می‌تواند منجر به توزیع عادلانه‌تر منابع، افزایش شفافیت فرایندهای تصمیم‌گیری، بهبود کارایی و ارتقای کیفیت خدمات عمومی شود (القطی^۶، ۲۰۲۰). چنین رویکردی همچنین بستر مناسبی برای جلب مشارکت شهروندان و گروه‌های محلی در سیاست‌گذاری و اجرای برنامه‌ها فراهم می‌سازد و حس تعلق اجتماعی و اعتماد به نهادهای دولتی را تقویت می‌کند.

مطالعات اخیر سازمان همکاری و توسعه اقتصادی بر اهمیت حکمرانی چندسطحی و تصمیم‌گیری غیرمتمرکز به‌منظور ارتقای عملکرد

و پویای امروزی دارد (مارتوسویچ و همکاران^۱، ۲۰۲۴). یکی از ویژگی‌های بارز مدل EFQM2025، انعطاف‌پذیری آن در انطباق با انواع سازمان‌ها از جمله بخش عمومی است. محققان بر این باورند که این مدل به دلیل ساختار باز و رویکرد سیستماتیک خود، قابلیت استفاده و بومی‌سازی در حوزه‌هایی همچون بهداشت و درمان، آموزش و پرورش و حتی نهادهای حکومتی و مدیریت شهری را دارا است. به همین علت، مدل EFQM به‌تدریج به‌عنوان یک مرجع بین‌المللی برای بهبود کیفیت و اثربخشی خدمات در بخش عمومی نیز موردتوجه قرار گرفته است. پژوهش‌ها و مطالعات موردی مختلف نشان می‌دهد که به‌کارگیری مدل EFQM در سازمان‌های عمومی می‌تواند به افزایش کارایی فرایندها، رضایت ذی‌نفعان و ارتقای مشارکت و انگیزش کارکنان منجر شود (لئونارد و ایزنت وات^۲، ۲۰۲۵).

با این حال، موفقیت در پیاده‌سازی مدل EFQM، نیازمند تعهد و حمایت جدی مدیران ارشد، طراحی و اجرای برنامه‌های متناسب با اقتضائات هر سازمان و همچنین همسویی و ادغام این مدل با ساختارهای حکمرانی محلی است. بدون وجود رهبری الهام‌بخش و فرهنگ‌سازمانی پذیرای تغییر، نتایج حاصل از استقرار این مدل محدود خواهد بود. به بیان دیگر، مدل EFQM تنها زمانی منجر به تحول اساسی در عملکرد و بهره‌وری می‌شود که با مشارکت فعال کارکنان، پذیرش ارزش‌های تعالی و ایجاد زیرساخت‌های لازم برای نوآوری و یادگیری سازمانی همراه باشد (لئونارد و ایزنت وات، ۲۰۲۵).

مدل تعالی EFQM2025 به‌عنوان یک چارچوب تحول‌آفرین، می‌تواند سازمان‌های بخش عمومی و دولتی را در مسیر بهبود مستمر، افزایش اثربخشی و تحقق حکمرانی خوب یاری کند. تجربه کشورهای موفق در این زمینه نشان می‌دهد که ادغام این مدل با سیاست‌های توسعه‌ای و ساختارهای بومی، کلید

⁴ Seemela & Mkhonto

⁵ Asare

⁶ Alqooti

¹ Martusewicz et al.

² Leonard & Isn't What

³ Tóth & Szűcs

EFQM2025 و اصول حکمرانی خوب افزایش یافته است. هر دو رویکرد بر محورهای همچون مشارکت فعال ذی‌نفعان، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، شفافیت و بهبود مستمر تأکید دارند. این اشتراکات باعث شده تا سازمان‌های خدمت‌رسان عمومی، از ترکیب این دو چارچوب برای تحقق بهره‌وری بالاتر، نوآوری و افزایش مشروعیت اجتماعی خود بهره ببرند (مارتوسویچ و همکاران^۴، ۲۰۲۴).

تحقیقات نشان می‌دهد که ادغام مؤلفه‌های مدل EFQM با اصول حکمرانی خوب، می‌تواند منجر به نهادینه‌سازی عملی ارزش‌های انتزاعی حکمرانی در قالب اقدامات مشخص و قابل‌ارزیابی شود. برای مثال، بوکهارت و همکاران (۲۰۲۰) بر این باورند که تمرکز EFQM بر ارزیابی نظام‌مند و بهبود مستمر، می‌تواند اصول انتزاعی حکمرانی مانند پاسخگویی و شفافیت را به برنامه‌ها و اقدامات عملیاتی قابل‌سنجش تبدیل کند (بوکهارت و لایگراید^۵، ۲۰۲۰). همچنین، لایگراید و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود بر شهرداری‌های نروژ نشان دادند که ادغام ابزارهای EFQM با اصلاحات حکمرانی، به بهبود قابل‌ملاحظه‌ای در کارایی و پاسخگویی منجر شده است. این یافته‌ها تأییدی است بر اینکه همگرایی این دو رویکرد، بستر لازم را برای ارتقای واقعی عملکرد دستگاه‌های خدمت‌رسان فراهم می‌آورد (لایگراید و ریکیا^۶، ۲۰۲۰).

با وجود این دستاوردها، چالش‌هایی نیز در مسیر پیاده‌سازی این مدل تلفیقی وجود دارد. یکی از مهم‌ترین موانع، مقاومت ساختاری در برابر تغییر به دلیل اینرسی بوروکراتیک و محدودیت منابع انسانی و مالی است. بسیاری از سازمان‌های عمومی، به‌ویژه در سطح استانی و محلی، با کمبود نیروی انسانی متخصص، منابع مالی ناکافی و حتی فرهنگ‌سازمانی محافظه‌کارانه مواجه هستند که می‌تواند فرایند

بخش عمومی تأکید کرده‌اند. تجربیات بین‌المللی حاکی از آن است که نظام‌های اداری‌ای که ساختار تصمیم‌گیری خود را از حالت متمرکز خارج کرده و سطوح مختلف حکومت (ملی، منطقه‌ای و محلی) را در فرایند سیاست‌گذاری و اجرا دخیل می‌کنند، موفق‌تر عمل کرده‌اند. این رویکرد نه تنها موجب افزایش انعطاف‌پذیری و پاسخگویی دولت می‌شود، بلکه امکان بهتری برای تطبیق سیاست‌ها با نیازهای واقعی هر منطقه یا استان فراهم می‌کند (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۱، ۲۰۲۲).

در سازمان‌های استانی و محلی، کاربرد اصول حکمرانی خوب ابزار مهمی برای تخصیص اثربخش‌تر منابع، کاهش ریسک فساد و ارتقای کیفیت خدمات‌رسانی محسوب می‌شود. چنین سازمان‌هایی با استفاده از شاخص‌های حکمرانی خوب، می‌توانند عملکرد خود را ارزیابی و با دیگر مناطق مقایسه کنند، نقاط قوت و ضعف را شناسایی و برنامه‌های بهبود طراحی نمایند. شاخص‌های جهانی حکمرانی که توسط بانک جهانی تدوین شده‌اند، به‌وضوح نشان می‌دهند که کشورها و مناطقی که از کیفیت حکمرانی بالاتری برخوردارند، هم در ارائه خدمات عمومی و هم در رضایت شهروندان عملکرد بهتری دارند (سوکمدیلاگا و همکاران^۲، ۲۰۱۵).

در نهایت، استقرار حکمرانی خوب نه تنها زمینه‌ساز افزایش کارآمدی و شفافیت در دستگاه‌های خدمت‌رسان استانی است، بلکه به‌عنوان ابزاری کلیدی برای تحقق توسعه متوازن، کاهش نابرابری‌ها و تقویت سرمایه اجتماعی در سطح جامعه عمل می‌کند. این موضوع اهمیت تمرکز سیاست‌گذاران و مدیران اجرایی بر نهادینه‌سازی اصول حکمرانی خوب را بیش‌ازپیش نمایان می‌سازد (خالد و همکاران^۳، ۲۰۱۶).

در سال‌های اخیر، توجه پژوهشگران به هم‌افزایی بالقوه میان مدل‌های تعالی سازمانی همچون

⁴ Martusewicz et al.

⁵ Bouckaert & Lægred

⁶ Lægred & Rykkja

¹ OECD

² Sukmadilaga et al.

³ Khalid et al.

پاسخ دهند (فنیزیا^۴، ۲۰۲۲). همین موقعیت خاص باعث می شود تا بهره‌وری این دستگاه‌ها تنها به مدیریت داخلی، ساختار سازمانی یا عملکرد مدیران محدود نشود، بلکه به شدت تحت تأثیر محیط نهادی، نحوه تخصیص منابع، تعامل با سایر نهادها و انتظارات جامعه قرار گیرد (روزن^۵، ۱۹۹۳).

در این میان، محیط نهادی و سیاسی استان‌ها، سطح توسعه اقتصادی، میزان استقلال اداری و حتی ظرفیت و شایستگی سرمایه انسانی، همگی می‌توانند بر عملکرد و کارآمدی سازمان‌های خدمت‌رسان استانی اثرگذار باشند. به طور مثال، در مناطقی که منابع مالی یا نیروی انسانی کافی در دسترس نیست، حتی بهترین ساختارهای مدیریتی هم ممکن است به نتایج مطلوب دست نیابند (لینا و همکاران^۶، ۲۰۱۰). همچنین میزان مشارکت و مطالبه‌گری جامعه محلی، نقش مؤثری در شفافیت، پاسخگویی و بهبود کیفیت خدمات دارد؛ چرا که حضور فعال ذینفعان می‌تواند به عنوان موتور محرکه‌ای برای اصلاحات سازمانی و ارتقاء بهره‌وری عمل کند (شنگ^۷، ۲۰۱۸).

ادبیات علمی و مطالعات تجربی، ضرورت بهره‌گیری از مدل‌های یکپارچه و تلفیقی را برای این دسته از سازمان‌ها بارها مورد تأکید قرار داده‌اند. ترکیب رویکرد سیستماتیک و دقیق EFQM2025 با استانداردهای هنجاری و ارزشی حکمرانی خوب، به سازمان‌های خدمت‌رسان استانی این امکان را می‌دهد که ضمن ارتقاء عملکرد اجرایی و مدیریتی، مشروعیت اجتماعی خود را نیز تقویت کرده و اعتماد عمومی را افزایش دهند (مارتوسویچ و همکاران^۸، ۲۰۲۵). این مدل‌های تلفیقی نه تنها به بهبود فرآیندها، توسعه نوآوری و افزایش کارآمدی کمک می‌کند، بلکه ابزارهایی برای ارزیابی عملکرد، شناسایی شکاف‌ها و طراحی برنامه‌های بهبود بر

تغییر را کند یا متوقف کند (پالیت و دن^۱، ۲۰۱۷). علاوه بر این، پیچیدگی هماهنگ‌سازی منافع و انتظارات طیف متنوعی از ذینفعان داخلی و خارجی، کار را برای استقرار موفق این رویکردها دشوار می‌سازد.

یکی دیگر از چالش‌های کلیدی، ضرورت تطبیق چارچوب‌های جهانی همچون EFQM2025 با واقعیت‌های محلی و استانی است. هر منطقه، متناسب با شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خود، باید بومی‌سازی مدل تعالی را در دستور کار قرار دهد. این فرآیند نیازمند رهبری قوی، تعهد مدیران ارشد، و سرمایه‌گذاری مستمر برای توسعه ظرفیت‌های سازمانی است. بدون این الزامات، مدل‌های تعالی و حکمرانی خوب ممکن است صرفاً به اسناد یا الزامات فرمالیته بدل شوند و به تحولات واقعی و پایدار منجر نشوند (مارتوسویچ و همکاران^۲، ۲۰۲۴).

تجربه کشورهای موفق و مطالعات اخیر حاکی از آن است که تلفیق مدل تعالی EFQM و اصول حکمرانی خوب، در صورتی که به صورت تدریجی، هوشمندانه و با حمایت رهبری سازمانی و مشارکت ذینفعان اجرایی شود، می‌تواند سکوی پرتابی برای جهش بهره‌وری، ارتقاء کیفیت خدمات، و تقویت سرمایه اجتماعی در سازمان‌های خدمت‌رسان دولتی و عمومی باشد. اما موفقیت نهایی این رویکرد، بیش از هر چیز، به میزان اراده تحول‌خواهی مدیران و آمادگی ساختاری و فرهنگی سازمان‌ها بستگی دارد (ویرزبیک و مارتوسویچ^۳، ۲۰۱۹).

سازمان‌های خدمت‌رسان استانی و منطقه‌ای در نقطه تلاقی سیاست‌های ملی و نیازهای محلی فعالیت می‌کنند؛ به عبارت دیگر، این سازمان‌ها هم باید الزامات و اهداف کلان ملی را اجرا کنند و هم به خواسته‌ها و اولویت‌های جوامع محلی و منطقه‌ای

⁵ Rosen

⁶ Linna et al.

⁷ Sheng

⁸ Martusewicz et al.

¹ Pollitt & Dan

² Martusewicz et al.

³ Wierzbic & Martusewicz

⁴ Fenizia

EFQM بر بهبود کیفیت و نوآوری در سازمان‌های بخش عمومی را نشان داده‌اند، اما عمدتاً در سطح ملی یا بخش‌های خاص و نه با تمرکز بر ساختار استانی یا منطقه‌ای (ماتوس و همکاران^۶، ۲۰۲۱).

در ایران نیز مطالعاتی چون پژوهش‌های فتحی و همکاران^۷ (۱۴۰۰) یا حسینی^۸ (۱۳۹۸) به بررسی بهره‌وری و استقرار مدل‌های تعالی در سازمان‌های دولتی و بعضاً ارزیابی پیاده‌سازی EFQM در برخی سازمان‌ها و شهرداری‌ها پرداخته‌اند. با این حال، بیشتر این تحقیقات یا بر ارزیابی وضعیت موجود و موانع پیاده‌سازی تمرکز داشته‌اند، یا به بررسی یک یا دو بعد از ابعاد بهره‌وری و حکمرانی خوب بسنده کرده‌اند. همچنین در اغلب این آثار، مدل‌های تعالی و حکمرانی خوب به صورت مستقل یا جزیره‌ای بررسی شده و خلأ رویکرد تلفیقی و یکپارچه، به ویژه در سطوح استانی و منطقه‌ای مشهود است.

پژوهش حاضر با شناسایی این خلاها، تلاش دارد با رویکردی سیستمی و تلفیقی، پیشران‌هایی را که هم‌زمان بر EFQM2025 و اصول حکمرانی خوب مبتنی است، برای ارتقاء بهره‌وری دستگاه‌های خدمت‌رسان استانی ارائه و آزمون کند. این رویکرد، ضمن پوشش ابعاد نظری و تجربی، می‌تواند به عنوان نقشه راه سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی عملیاتی برای توسعه حکمرانی و تعالی در سطح استانی مورد استفاده قرار گیرد.

۳ روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ روش گردآوری داده‌ها، باتوجه‌به ماهیت موضوع، توصیفی - کیفی است. روش توصیفی - کیفی یکی از روش‌های تحقیقاتی است که برای بررسی و تحلیل پدیده‌ها و تجربیات انسانی از داده‌های غیرعددی استفاده می‌کند. این روش عمدتاً به

اساس نیازهای محلی در اختیار مدیران قرار می‌دهد (لئونارد و ایزنت وات^۱، ۲۰۲۵).

علاوه بر این، بهره‌گیری از مدل‌های تلفیقی کمک می‌کند تا تعارض احتمالی میان سیاست‌های ملی و الزامات بومی کاهش یابد. به بیان دیگر، چنین مدلی به سازمان‌های استانی اجازه می‌دهد تا با حفظ هماهنگی با سیاست‌های کلان، به اقتضائات و واقعیت‌های محلی نیز پاسخ دهند و به صورت هوشمندانه، ظرفیت‌های محلی و منطقه‌ای را برای توسعه به کار گیرند. تجربه جهانی نشان داده است که هر جا سازمان‌های استانی و منطقه‌ای توانسته‌اند میان منطق مدیریتی، چارچوب‌های تعالی و اصول حکمرانی خوب، پیوند معنادار و عملی ایجاد کنند، شاخص‌های بهره‌وری و رضایت عمومی به شکل قابل توجهی بهبود یافته است (بوئل^۲، ۲۰۰۶؛ لائو و همکاران^۳، ۲۰۱۷).

در مجموع، سازمان‌های خدمت‌رسان استانی، برای دستیابی به اثربخشی پایدار، ناگزیر به اتخاذ رویکردی یکپارچه، داده‌محور و سازگار با واقعیت‌های محیطی خود هستند. تنها در این صورت است که می‌توانند ضمن پاسخگویی به ذینفعان ملی، اعتماد و رضایت جوامع محلی را نیز جلب نموده و بستر لازم برای توسعه متوازن و پایدار را فراهم سازند.

در عرصه بین‌المللی، پژوهشگران متعددی به بررسی بهبود بهره‌وری و مدل‌های تعالی در بخش عمومی پرداخته‌اند. از جمله بوکهارت و همکاران (۲۰۲۰) که بر هم‌افزایی مدل‌های تعالی سازمانی و اصول حکمرانی خوب در دستگاه‌های خدمات عمومی تأکید داشته‌اند (بوکهارت و لایگراید^۴، ۲۰۲۰)، و همچنین پالیت و دن (۲۰۱۷) که ابعاد نظری و تجربی حکمرانی خوب و تأثیر آن بر کارآمدی دولت‌ها را بررسی نموده‌اند (پالیت و دن^۵، ۲۰۱۷). پژوهش‌هایی همچون کار ماتوس و همکاران (۲۰۲۱) نیز آثار مدل

⁵ Pollitt & Dan

⁶ Matos et al.

⁷ Fathi et al.

⁸ Hosseini

¹ Leonard & Isn't What

² Boyle

³ Lau et al.

⁴ Bouckaert & Lægneid

«گردآوری داده‌ها»، از طریق انجام ۳۷ مصاحبه عمیق با مدیران و خبرگان دستگاه‌های استانی (با معیار حداقل پنج سال تجربه مدیریتی، تحصیلات تکمیلی مرتبط و سابقه فعالیت پژوهشی یا اجرایی در حوزه سیاستگذاری و مدیریت دولتی) و روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی تا اشباع نظری پیش رفت.

در مرحله پنجم، فرایند تحلیل داده‌ها شامل مراحل کدگذاری اولیه، ایجاد طبقات فرعی و شناسایی مقوله‌های اصلی بود. ابتدا متون مصاحبه‌ها به واحدهای معنایی خرد تبدیل شدند؛ سپس مضامین مشابه در قالب دسته‌های مفهومی جمع شدند. در نهایت، یافته‌های پژوهش به صورت جداول طبقه‌بندی شده ارائه شده است که به تفکیک هر سه سطح سازمانی، منطقه‌ای و ملی، مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر بهره‌وری دستگاه‌های خدمت‌رسان و راهکارهای ارتقای آن را نشان می‌دهد. این رویکرد امکان مقایسه و تحلیل جامع‌تر موانع و فرصت‌ها را در اختیار پژوهشگران و سیاست‌گذاران قرار می‌دهد. به منظور افزایش اعتبار و اعتمادپذیری یافته‌های کیفی این پژوهش، از سه روش پیشنهادی توسط کرسول^۳ (۲۰۱۷) بهره گرفته شد. نخست، بازبینی اعضا^۴ به کار رفت؛ بدین صورت که خلاصه نتایج و مفاهیم استخراج شده برای تعدادی از مشارکت‌کنندگان ارسال شد و صحت و دقت داده‌ها از منظر آنان مورد تأیید قرار گرفت. دوم، تنوع منابع داده^۵ اعمال شد و داده‌ها از طریق مصاحبه با افراد دارای تخصص‌ها و تجارب مختلف در سطوح سازمانی، منطقه‌ای و ملی گردآوری شد تا غنای داده‌ها و تعادل در دیدگاه‌ها افزایش یابد. سوم، ممیزی همتایان^۶ صورت گرفت؛ به این معنا که یافته‌ها و فرآیند تحلیل داده‌ها توسط دو نفر از اساتید و متخصصان حوزه مدیریت و پژوهش‌های کیفی مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفت. این اقدامات،

توصیف ویژگی‌ها، الگوها و فرایندهای مختلف یک پدیده می‌پردازد بدون اینکه بخواهد آن را اندازه‌گیری یا آزمایش کند. در تحقیق توصیفی - کیفی، محقق به تحلیل مفاهیم، تجربیات و برداشت‌های افراد از یک موضوع خاص می‌پردازد تا درک عمیقی از موضوع به دست آورد. برای کشف عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری دستگاه‌های خدمت‌رسان استانی، راهبرد مطالعه موردی (یین^۱، ۲۰۰۹) و روش تحلیل مضمون انتخاب شد تا بتوان ابعاد مختلف موضوع را از منظر خبرگان شناسایی و دسته‌بندی نمود. این پژوهش بر اساس رویکرد مطالعه موردی (ضمن اخذ نظرات ۳۷ مصاحبه‌شونده از دستگاه‌های مختلف که در مجموع یک مورد جمعی^۲ را تحت عنوان کلی دستگاه‌های خدمت‌رسان استانی تشکیل داده‌اند) بررسی عملکرد دستگاه‌های خدمت‌رسان در کارنامه بهره‌وری سازمان ملی بهره‌وری و همچنین در بخش ارزیابی بهره‌وری در جشنواره‌هایی مانند جشنواره شهید رجایی و... و با الگوگیری از مراحل شش‌گانه پیشنهادی بین (۲۰۱۸) انجام شده است. در گام نخست، «برنامه‌ریزی اولیه و شناسایی ابعاد و محدودیت‌های پژوهش» با تحلیل اسناد بالادستی و ارزیابی وضعیت موجود دستگاه‌های خدمت‌رسان استانی صورت گرفت. در مرحله دوم، «طراحی مطالعه»، موارد منتخب پژوهش با معیارهای مشخص (تنوع جغرافیایی، میزان تجربه و سابقه مدیریتی مدیران، و ماهیت خدمات دستگاه‌ها) انتخاب و واحد تحلیل تعریف شد. چارچوب نظری پژوهش مبتنی بر مدل EFQM2025 و اصول حکمرانی خوب طراحی گردید و منابع اطلاعاتی مورد نیاز تعیین شد.

در گام سوم، «آماده‌سازی و تدوین پروتکل‌های تحقیق»، ضمن مرور جامع ادبیات تخصصی حوزه حکمرانی، بهره‌وری، عملکرد و تعالی سازمانی، پروتکل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و راهنمای مشاهده میدانی تدوین شد. مرحله چهارم،

⁴ Member Checking

⁵ Triangulation

⁶ Peer Review

¹ Yin

² Collective Case

³ Creswell

اعتبار و قابلیت اعتماد نتایج را به طور محسوسی ارتقاء بخشیدند.

۴ یافته‌ها

در فرایند گردآوری داده‌ها، هر مصاحبه به طور میانگین بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه به طول انجامید و نشست‌های تخصصی (شامل ۳ نشست با سه استان سطح ۱، ۲ و ۳ در رده بندی بهره‌وری جشنواره شهید رجایی جهت اعتبارسنجی) با خبرگان نیز بین ۱۲۰ تا ۱۵۰ دقیقه زمان برد. پس از هر مصاحبه، فایل صوتی به‌دقت پیاده‌سازی و متن کامل آن آماده‌سازی شد تا زمینه مناسب برای تحلیل محتوا فراهم شود. فرآیند تحلیل داده‌ها بر اساس روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) صورت گرفت. در این مسیر، پژوهشگر به صورت مستمر متن مصاحبه‌ها را مرور و کدهای اولیه را بازنگری می‌کرد؛ برخی کدها حذف و برخی دیگر اضافه شدند تا زمانی که اشباع نظری حاصل شد.

در نهایت، طی این فرایند ۷۲ کدباز، ۱۴ کد محوری و ۳ کد انتخابی شناسایی گردید. مقوله

محوری پژوهش، ارتقای بهره‌وری دستگاه‌های خدمت‌رسان استانی با تأکید بر تلفیق مدل EFQM2025 و اصول حکمرانی خوب بود. تحلیل داده‌ها نشان داد عوامل کلیدی مؤثر بر این مقوله در سه سطح سازمانی، منطقه‌ای و ملی قابل طبقه‌بندی هستند. از منظر شرکت‌کنندگان، عوامل سازمانی مانند ساختار رهبری، شایستگی منابع انسانی و فرایندهای درون‌سازمانی، عوامل منطقه‌ای مانند تعاملات بین‌بخشی و زیرساخت‌های محلی، و عوامل ملی از جمله سیاست‌های کلان و نظام مقررات‌گذاری، نقش عمده‌ای در افزایش یا کاهش بهره‌وری دستگاه‌های خدمت‌رسان دارند. این طبقه‌بندی، شناختی عمیق از لایه‌های تأثیرگذار بر بهره‌وری و امکان طراحی راهکارهای متناسب در هر سطح را فراهم می‌سازد.

۴/۱ پیشران‌های سطح سازمانی

پیشران‌های سطح سازمانی مؤثر در ارتقای بهره‌وری دستگاه‌های خدمات‌رسان استانی به‌صورت جدول زیر است:

جدول ۱: پیشران‌های سطح سازمانی موثر در ارتقاء بهره‌وری دستگاه‌های خدمات رسان استانی

مضامین فراگیری و سازمان‌یافته	مضامین پایه	مصاحبه‌شوندگان
رهبری مبتنی بر مأموریت و مسئولیت‌پذیری	اتخاذ رویکرد شفاف و مبتنی بر شواهد در تمامی تصمیم‌گیری‌های کلیدی	p2-p4-p7-p11-p15-p18-p26-p34-p36
	پاسخگویی نظام‌مند مدیران به‌ذی‌نفعان درباره عملکرد و نتایج خدمات‌رسانی	p3-p5-p8-p13-p17-p20-p22-p27-p29-p33
	حمایت و هدایت هدفمند فرایندهای نوآوری سازمانی در پاسخ به نیازهای استانی	p1-p9-p12-p16-p19-p23-p28-p32-p35
	انتصاب و ارتقای مدیران بر اساس شایستگی‌های تخصصی و رفتاری مرتبط با حوزه خدمت‌رسانی	p6-p10-p14-p17-p24-p25-p30-p38-p37
توسعه سرمایه انسانی بر پایه شایسته‌سالاری و یادگیری مستمر	برنامه‌ریزی آموزشی سالانه برای ارتقای دانش و مهارت‌های تخصصی کارکنان دستگاه	p3-p6-p11-p15-p19-p21-p23-p28-p31-p34
	ارزیابی عملکرد بر پایه شاخص‌های کمی و کیفی مرتبط با مسئولیت‌های شغلی	p2-p7-p9-p13-p16-p18-p22-p26
	طراحی و اجرای نظام جبران خدمت مبتنی بر اثربخشی و افزایش رضایت شغلی کارکنان	p4-p8-p10-p14-p17-p20-p24-p29-p33
	مشارکت‌دادن فعال کارکنان در تصمیمات کلیدی و طراحی فرایندهای بهبود خدمات	p1-p5-p12-p21-p25-p27-p30-p36-p37
نظام بازنگری و نوآوری مداوم در فرایندها و خدمات	انجام بازنگری منظم در دستورالعمل‌های اجرایی جهت حذف گلوگاه‌های سازمانی	p2-p7-p9-p14-p16-p18-p22-p23-p34
	ISO، استقرار کامل نظام مدیریت کیفیت برای خدمات‌رسانی به (EFQM) ذی‌نفعان	p3-p8-p10-p12-p15-p19-p21-p26-p31
	بهره‌گیری هدفمند از داده‌های عملیاتی و شاخص‌های عملکرد برای بهبود فرایندها	p1-p5-p13-p17-p20-p24-p27-p29-p35
	تدوین بانک دانش سازمانی جهت نگهداری انتقال و کاربرد تجربه‌ها و درس‌آموخته‌های عملیاتی	p4-p6-p11-p15-p18-p22-p25-p32-p36
خدمت‌رسانی مبتنی بر نیازسنجی دقیق و رضایت شهروندان	اجرای نیازسنجی تخصصی برای شناسایی دقیق انتظارات شهروندان و مراجعین	p2-p7-p10-p12-p19-p22-p26-p30-p35
	راه‌اندازی و توسعه کانال‌های ارتباطی دوطرفه (حضوری، مجازی، تلفنی) برای دسترسی آسان‌تر به خدمات	p3-p8-p13-p17-p21-p24-p28-p33-p37
	طراحی و اجرای سامانه‌های سنجش رضایت مشتری و پیگیری هوشمندانه شکایات	p1-p4-p6-p9-p16-p18-p20-p25-p29
	توسعه بسترهای خدمات‌رسانی غیرحضوری و هوشمند برای افزایش رضایت و کاهش زمان انتظار	p5-p11-p14-p15-p23-p27-p31-p36
پیش‌گامی در تحول دیجیتال و هوشمندسازی سازمانی	پیاده‌سازی سامانه‌های یکپارچه مدیریت اطلاعات برای بهبود فرایندها و شفافیت	p2-p8-p12-p15-p17-p20-p22-p27-p34
	توسعه زیرساخت‌های ارتباطی پایدار، امن و در دسترس در سراسر استان	p4-p9-p13-p18-p21-p24-p28-p32-p36
	اجرای برنامه‌های آموزشی برای ارتقای سطح سواد دیجیتال کارکنان و مدیران	p1-p5-p7-p11-p16-p19-p23-p30-p33
	بهره‌گیری از ابزارهای هوش مصنوعی جهت تحلیل داده‌ها و بهبود تصمیم‌گیری‌های سازمانی	p3-p6-p10-p14-p22-p25-p29-p31-p35

p2-p7-p10-p13-p16-p18-p22-p26-p35	ارائه عمومی گزارش‌های مالی و عملکردی سالانه برای ایجاد اعتماد عمومی	استقرار شفافیت ساختاری و نظام پیشگیری از فساد اداری
p4-p8-p11-p14-p17-p19-p21-p27-p34	استقرار سازوکارهای پاسخگویی مستمر به نهادهای نظارتی و رسانه‌های استانی	
p1-p3-p5-p12-p15-p20-p24-p28-p33	تدوین و اجرای برنامه‌های پیشگیری و مقابله هدفمند با فساد اداری	
p6-p9-p13-p17-p22-p25-p29-p36	ایجاد نظام ممیزی داخلی متمرکز بر شناسایی نقاط ضعف و ارائه راهکارهای اصلاحی	
p2-p8-p12-p14-p17-p21-p24-p29-p33	شکل‌دهی تیم‌های تخصصی مشترک میان دستگاه‌های استانی برای مدیریت پروژه‌های کلان	توسعه همکاری‌های ساختاریافته و شبکه‌ای میان سازمان‌ها
p4-p10-p13-p18-p22-p26-p30-p35	برگزاری جلسات منظم با نهادهای هم‌افزا برای حل مسائل مشترک خدماتی استان	
p1-p6-p9-p11-p15-p19-p25-p27-p36	اشتراک‌گذاری تجارب موفق و داده‌های کلیدی بین بخش‌های مختلف دستگاه	
p3-p5-p7-p16-p20-p23-p28-p31-p34	توسعه همکاری رسمی با بخش خصوصی و نهادهای غیردولتی برای تکمیل زنجیره خدمات	بهینه‌سازی و تخصیص هوشمندانه منابع و زیرساخت‌های سازمانی
p2-p7-p11-p14-p17-p20-p22-p25-p31	برنامه‌ریزی دقیق برای تخصیص و بهره‌برداری بهینه از منابع مالی، انسانی و فیزیکی	
p4-p8-p13-p18-p23-p26-p30-p36	نگهداری پیشگیرانه و ارتقای مستمر تجهیزات و امکانات فنی دستگاه	
p1-p5-p9-p12-p16-p19-p24-p28-p35	اجرای سیاست‌های صرفه‌جویی و ارتقای بهره‌وری در مصرف انرژی و منابع	
p3-p6-p10-p15-p21-p27-p29-p33	توسعه نظام مدیریت ریسک و سناریوسازی برای تداوم ارائه خدمات حیاتی	

پیشگیری از فساد، تقویت همکاری‌های ساختاریافته با سایر نهادها و بهینه‌سازی منابع و زیرساخت‌ها، هر یک به‌عنوان مؤلفه‌هایی اثرگذار و مستقل، بستر لازم برای ارتقای اثربخشی و پاسخگویی سازمان‌های خدمات‌رسان استانی را فراهم می‌کنند. این پیشران‌ها با توجه به اقتضائات و نیازهای بومی هر استان، قابل سفارشی‌سازی و به‌روزرسانی هستند تا بالاترین سطح بهره‌وری و رضایتمندی شهروندان محقق گردد.

۴٫۲ پیشران‌های سطح استانی و منطقه‌ای

پیشران‌های سطح استانی و منطقه‌ای مؤثر در ارتقای بهره‌وری دستگاه‌های خدمات‌رسان استانی به‌صورت جدول زیر است:

پیشران‌های سطح سازمانی مؤثر در ارتقای بهره‌وری دستگاه‌های خدمت‌رسان استانی، مبتنی بر رویکردهای اجرایی و متناسب با واقعیت‌های عملیاتی این دستگاه‌ها تعریف می‌شوند. مطابق با یافته‌ها و جدول ارائه‌شده، هر پیشران اصلی به کمک زیرمؤلفه‌هایی شفاف و کاربردی، نقش مستقیمی در ارتقای عملکرد ایفا می‌کند. در این میان، رهبری تحول‌گرا و مبتنی بر مأموریت با تأکید بر تصمیم‌گیری داده‌محور و شفافیت ساختاری، توسعه سرمایه انسانی از طریق شایسته‌سالاری، آموزش‌های هدفمند و ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص، نظام بازنگری و نوآوری مداوم در فرایندها، خدمت‌رسانی مبتنی بر نیازسنجی دقیق شهروندان، پیش‌گامی در تحول دیجیتال و هوشمندسازی سازمانی، استقرار شفافیت ساختاری و نظام

جدول ۲: مولفه پیشران‌های سطح استانی و منطقه ای موثر در ارتقاء بهره‌وری دستگاه‌های خدمات رسان استانی

مضامین فراگیر و سازمان‌یافته	مضامین پایه	مصاحبه‌شوندگان
یکپارچه‌سازی و هم‌افزایی کارکردی میان نهادهای استانی و محلی	تشکیل کمیته‌های مشترک دستگاهی برای تصمیم‌گیری‌های کلان منطقه‌ای	p2-p5-p9-p13-p17-p21-p25-p29-p32
	تدوین نقشه راه توسعه‌ای منطقه با مشارکت همه دستگاه‌های ذی‌نفع	p3-p8-p12-p16-p20-p23-p26-p30-p36
	یکپارچه‌سازی سیاست‌ها و رویه‌ها بین سطوح مختلف مدیریتی منطقه‌ای	p1-p4-p6-p10-p14-p18-p22-p27-p35
توزیع عادلانه فرصت‌ها و منابع با رویکرد کاهش نابرابری‌های جغرافیایی	تعیین سهم هر منطقه بر اساس شاخص‌های محرومیت و نیازسنجی عادلانه	p7-p11-p15-p19-p24-p28-p33-p34-p37
	تدوین و اجرای برنامه‌های خاص حمایت از مناطق کمتر توسعه‌یافته	p2-p8-p13-p16-p22-p25-p29-p31
	نظارت بر نحوه توزیع و استفاده از اعتبارات و منابع بین مناطق	p3-p6-p9-p14-p18-p20-p23-p26
توسعه و به‌روزرسانی زیرساخت‌های ارتباطی و حمل‌ونقل برای پشتیبانی از رشد منطقه‌ای	توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل بین‌شهری و روستایی جهت تسهیل خدمات‌رسانی	p1-p5-p10-p12-p17-p21-p27-p30
	استقرار شبکه‌های ارتباطی پایدار برای تسهیل دسترسی الکترونیکی به خدمات	p4-p8-p11-p15-p19-p24-p28-p33
	نگهداری و نوسازی مستمر زیرساخت‌های منطقه‌ای برای پایداری خدمات	p2-p6-p9-p13-p16-p22-p25-p34
تقویت سرمایه اجتماعی از طریق جلب مشارکت واقعی و مداوم ذی‌نفعان محلی	ایجاد سازوکارهای مشورتی و گفت‌وگو با نخبگان و فعالان اجتماعی منطقه	p3-p7-p12-p18-p23-p26-p29-p32
	حمایت از نهادهای مردم‌نهاد و تشکل‌های محلی در اجرای پروژه‌های توسعه‌ای	p1-p4-p8-p14-p19-p24-p27-p31
	توسعه پویای اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی سیاست‌ها برای افزایش اعتماد عمومی	p5-p9-p13-p16-p21-p25-p28-p35
استقرار نظام مدیریت ریسک و تاب‌آوری منطقه‌ای برای مواجهه با بحران‌های محیطی و اجتماعی	تدوین سناریوهای واکنش سریع به بحران‌های طبیعی و اجتماعی	p2-p6-p11-p15-p17-p22-p26-p33
	آموزش و مانور دوره‌ای برای آمادگی دستگاه‌ها در مواقع اضطراری	p3-p8-p10-p13-p18-p20-p25-p29

p1-p7-p12-p14-p19-p23-p27-p34	شبکه‌سازی میان دستگاه‌های منطقه‌ای برای هماهنگی در مدیریت بحران	بومی‌سازی سیاست‌ها و برنامه‌های اجرایی با توجه به ظرفیت‌ها و الزامات فرهنگی و اقتصادی منطقه
p4-p9-p16-p21-p24-p28-p30-p36	تحلیل دقیق شرایط اقتصادی، فرهنگی و جغرافیایی منطقه پیش از اجرای هر طرح	
p2-p5-p11-p15-p19-p22-p25-p32	بومی‌سازی راهبردهای ملی در قالب برنامه‌های منطقه‌ای با انعطاف‌پذیری عملیاتی	
p3-p6-p8-p13-p18-p23-p27-p35	ارزیابی و پایش مستمر نتایج سیاست‌های استانی و اصلاح مبتنی بر بازخوردهای محلی	

منطقه‌ای برای مواجهه با بحران‌ها، و بومی‌سازی سیاست‌ها و برنامه‌های اجرایی بر اساس ظرفیت‌ها و الزامات فرهنگی و اقتصادی هر منطقه، از جمله راهبردهایی است که در مصاحبه‌ها به‌عنوان الزامات بنیادین ارتقای بهره‌وری مطرح شده‌اند. این پیشران‌ها، چارچوبی کاربردی و بومی‌شده را برای مدیران و سیاست‌گذاران استانی فراهم می‌سازد تا توسعه‌ای متوازن، پاسخگو و مبتنی بر واقعیت‌های محیطی را دنبال نمایند.

۴٫۳ پیشران‌های سطح ملی

پیشران‌های سطح ملی مؤثر در ارتقای بهره‌وری دستگاه‌های خدمات‌رسان استانی به‌صورت جدول زیر است:

یافته‌های ارائه‌شده در جدول فوق نشان می‌دهد که پیشران‌های سطح استانی و منطقه‌ای، نقشی راهبردی و تعیین‌کننده در ارتقای بهره‌وری دستگاه‌های خدمات‌رسان دارند. تحلیل دقیق مضامین بیانگر آن است که تحقق اثربخشی سازمان‌ها تنها در گرو اصلاحات درونی نیست، بلکه یکپارچه‌سازی و هم‌افزایی کارکردی میان نهادهای استانی و محلی، توزیع عادلانه فرصت‌ها و منابع باهدف کاهش نابرابری‌های جغرافیایی، و توسعه زیرساخت‌های ارتباطی و حمل‌ونقل متناسب با نیازهای منطقه‌ای، از ضرورت‌های کلیدی برای بهبود عملکرد به شمار می‌رود. تقویت سرمایه اجتماعی از طریق جلب مشارکت واقعی و مداوم ذی‌نفعان محلی، استقرار نظام مدیریت ریسک و تاب‌آوری

جدول ۳: پیشران‌های سطح ملی موثر در ارتقاء بهره‌وری دستگاه‌های خدمات رسان استانی

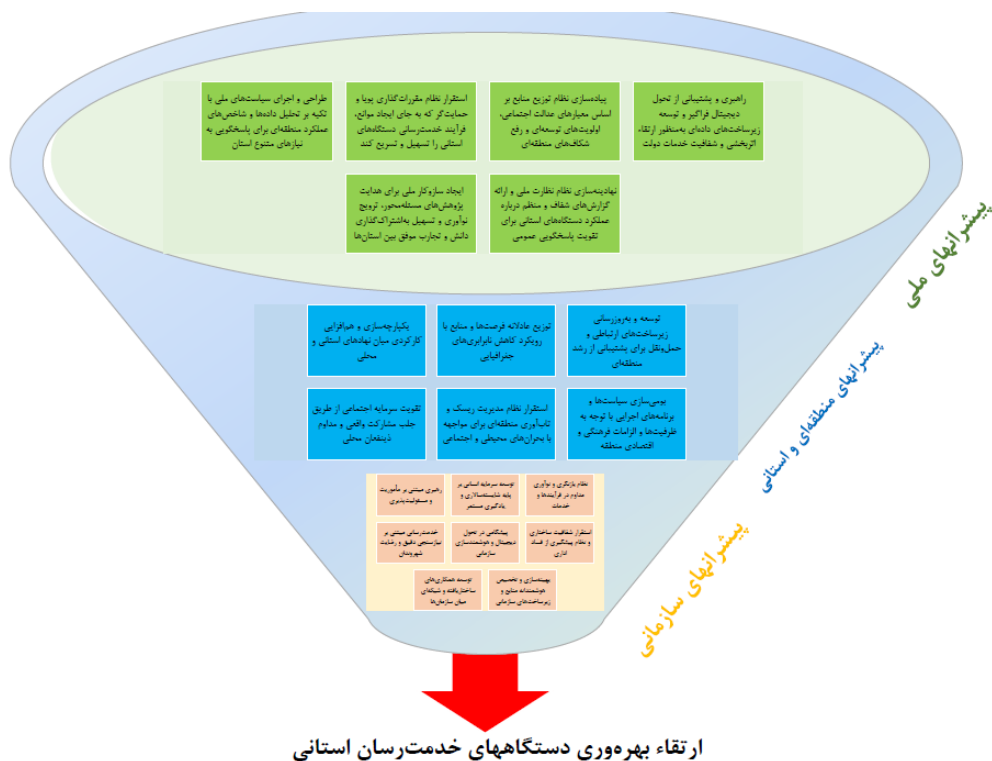
مضامین فراگیر و سازمان‌یافته	مضامین پایه	مصاحبه‌شوندگان
طراحی و اجرای سیاست‌های ملی باتکیه بر تحلیل داده‌ها و شاخص‌های عملکرد منطقه‌ای برای پاسخگویی به نیازهای متنوع استان	تدوین برنامه‌های توسعه‌ای ملی بر پایه شاخص‌های بهره‌وری هر استان	p2-p8-p13-p16-p21-p25-p30-p35-p36
	تعیین اهداف و معیارهای عملکرد برای هر استان در اسناد بالادستی	p3-p9-p12-p15-p20-p26-p29-p34
	ایجاد سامانه ملی ارزیابی تحقق اهداف بهره‌وری در سطح استان‌ها	p1-p5-p10-p14-p19-p22-p27-p31
استقرار نظام مقررات‌گذاری پویا و حمایتگر که به‌جای ایجاد موانع، فرایند خدمت‌رسانی دستگاه‌های استانی را تسهیل و تسریع کند	بازنگری و به‌روزرسانی قوانین خدمات عمومی با تمرکز بر اختیارات منطقه‌ای	p4-p7-p11-p18-p23-p28-p32-p33
	تسهیل مقررات برای تسریع فرایندهای اجرایی دستگاه‌های خدمت‌رسان استان‌ها	p2-p8-p13-p16-p21-p24-p30
	الزام به تطبیق مقررات با الزامات حکمرانی خوب و کاهش تعارض قوانین	p3-p6-p12-p17-p20-p25-p29
پیاده‌سازی نظام توزیع منابع بر اساس معیارهای عدالت اجتماعی، اولویت‌های توسعه‌ای و رفع شکاف‌های منطقه‌ای	توزیع بودجه و منابع انسانی بر اساس مدل‌های بهره‌وری و شاخص‌های منطقه‌ای	p1-p5-p9-p15-p19-p22-p27-p34
	تدوین مکانیزم‌های کاهش تمرکز منابع و انتقال عادلانه به استان‌ها	p4-p8-p10-p13-p18-p24-p28-p35
	توسعه سامانه‌های نظارت ملی بر نحوه تخصیص و هزینه‌کرد اعتبارات استانی	p6-p11-p14-p17-p23-p26-p31-p37
راهبری و پشتیبانی از تحول دیجیتال فراگیر و توسعه زیرساخت‌های داده‌ای به‌منظور ارتقای اثربخشی و شفافیت خدمات دولت	سرمایه‌گذاری کلان دولت در زیرساخت‌های دیجیتال استان‌ها و مناطق دوردست	p2-p7-p12-p16-p21-p25-p29-p32
	تدوین برنامه ملی دسترسی آزاد و ایمن به فناوری اطلاعات و ارتباطات برای همه استان‌ها	p3-p9-p11-p14-p20-p23-p28-p33
	حمایت از توسعه مراکز داده منطقه‌ای جهت پشتیبانی از خدمات دستگاه‌های استانی	p1-p4-p10-p15-p18-p22-p27-p35
ایجاد سازوکار ملی برای هدایت پژوهش‌های مسئله‌محور، ترویج نوآوری و تسهیل به‌اشتراک‌گذاری دانش و تجارب موفق بین استان‌ها	تخصیص منابع مشخص به پروژه‌های نوآورانه در دستگاه‌های خدمات‌رسان استان‌ها	p5-p8-p13-p16-p19-p24-p30-p34
	ایجاد شبکه‌های ملی تبادل تجربیات بین استان‌ها و انتشار الگوهای موفق	p2-p7-p12-p18-p21-p26-p29-p31

p3-p6-p10-p14-p17-p20-p25-p37	حمایت از طرح‌های پژوهشی و اتصال دانشگاه‌ها به دستگاه‌های اجرایی برای حل مسائل منطقه‌ای	نهادینه‌سازی نظام نظارت ملی و ارائه گزارش‌های شفاف و منظم درباره عملکرد دستگاه‌های استانی برای تقویت پاسخگویی عمومی
p1-p4-p9-p15-p22-p27-p32-p36	راه‌اندازی پورتال ملی انتشار گزارش‌های عملکرد دستگاه‌های استانی	
p3-p8-p11-p14-p18-p23-p28-p35	الزام به ارائه گزارش‌های دوره‌ای عمومی از سوی مدیران دستگاه‌های استانی	
p2-p5-p12-p16-p20-p24-p30-p33	نظارت و ارزیابی عملکرد استان‌ها توسط نهادهای مستقل و اعلام نتایج به صورت شفاف	

عملکرد دستگاه‌های استانی، الزامات عملی و غیرقابل جایگزین برای تحقق اثربخشی و پایداری در تمامی سطوح مدیریتی است. تأکید مکرر این عوامل در اظهار نظر خبرگان، نشان‌دهنده نقش راهبردی دولت مرکزی در یکپارچه‌سازی سیاست‌ها، هدایت، نظارت و ارزیابی دقیق عملکرد دستگاه‌های استانی است. این یافته‌ها می‌تواند مبنایی علمی و اجرایی برای اصلاح سیاست‌های کلان و حرکت نظام‌مند کشور به سوی حکمرانی خوب و ارتقای بهره‌وری پایدار در دستگاه‌های خدمت‌رسان باشد.

بدین ترتیب، پیشران‌های ارتقای بهره‌وری در دستگاه‌های خدمت‌رسان استانی به صورت شکل زیر است.

جدول فوق، تصویری روشن از پیشران‌های ملی اثرگذار بر بهره‌وری دستگاه‌های خدمت‌رسان استانی ارائه می‌دهد. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که طراحی و اجرای سیاست‌های ملی باتکیه بر تحلیل داده‌ها و شاخص‌های عملکرد منطقه‌ای، استقرار نظام مقررات‌گذاری پویا و حمایتگر برای تسهیل خدمت‌رسانی استانی، پیاده‌سازی نظام توزیع منابع بر پایه عدالت اجتماعی و رفع شکاف‌های منطقه‌ای، و راهبری تحول دیجیتال و توسعه زیرساخت‌های داده‌ای از جمله پایه‌های کلیدی ارتقای بهره‌وری در سطح استان‌ها محسوب می‌شوند. همچنین، ایجاد سازوکار ملی برای هدایت پژوهش‌های مسئله‌محور، ترویج نوآوری و تسهیل انتقال دانش، به همراه نهادینه‌سازی نظام شفافیت و پاسخگویی ملی بر



شکل ۱: پیشروان‌های ارتقاء بهره‌وری در دستگاه‌های خدمت‌رسان استانی

بهره‌وری هر استان و طراحی و اجرای سیاست‌های ملی باتکیه بر تحلیل داده‌ها و شاخص‌های عملکرد منطقه‌ای این اقدامات به تدوین استراتژی‌های جامع ملی برای ارتقای بهره‌وری دستگاه‌های استانی کمک می‌کند. فرهنگ‌سازمانی به نحوه شکل‌گیری و رشد فرهنگ در داخل سازمان اشاره دارد که بر نگرش‌ها، رفتارها و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. پیشروان‌هایی که به رهبری تحول‌گرا، شفافیت و مسئولیت‌پذیری مرتبط هستند، می‌توانند تأثیر مستقیمی بر فرهنگ‌سازمانی بگذارند. در سطح سازمانی: رهبری مبتنی بر مأموریت و مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی نظام‌مند مدیران به ذی‌نفعان درباره عملکرد و نتایج خدمات‌رسانی فرهنگ شفاف و مسئولیت‌پذیری را در سازمان تقویت می‌کند. در سطح استانی: تقویت سرمایه اجتماعی از طریق جلب مشارکت واقعی و مداوم ذی‌نفعان محلی و حمایت از نهادهای مردم‌نهاد و تشکلهای محلی در اجرای پروژه‌های توسعه‌ای می‌تواند بر ایجاد فرهنگ مشارکت و هم‌افزایی تأثیر

براین اساس، معیار «جهت‌گیری و راهبرد» در مدل EFQM2025 به بررسی توانایی سازمان‌ها در تدوین و اجرای استراتژی‌های مؤثر می‌پردازد. در پیشروان‌های سطح سازمانی، استانی و ملی شما، بسیاری از موارد به وضوح در راستای تدوین استراتژی‌های متناسب با نیازها و چالش‌های هر منطقه یا دستگاه‌ها اشاره دارند. به عنوان مثال: در سطح سازمانی: برنامه‌ریزی آموزشی سالانه برای ارتقای دانش و مهارت‌های تخصصی کارکنان دستگاه و بهره‌گیری هدفمند از داده‌های عملیاتی و شاخص‌های عملکرد برای بهبود فرایندها می‌تواند به طراحی استراتژی‌های هوشمندانه‌تر و مبتنی بر داده کمک کند. در سطح استانی: تدوین نقشه راه توسعه‌ای منطقه با مشارکت همه دستگاه‌های ذی‌نفع و یکپارچه‌سازی سیاست‌ها و رویه‌ها بین سطوح مختلف مدیریتی منطقه‌ای، این پیشروان‌ها به طور مشخص در جهت تنظیم و اجرای استراتژی‌های بلندمدت برای توسعه منطقه‌ای و رفع نابرابری‌ها هستند. در سطح ملی: تدوین برنامه‌های توسعه‌ای ملی بر پایه شاخص‌های

جامعه از طریق بهبود دسترسی به خدمات و امکانات توسعه یابد. در سطح ملی: توسعه سامانه‌های نظارت ملی بر نحوه تخصیص و هزینه‌کرد اعتبارات استانی و راهبری و پشتیبانی از تحول دیجیتال فراگیر و توسعه زیرساخت‌های داده‌ای می‌تواند به افزایش بهره‌وری در سطح ملی کمک کرده و ارزش‌های پایدار را برای کشور به ارمغان بیاورد. معیار «اجرا و تحول» به توانمندی سازمان‌ها در پیاده‌سازی تغییرات مؤثر و پایدار اشاره دارد. پیشران‌های مرتبط با نوآوری، تحولات دیجیتال و ارتقای بهره‌وری می‌توانند تحول در دستگاه‌های خدمت‌رسان را تسهیل کنند. در سطح سازمانی: پیاده‌سازی سامانه‌های یکپارچه مدیریت اطلاعات برای بهبود فرایندها و شفافیت و نظام بازرگری و نوآوری مداوم در فرایندها و خدمات، این موارد بر تحول در فرایندها و خدمات تأکید دارند. در سطح استانی: توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل بین‌شهری و روستایی جهت تسهیل خدمات‌رسانی و توسعه زیرساخت‌های ارتباطی پایدار برای تسهیل دسترسی الکترونیکی به خدمات، این پیشران‌ها می‌توانند به تحول در زیرساخت‌های فیزیکی و دیجیتال منطقه‌ای کمک کنند. در سطح ملی: توسعه سامانه‌های نظارت ملی بر نحوه تخصیص و هزینه‌کرد اعتبارات استانی و سرمایه‌گذاری کلان دولت در زیرساخت‌های دیجیتال استان‌ها و مناطق دوردست، این پیشران‌ها بر اجرای تحولات دیجیتال و نظارت بر فرایندهای اجرایی تأکید دارند. با پیوند دادن پیشران‌های استخراج‌شده به معیارهای مدل EFQM2025، می‌توان نشان داد که این پیشران‌ها چگونه در هر سطح سازمانی، استانی و ملی به بهبود بهره‌وری دستگاه‌های خدمت‌رسان استانی کمک می‌کنند. این پیشران‌ها از رهبری تحول‌گرا، توسعه منابع انسانی، نوآوری، و بهینه‌سازی منابع گرفته تا شفافیت، مشارکت ذی‌نفعان و پایداری ارزش‌ها را در بر می‌گیرند و به‌این‌ترتیب، راهکارهایی جامع برای ارتقای بهره‌وری و پاسخگویی به نیازهای شهروندان فراهم می‌آورند.

بگذارد. در سطح ملی: تسهیل مقررات برای تسریع فرایندهای اجرایی دستگاه‌های خدمت‌رسان استان‌ها و پشتیبانی از تحول دیجیتال فراگیر و توسعه زیرساخت‌های داده‌ای فرهنگ به‌روزرسانی و نوآوری را در دستگاه‌های اجرایی تقویت می‌کند. یکی از معیارهای مهم در مدل EFQM2025، مشارکت مؤثر ذی‌نفعان در فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرایی است. این پیشران‌ها به‌وضوح بر مشارکت و همکاری ذی‌نفعان مختلف در سطوح مختلف تأکید دارند. در سطح سازمانی: مشارکت دادن فعال کارکنان در تصمیمات کلیدی و طراحی فرایندهای بهبود خدمات می‌تواند موجب افزایش مشارکت کارکنان و ذی‌نفعان داخلی در فرایندها شود. در سطح استانی: ایجاد سازوکارهای مشورتی و گفت‌وگو با نخبگان و فعالان اجتماعی منطقه و توسعه پویای اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی سیاست‌ها برای افزایش اعتماد عمومی، این اقدامات به‌وضوح در راستای جلب مشارکت ذی‌نفعان خارجی و اجتماعی در تصمیم‌گیری‌ها قرار دارند. در سطح ملی: حمایت از طرح‌های پژوهشی و اتصال دانشگاه‌ها به دستگاه‌های اجرایی برای حل مسائل منطقه‌ای، همچنین ایجاد شبکه‌های ملی تبادل تجربیات بین استان‌ها و انتشار الگوهای موفق که هدف آن مشارکت نهادهای تحقیقاتی و ذی‌نفعان ملی در فرایندهای تصمیم‌گیری است. این معیار به نحوه ایجاد و نگهداری ارزش پایدار برای ذی‌نفعان و جامعه اشاره دارد. پیشران‌هایی که به بهینه‌سازی منابع، توسعه زیرساخت‌ها و توانمندسازی اقتصادی و اجتماعی مرتبط هستند، می‌توانند ارزش پایدار ایجاد کنند. در سطح سازمانی: طراحی و اجرای نظام جبران خدمت مبتنی بر اثربخشی و افزایش رضایت شغلی کارکنان و توسعه سرمایه انسانی بر پایه شایسته‌سالاری و یادگیری مستمر، این اقدامات می‌توانند به ارتقای کیفیت خدمات و بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌ها منجر شوند. در سطح استانی: توسعه و به‌روزرسانی زیرساخت‌های ارتباطی و حمل‌ونقل برای پشتیبانی از رشد منطقه‌ای، این مورد می‌تواند در راستای ایجاد ارزش پایدار برای

۵ بحث و نتیجه‌گیری

«مشارکت ذی‌نفعان» مدل EFQM2025 هستند که به همکاری مؤثر میان ذی‌نفعان مختلف و کاهش نابرابری‌ها در دسترسی به منابع و خدمات کمک می‌کنند. همچنین، پیشران‌هایی همچون «توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل بین‌شهری و روستایی» و «تقویت سرمایه اجتماعی از طریق جلب مشارکت واقعی ذی‌نفعان محلی»، هم‌راستا با معیار «خلق ارزش پایدار» در مدل EFQM2025، نشان می‌دهند که ارتقای بهره‌وری در سطح منطقه‌ای مستلزم توسعه مستمر زیرساخت‌ها و مشارکت فعال ذی‌نفعان است. در این راستا، اصول حکمرانی خوب نظیر «عدالت اجتماعی» و «مدیریت ریسک و تاب‌آوری» نیز در موفقیت توسعه منطقه‌ای نقش اساسی دارند.

در سطح ملی، پیشران‌هایی مانند «تدوین برنامه‌های توسعه‌ای ملی بر پایه شاخص‌های بهره‌وری هر استان» و «طراحی و اجرای سیاست‌های ملی باتکیه بر تحلیل داده‌ها و شاخص‌های عملکرد منطقه‌ای»، به طور مستقیم به معیار «اجرا و تحول» مدل EFQM2025 مربوط می‌شوند، زیرا این اقدامات بر ارتقای اثربخشی سیاست‌گذاری‌ها و اجرای تحولات اساسی تأکید دارند. همچنین، پیشران‌هایی همچون «توزیع منابع به طور عادلانه و هدفمند» و «سرمایه‌گذاری کلان دولت در زیرساخت‌های دیجیتال»، با معیار «نتایج» در مدل EFQM2025 ارتباط دارند، زیرا این پیشران‌ها به بهبود کارایی و شفافیت در تخصیص منابع و رسیدن به نتایج مطلوب کمک می‌کنند. در حوزه حکمرانی خوب، تمرکز بر شفافیت، نظارت ملی و حمایت از نوآوری به‌ویژه در سطح دولت مرکزی، از ارکان اساسی است که به انسجام بیشتر در سیاست‌گذاری‌ها و توسعه متوازن کمک می‌کند.

مجموعاً، یافته‌های این پژوهش تأکید دارند که هیچ یک از سطوح سازمانی، استانی یا ملی به‌تنهایی قادر به ایجاد تحول بنیادین در بهره‌وری دستگاه‌های خدمت‌رسان نیستند. بلکه تنها از طریق رویکرد سیستمی و تلفیقی که شامل هم‌افزایی پیشران‌های

یافته‌های پژوهش حاضر به طور واضح پیچیدگی و ساختار سیستمی ارتقای بهره‌وری دستگاه‌های خدمت‌رسان استانی را نمایان می‌کند. تحلیل داده‌ها در سه سطح سازمانی، منطقه‌ای و ملی نشان می‌دهد که تحقق بهره‌وری پایدار نیازمند هم‌افزایی میان استراتژی‌ها، رهبری تحول‌گرا، توسعه منابع انسانی، شفافیت ساختاری، و انطباق سیاست‌ها با ظرفیت‌های بومی است. این یافته‌ها با اصول مدل EFQM2025 و حکمرانی خوب همخوانی دارد. در این راستا، پیشران‌های شناسایی‌شده در این پژوهش به طور مشخص بر هر یک از معیارهای مدل EFQM2025 و اصول حکمرانی خوب تأثیرگذار بوده و کمک می‌کنند که ارتقای بهره‌وری در دستگاه‌های خدمت‌رسان استانی تحقق یابد.

در سطح سازمانی، پیشران‌هایی مانند «برنامه‌ریزی آموزشی سالانه برای ارتقای دانش و مهارت‌های تخصصی کارکنان» و «بهره‌گیری هدفمند از داده‌های عملیاتی و شاخص‌های عملکرد برای بهبود فرایندها»، مستقیماً به معیار «جهت‌گیری و راهبرد» مدل EFQM2025 مرتبط هستند، زیرا این پیشران‌ها به طراحی استراتژی‌های داده‌محور و هوشمندانه‌تر کمک می‌کنند. همچنین پیشران‌هایی مانند «رهبری مبتنی بر مأموریت و مسئولیت‌پذیری» و «پاسخگویی نظام‌مند مدیران به ذی‌نفعان» به وضوح به معیار «فرهنگ سازمانی» مدل EFQM2025 ارتباط دارند و فرهنگ شفاف و مسئولیت‌پذیری را در سازمان تقویت می‌کنند. در راستای حکمرانی خوب، پیشران‌های مرتبط با شفافیت ساختاری و پاسخگویی نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند و بر مشروعیت و اعتماد عمومی دستگاه‌های دولتی تأثیر می‌گذارند.

در سطح استانی، پیشران‌هایی مانند «یکپارچه‌سازی کارکردی میان نهادهای محلی و استانی» و «توزیع عادلانه فرصت‌ها و منابع برای کاهش نابرابری جغرافیایی»، هم‌راستا با معیار

اصلی هستند. در سطح منطقه‌ای، هماهنگی نهادی، عدالت فضایی در تخصیص منابع، توسعه زیرساخت‌های ارتباطی و تقویت مشارکت اجتماعی، اثربخشی و پایداری خدمات‌رسانی را تضمین می‌کنند. در سطح ملی نیز، سیاست‌گذاری راهبردی داده‌محور، تنظیم‌گری هوشمند و شفاف، توزیع عادلانه منابع و حمایت هدفمند از پژوهش و نوآوری، زیربنای تحول دستگاه‌های خدمت‌رسان را شکل می‌دهد.

این پژوهش نیز مانند سایر مطالعات کیفی، با برخی محدودیت‌ها مواجه بوده است. نخست، داده‌های تحقیق عمدتاً مبتنی بر مصاحبه با خبرگان و مدیران دستگاه‌های خدمت‌رسان بوده و امکان تعمیم نتایج به تمامی استان‌ها و شرایط متنوع کشور با احتیاط بیشتری باید صورت گیرد. دوم، وابستگی به نظرات فردی و تجربیات شخصی مشارکت‌کنندگان ممکن است بخشی از سوگیری‌ها یا پیش‌داوری‌های ذهنی را در داده‌ها وارد کرده باشد. سوم، برخی محدودیت‌های زمانی و اجرایی در فرایند دسترسی به خبرگان و هماهنگی جلسات مصاحبه، دامنه و عمق داده‌های گردآوری‌شده را تا اندازه‌ای محدود ساخته است.

باتوجه به یافته‌ها و محدودیت‌های این مطالعه، پیشنهاد می‌شود تحقیقات آتی با رویکرد ترکیبی (کمی و کیفی) انجام شده و تحلیل‌های تطبیقی بین استان‌های مختلف و حتی کشورها صورت گیرد تا قابلیت تعمیم نتایج افزایش یابد. همچنین بررسی اثربخشی مدل تلفیقی EFQM2025 و اصول حکمرانی خوب در قالب مطالعات طولی و ارزیابی نتایج اجرای عملی این مدل در دستگاه‌های خدمت‌رسان، می‌تواند شواهد تجربی ارزشمندی ارائه دهد. توسعه شاخص‌های بومی بهره‌وری و سنجش پیامدهای اجتماعی و اقتصادی این مدل در مقیاس‌های منطقه‌ای و ملی نیز زمینه تحقیقاتی مهمی است.

مختلف است، می‌توان ارتقای کارآمدی، کیفیت، شفافیت و عدالت را تضمین کرد. این نتیجه با مطالعات قبلی مانند پژوهش‌های مارت و سویچ و همکاران (۲۰۲۴)، فونشکا (۲۰۲۱)، پالیت و دن (۲۰۱۷)، و بوکهارت و لایگراید (۲۰۲۰) تطابق دارد که بر لزوم تلفیق رویکردهای تعالی سازمانی و حکمرانی خوب برای تحقق اثربخشی و مشروعیت تأکید دارند.

در سطح ملی، باید تأکید بیشتری بر هماهنگی میان سیاست‌های ملی و شرایط منطقه‌ای و بومی شود. به‌ویژه، تمرکز بر رهبری اثربخش، نوآوری در فرایندها، و توزیع عادلانه منابع به‌منظور کاهش شکاف‌ها و نابرابری‌های جغرافیایی، به‌طور اساسی برای ارتقای بهره‌وری و کارآمدی دستگاه‌های خدمت‌رسان ضروری است. در نهایت، این پژوهش نشان می‌دهد که مدل ترکیبی EFQM2025 و اصول حکمرانی خوب، می‌تواند به‌عنوان الگویی جامع برای ارتقای بهره‌وری دستگاه‌های خدمت‌رسان استانی و توسعه متوازن و پایدار کشور استفاده شود.

مقایسه نتایج این پژوهش با دیگر مطالعات بین‌المللی، همسویی قابل‌توجهی را در زمینه تأثیر ترکیب مدل‌های تعالی سازمانی با اصول حکمرانی خوب نشان می‌دهد. این نتایج اعتبار و کاربردیپذیری چارچوب پیشنهادی این تحقیق را در عرصه بین‌المللی تأیید می‌کند و بر اهمیت رویکرد تلفیقی EFQM2025 و حکمرانی خوب در ارتقای اثربخشی و پاسخگویی دستگاه‌های خدمت‌رسان استانی تأکید می‌کند.

در مجموع، این تحقیق به‌طور شفاف نشان می‌دهد که ارتقای بهره‌وری در دستگاه‌های خدمت‌رسان استانی، نیازمند یک رویکرد یکپارچه، چندسطحی و مبتنی بر تعامل میان سیاست‌های ملی، ساختارهای منطقه‌ای و فرایندهای سازمانی است. در سطح سازمانی، رهبری اثربخش، توسعه منابع انسانی، شفافیت و سلامت اداری، مدیریت نوآورانه فناوری و ارتقای پاسخگویی از پیشران‌های

منابع

- Aghamohammadi, J., & Asadi, S. (2019). Examining Dimensions and Components of the National Identity Index in the Evolutionary Documents of Education in Iran. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 454.
<https://doi.org/10.32598/jmsp.7.3.7> {In Persian}
- Ahekyan, A., Kvasnii, L., & Lobyk, O. (2022). THE ROLE OF THE CONCEPT OF "GOOD GOVERNANCE" IN THE MANAGEMENT OF HROMADAS. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8(4), 1.
<https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-4-1-7>
- Alam, A., & Hoque, M. M. (2022). Local Level Collaborative Governance for Pandemic Responses: Unpacking A Case in Bangladesh. *Policy & Governance Review*, 6(3), 207.
<https://doi.org/10.30589/pgr.v6i3.589>
- Alqooti, A. A. (2020). Public governance in the public sector: Literature review. *EuroMid Journal of Business and Tech-Innovation*, 14-25.
- Aly, W. O. (2015). A Framework for Results Based Management to The Public Sector in Egypt: Challenges and Opportunities. *Journal of Public Administration and Governance*, 4(4), 23.
- <https://doi.org/10.5296/jpag.v5i4.8406>
- Asare, T. (2009). Internal auditing in the public sector: Promoting good governance and performance improvement. *International Journal on Governmental Financial Management*, 9(1), 15-28.
- Aslan, R. G. (2023). Agency problems in the private pension system of Turkey: pension sector employee perspectives. *Qualitative Research in Financial Markets*, 15(1), 142.
<https://doi.org/10.1108/QRFM-07-2021-0120>
- Bălăneasa, M. C. (2020). Particularities of Quality System Management in Local Public Administration. *European Journal of Law and Public Administration*, 7(1), 1.
<https://doi.org/10.18662/el-jpa/7.1/108>
- Beigzade, Y., Ghadami, M., & Amiri, S. R. S. (2010). A Model for Assessing the Effect of Social Capital on Sustainable Development. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.1655131> {In Persian}
- Bouckaert, G., & Lægreid, P. (2020). *The Impact of Good Governance on Public Sector Performance*. Routledge.
- Boyle, R. (2006). *Measuring public sector productivity: lessons from*

- international experience* (Vol. 35). Institute of Public Administration.
- Castka, P., Bamber, C. J., Sharp, J. M., & Belohoubek, P. (2001). Factors affecting successful implementation of high performance organizations: Case studies from the Czech Republic. *The TQM Magazine*, 13(5), 329-338.
- Chalirafi, C., Irfan, M., Aiyub, A., Nurhafni, N., & Matriadi, F. (2023). Optimization of Public Services. In.
- Dale, A., Vella, K., & Potts, R. (2013). Governance Systems Analysis (GSA): A Framework for Reforming Governance Systems. *Journal of Public Administration and Governance*, 3(3), 162.
<https://doi.org/10.5296/jpag.v3i3.4385>
- Danson, M., & Todeva, E. (2016). Government and Governance of Regional Triple Helix Interactions. *Industry and Higher Education*, 30(1), 13.
<https://doi.org/10.5367/ihe.2016.0293>
- Fathi, A., Ahmadi, B., & Mohammadi, R. (2021). Examining Productivity and the Implementation of Excellence Models in Iranian Governmental Organizations. *Public Administration Quarterly*, 13(2), 34-51. {In Persian}
- Fenizia, A. (2022). Managers and productivity in the public sector. *Econometrica*, 90(3), 1063-1084.
- Fonseca, L. (2021). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33, 1011.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1915121>
- Honcharenko, I., & Honcharenko, O. (2021). EVALUATION OF THE REGIONAL PUBLIC AUTHORITIES' ACTIVITIES: KEY THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(2), 50.
<https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-2-50-56>
- Hosseini, M. (2019). Evaluating the Implementation of the EFQM Model in Iranian Municipalities. *Urban Management Studies*, 8(1), 100-118. {In Persian}
- Houtgraaf, G. (2022). Public sector creativity: triggers, practices and ideas for public sector innovations. A longitudinal digital diary study. *Public Management Review*, 25(8), 1610.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2037015>
- Jaeger, A., Matyas, K., & Sihn, W. (2014). Development of an Assessment Framework for Operations Excellence (OsE), based on the Paradigm Change in Operational Excellence (OE). *Procedia CIRP*, 17, 487.
<https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.01.062>
- Jain, V. (2001). Organizational Culture and E-Government Performance: An Empirical Study. In.

- Jetol, J. B., Ariffin, A., Ghani, A., Rafiuddin, & Dayana. (2024). Sustainable Urban Development In Madrid, Hammarby Sjostad, Melaka, Vancouver and Paris. In.
- Khalid, M., Alam, M. M., & Said, J. (2016). Empirical assessment of good governance in the public sector of Malaysia. *Maizatul, AK, Alam, MM, and Said, J*, 289-304.
- Lægreid, P., & Rykkja, L. H. (2020). Governance, performance, and public sector reform in Norway. *Public Administration Review*, 80(5), 780-792.
- Lau, E., Lonti, Z., & Schultz, R. (2017). Challenges in the measurement of public sector productivity in OECD countries. *International Productivity Monitor*, 32(180-5C), 180-195.
- Leonard, D., & Isn't What, Q. I. (2025). Supporting a New Era of Innovation: ISO 56001: 2024 and EFQM Model 2025.
- Linna, P., Pekkola, S., Ukko, J., & Melkas, H. (2010). Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions. *International Journal of Public Sector Management*, 23(5), 479-499.
- Makmur, R. F. (2022). Analysis of the Quality of Public Services in a Cleanliness, Security and Health Strengthening Program in Jakarta Province. In.
- Malik, T. M. T. (2020). Increasing the Efficiency of Public Services by Adopting New Public Management Technique. *International Journal of Mechanical and Production Engineering Research and Development*, 10(3), 11583.
<https://doi.org/10.24247/ijimper-djun20201107>
- Manzoor, A. (2014). A Look at Efficiency in Public Administration. *SAGE Open*, 4(4).
<https://doi.org/10.1177/2158244014564936> {In Persian}
- Martusewicz, J., Suchorski, K., Chomiak-Orsa, I., Usyk, J., Bednarowicz, Ł., & Łukaszewicz, M. (2025). From Organizational Readiness to Industry 5.0: An EFQM Model Pathway to Net Zero. *Energies*, 18(11), 2722.
- Martusewicz, J., Wierzbic, A., & Łukaszewicz, M. (2024). Strategic transformation and sustainability: Unveiling the EFQM model 2025. *Sustainability*, 16(20), 9106.
- Matos, F., & et al. (2021). Impact of EFQM model on innovation and quality in the public sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(5-6), 605-621.
- Mohangi, P., & Nyika, F. (2023). Performance Management Implementation in Local Government: Lessons from Recent International Literature. *Jurnal Administrasi Publik Public Administration Journal*, 13(1), 75.
<https://doi.org/10.31289/jap.v13i1.9520>

- Mohssen, A. A. Q. (2021). Impact of Applying Governance Standards in Evaluating the Quality of Internal Audit in Yemeni Private Universities. *The Arab Journal For Quality Assurance In Higher Education*, 13(46), 81. <https://doi.org/10.20428/ajqahe.13.46.4>
- Natário, M. M. S., & Couto, J. P. A. (2021). Drivers, Enables and conditions for Public Sector Innovation in European Countries. *Innovar*, 32(83). <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n83.99255>
- Negri, C., & Dincă, G. (2023). Public sector's efficiency as a reflection of governance quality, an European Union study. *PLoS ONE*, 18(9). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291048>
- Oecd. (2022). Government at a Glance 2022. <https://www.oecd.org/publications/government-at-a-glance-22214399.htm>
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. (2007). Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector*. *Journal of Management Studies*, 44(5), 687. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00675.x>
- Pollitt, C., & Dan, S. (2017). *Good Governance: Theories and Practices*. Oxford University Press.
- Pribadi, U., Iqbal, M., & Aisyah, M. S. (2022). Factors Affecting the Innovative Behavior of Government Employees. *Journal of Local Government Issues*, 5(2), 97. <https://doi.org/10.22219/logos.v5i2.20155>
- Rocca, G. D. (2000). The public administration paradox: an organisation with a low degree of institutionalisation. *Scandinavian Journal of Management*, 16(4), 375. [https://doi.org/10.1016/s0956-5221\(00\)00013-0](https://doi.org/10.1016/s0956-5221(00)00013-0)
- Rosen, E. D. (1993). *Improving public sector productivity: Concepts and practice*. SAGE publications.
- Sales, X. (2019). A proposed methodology for evaluating the quality of performance management systems. *Pacific Accounting Review*, 31(3), 376. <https://doi.org/10.1108/par-03-2018-0019>
- Santos, L. G. d. M. (2024). Dynamic capabilities in the public sector: Research agenda in the context of digital transformation. *JeDEM - eJournal of eDemocracy and Open Government*, 16(2), 74. <https://doi.org/10.29379/jedem.v16i2.883>
- Santos, R., & Abreu, A. (2019). EFQM model implementation in a Portuguese Higher Education Institution. *Open Engineering*, 9(1), 99.

- <https://doi.org/10.1515/eng-2019-0012>
- Saputra, D., Assaf, R. A., & Achmad, A. Z. (2022). Enhancing Community Participation in Public Services through Participatory Innovation. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 12(2), 677.
- <https://doi.org/10.26858/jiap.v13i1.45357>
- Seemela, P., & Mkhonto, X. (2007). Fundamentals for good governance in the public sector. *Journal of Public Administration*, 42(5), 200-211.
- Seyedfatemi, N., Khalaji, M., & Sh, H. (2020). The Impact of Emotion Regulation Training on Reappraisal and Suppression Strategies in Military Nursing Students. *Military Caring Sciences*, 7(3), 189.
- <https://doi.org/10.29252/mcs.7.3.189>
- Shaaban, S., & Hassan, M. A. K. (2021). The european foundation for quality management (efqm) model scale: a quantitative instrument. *Journal of Management and Science*, 11(3), 61.
- <https://doi.org/10.26524/jms.11.27> {In Persian}
- Sheng, Y. (2018). Institutional Environment and Public Service Performance. *Public Management Review*, 20(4), 600-620.
- Sukmadilaga, C., Pratama, A., & Mulyani, S. (2015). Good governance implementation in public sector: Exploratory analysis of government financial statements disclosures across ASEAN Countries. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 513-518.
- Tóth, B., & Szűcs, E. (2025). EFQM model and quality management: Leadership and innovation.
- Vasista, T. G. K. (2013). Quality Management System for Contemporary Public Administration: A case study of e-Governance. *Journal of Public Administration and Governance*, 2(4), 164.
- <https://doi.org/10.5296/jpag.v2i4.2798>
- Vázquez-Barquero, A., & Cohard, J. C. R. (2018). Local development in a global world: Challenges and opportunities. *Regional Science Policy & Practice*, 11(6), 885.
- <https://doi.org/10.1111/rsp3.12164>
- Virtanen, P., & Jalonen, H. (2023). Public value creation mechanisms in the context of public service logic: an integrated conceptual framework. *Public Management Review*, 26(8), 2331.
- <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2268111>
- Vitzilaiou, M., Dima, T., & Glykas, M. (2022, January 1). EFQM Maturity Assessment. International Scientific Conference ITEM. Recent Advances in Information Technology, Tourism, Economics, Management and Agriculture,

Wierzbic, A., & Martusewicz, J. (2019). The Evolution of the EFQM Model in the Context of Contemporary Challenges for Organizations. Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage, Proceedings of the 34th International

Business Information Management Association Conference (IBIMA), Madrid, Spain, 13,

World, B. (2023). Iran Poverty Diagnostic: Poverty and Shared Prosperity. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/40713>