

چکیده:

زمینه و هدف: سازمان‌های دولتی نقش کلیدی و تعیین‌کننده‌ای در تحقق اهداف کلان کشور و اجرای سیاست‌های تحول اداری می‌کند. بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی الگوی بازآفرینی سازمان‌های دولتی براساس سند برنامه هفتم توسعه بود. **روش‌شناسی:** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی-توسعه‌ای و از نظر ماهیت، آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) است. در فاز کیفی، با استفاده از روش تحلیل مضمون، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه در رشته مدیریت دولتی و خبرگان منتخب وزارت کشور گردآوری و تحلیل شد. در فاز کمی، جهت اعتبارسنجی الگو، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته (با روایی محتوایی و پایایی آلفای کرونباخ بالای ۰.۷) طراحی گردید. جامعه آماری این فاز شامل ۱۲۰۰ نفر از کارشناسان شاغل در وزارت کشور بود که از میان آن‌ها، نمونه‌ای به حجم ۲۹۱ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. تحلیل داده‌های این فاز با تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری (PLS-SEM) و نرم‌افزار SmartPLS انجام گرفت.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد که الگوی بازآفرینی سازمان‌های دولتی براساس سند برنامه هفتم توسعه، شامل ۸ مضمون فراگیر، ۱۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۶۴ مضمون پایه است که مضامین فراگیر اصلی آن عبارتند از: «بازآفرینی ساختاری»، «بازآفرینی نهادی»، «بازآفرینی فناوریانه»، «بازآفرینی سرمایه انسانی»، «بازآفرینی فرآیندی»، «بازآفرینی عملکردی»، «بازآفرینی مالی» و «بازآفرینی فرهنگی». در بخش کمی، نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری تمامی روابط الگو را تأیید کرد؛ به‌طوری‌که ابعاد اصلی با ضرایب مسیر بالایی (۰.۶۳ تا ۰.۸۸) و مقادیر t معنادار پذیرفته شدند. شاخص‌های برازش (GOF=0.59 و SRMR=0.067)، روایی ($AVE>0.5$) و پایایی ($\alpha>0.7$) حاکی از اعتبار و برازش مطلوب الگو و تأیید هر ۵۶ شاخص است.

نتیجه‌گیری: نتایج این پژوهش می‌تواند ضمن کمک به غنای ادبیات نظری در حوزه مدیریت دولتی و بازآفرینی سازمانی، زمینه‌ساز بهبود کارآمدی سازمان‌های دولتی مبتنی بر تکالیف برنامه هفتم توسعه گردد.

واژه‌های کلیدی: بازآفرینی سازمان‌های دولتی، برنامه هفتم توسعه، تحول اداری

مقدمه

بازآفرینی به‌عنوان سنگ‌بنای تحول نظام اداری و حکمرانی نوین، نقشی محوری در ارتقای اعتماد عمومی، تضمین بهره‌وری ساختاری، چابک‌سازی فرایندهای ارائه خدمت و تخصیص بهینه منابع کمیاب در بخش عمومی ایفا می‌کند و پیشران اصلی توسعه پایدار، کارآمدی نهادی و تحقق مأموریت‌های حاکمیتی به شمار می‌رود. این مفهوم که ریشه در قابلیت‌های راهبردی مدیران، رهبری تحول‌آفرین و ظرفیت‌های نامشهود سرمایه انسانی دارد، امروزه عاملی کلیدی در تاب‌آوری سازمان‌های دولتی و خلق ارزش عمومی در نظام‌های خط‌مشی‌گذاری است

(فرهادی، ۱۳۹۸؛ ون گستل و اندرسون، ۲۰۲۶). برخلاف رویکردهای کلاسیک و سنتی اداره که صرفاً به انضباط شکلی، کنترل‌های سلسله‌مراتبی صلب و تعدیل‌های مقطعی بسنده می‌کردند، استقرار الگوی بازآفرینی با شفاف‌سازی فرایندهای تصمیم‌گیری، شکستن سیلوهای جزیره‌ای و بازطراحی رویه‌ها، توانمندی نظام اداری را برای مواجهه هوشمندانه با عدم قطعیت‌های محیطی و بحران‌های ساختاری به شکلی بنیادین ارتقا می‌بخشد (قطری و همکاران، ۲۰۱۴؛ کناکس و شارپیووا، ۲۰۲۳؛ رحمان و همکاران، ۲۰۲۳).

در ساختار در هم تنیده و پیچیده بخش دولتی ایران، ضرورت بازآفرینی سازمان‌ها در پرتوی اسناد فرادست به‌ویژه با ابلاغ سند برنامه هفتم توسعه که بر چابک‌سازی ساختار دولت، ادغام و حذف دستگاه‌های موازی، ارتقای بهره‌وری کل عوامل، هوشمندسازی داده‌محور و شایسته‌سالاری تأکید مضاعف دارد، اهمیتی دوچندان یافته است. در چنین فضایی، دستگاه‌های اجرایی به دلیل انباشت تاریخی قوانین موازی، ناکارآمدی بوروکراتیک و تغییرات شتابان فناوری، نیازمند اتکا به شفافیت رویه‌ای، پلتفرم‌های دیجیتال و رویکردهای نوین مشتری‌مداری هستند (وفادار و همکاران، ۱۴۰۴؛ زانکینا، ۲۰۲۰). این ضرورت در تحقق تکالیف سند برنامه هفتم توسعه بسیار ملموس‌تر است؛ چراکه دستیابی به اهداف کلان اقتصادی و اداری این سند، مستلزم گذار از مدل‌های ایستا و تمرکزگرایانه به سمت الگوهای انطباقی، چابک و مبتنی بر فناوری‌های تحول‌آفرین نظیر فرایندکاوی، رایانش ابری و هوش مصنوعی است (اسماعیل‌پور و همکاران، ۱۴۰۰؛ هادی‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۲؛ کوننکو و همکاران، ۲۰۲۵). در این چارچوب نوین، هم‌راستاسازی استانداردهای عملکردی دستگاه‌ها با الزامات توسعه‌ای نه تنها معیاری اساسی برای سنجش اثربخشی خطمشی‌های دولتی است، بلکه عاملی تعیین‌کننده در تسهیل صیانت از منافع همگانی، ارتقای سلامت اداری و پیشگیری از اتلاف منابع ملی به شمار می‌رود (نصیری زنگ‌آباد و همکاران، ۱۳۹۵؛ رشیدی و همکاران، ۱۴۰۰).

با وجود اهمیت بسترسازی برای تحقق تحول در بدنه دیوان‌سالاری کشور، شواهد موجود بیانگر نارسایی‌های ریشه‌ای در پیاده‌سازی برنامه‌های اصلاح نظام اداری و فقدان چارچوبی بومی و جامع در سازمان‌های دولتی متناسب با تکالیف سند برنامه هفتم است (اربابی اصفهانی و همکاران، ۱۴۰۵؛ کولمان و هوبرگر، ۲۰۲۳). مسئله اصلی پژوهش حاضر در این واقعیت ریشه دارد که تمرکز سنتی بر تغییرات صوری ساختار و نادیده‌گرفتن متغیرهای نهادی و شایستگی‌های رفتاری، کارآمدی سازمان‌های عمومی را تضعیف کرده است؛ از سوی دیگر، سازوکارهای اداری موجود توانایی مهار مقاومت سازمانی، اینرسی نهادی و حل چالش‌های ناشی از سیلوهای اطلاعاتی را ندارند و فقدان بسترهای ساختاریافته برای بازطراحی فرایندها، هوشمندسازی داده‌ها و جلب مشارکت شهروندان، بخش دولتی را با افت بهره‌وری و کاهش اعتماد اجتماعی مواجه ساخته است (ویراکودی و همکاران، ۲۰۲۱؛ لونگو، ۲۰۱۲). علاوه بر این، ناهماهنگی میان احکام بالادستی و قابلیت‌های عملیاتی دستگاه‌های اجرایی، پدیده‌ای فرساینده را رقم زده است. از این‌رو، مسئله محوری تحقیق بررسی چگونگی بازتنظیم ساختارها، فرایندها و سرمایه انسانی در جهت تحقق اهداف تحولی سند برنامه هفتم توسعه است. در سطح عملیاتی نیز، سازمان‌های دولتی با چالشی بنیادین مواجه‌اند؛ به‌گونه‌ای که شکاف عمیقی میان اهداف راهبردی اسناد توسعه و نظام اجرایی-خدمت‌رسانی حاکم است و بسترهای فنی، انگیزش شغلی و ظرفیت‌های نهادی برای پاسخگویی به انتظارات جامعه مغفول مانده‌اند (ستیار تو و همکاران، ۲۰۲۵؛ فلاح و همکاران، ۱۳۹۹). مرور ادبیات موضوع نیز حاکی از وجود شکاف‌های مفهومی و پراکندگی دیدگاه‌ها در این حوزه است؛ در حالی که پژوهش‌های کلاسیک با تمرکز بر مؤلفه‌های مهندسی مجدد مکانیکی و بازرسی‌های اداری، تحول را تبیین می‌کردند (قطری و همکاران، ۲۰۱۴؛ نسترنکو و بوگاتیوا، ۲۰۱۹)، رویکردهای نوین مدیریت و حکمرانی نشان داده‌اند که در بسترهای متحول بخش عمومی، متغیرهایی چون حکمرانی داده‌محور و قطب‌نمای حکمرانی (میسوراکا و همکاران، ۲۰۲۴؛ گومز و

همکاران، ۲۰۲۵)، ظرفیت‌سازی تعاملی و فراحکمرانی (ون‌گستل، ۲۰۱۸؛ کناکس و شارپیووا، ۲۰۲۳)، شایستگی‌های دیجیتال و حاکمیت هوش مصنوعی (مانورکار و یامپه، ۲۰۲۵؛ مویو، ۲۰۲۵) و صیانت از اخلاق حرفه‌ای و توانمندسازی منابع انسانی (عبدقادر جیلانی و همکاران، ۲۰۲۶؛ ارن و دومان، ۲۰۲۵) تعیین‌کننده‌های اصلی در موفقیت بازآفرینی هستند. افزون بر این، پژوهش‌های پیشین غالباً یا به‌صورت تک‌بعدی به مؤلفه‌های فنی و فناوریانه نگریسته‌اند و یا مفهوم تحول سازمانی را جدا از الزامات ساختاری و بسترهای احکام سند برنامه هفتم توسعه بررسی کرده‌اند (اربابی اصفهانی و همکاران، ۱۴۰۵؛ وفادار و همکاران، ۱۴۰۴). این پراکندگی نظری و نبود الگویی یکپارچه که ابعاد ساختاری، فرایندی، فناوریانه، نهادی و سرمایه انسانی را همپوشانی دهد، انجام یک پژوهش نظام‌مند را ضروری ساخته است؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف پوشش این خلأهای علمی و عملی، درصدد پاسخ به این پرسش اساسی است که: «الگوی بازآفرینی سازمان‌های دولتی براساس سند برنامه هفتم توسعه چگونه است؟»

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری پژوهش

در ادبیات نوین خطمشی‌گذاری و مدیریت بخش عمومی، «بازآفرینی سازمان‌های دولتی» صرفاً بازطراحی صلب ساختارها، تعدیل شتاب‌زده نیروها یا صدور بخشنامه‌های بوروکراتیک نیست؛ بلکه یک تحول پارادایمی، چندسطحی و راهبردی است که نظام اداره امور عمومی را از ساختارهای مکانیکی و جزیره‌ای سنتی به سوی الگوهای ترکیبی، چابک و شبکه‌ای سوق داده و فرایندهای تصمیم‌گیری، تخصیص بهینه منابع و هدایت سرمایه‌های انسانی را بر مدار تحقق منافع عمومی و خلق ارزش همگانی بازتعریف می‌نماید (فرهادی، ۱۳۹۸؛ ون‌گستل و اندرسون، ۲۰۲۶؛ کناکس و شارپیووا، ۲۰۲۳). بافت سازمان‌های دولتی، ماهیتی ذاتاً پیچیده، چندلایه و متأثر از منطق‌های نهادی متناقض دارد؛ جایی که رسوبات دیوان‌سالاری سنتی و تمرکز شدید اداری، توان پاسخگویی به انتظارات فراینده شهروندان و الزامات اسناد بالادستی توسعه را فرسایش داده است (رحمان و همکاران، ۲۰۲۳؛ زانکینا، ۲۰۲۰). برخلاف رویکردهای کلاسیک مدیریت دولتی نوین^۱ که با نگاهی تقلیل‌گرایانه، تحول را صرفاً در پیاده‌سازی فنون بازارمحور بخش خصوصی خلاصه می‌کردند، نظریه‌های معاصر حکمرانی و فراحکمرانی بر این فرض استوارند که نوسازی اثربخش نظام اداری نیازمند تلفیق خردمندانه ایده‌ها، نهادها، اراده سیاسی و پاسخگویی دموکراتیک همراه با صیانت از عدالت اجتماعی و هم‌پیوندی با جامعه مدنی است (ون‌گستل، ۲۰۱۸؛ رشیدی و همکاران، ۱۴۰۰؛ نصیری زنگ‌آباد و همکاران، ۱۳۹۵). از این‌رو، تدوین چارچوب مفهومی منسجم برای بازآفرینی بخش دولتی، پیش‌نیاز بنیادین برای مهار اینرسی‌های ساختاری، شکستن سیلوهای سازمانی و تضمین کارآمدی پایدار در تحقق احکام توسعه‌ای کشور به شمار می‌رود (ویراکودی و همکاران، ۲۰۲۱؛ لونگو، ۲۰۱۲).

بازآفرینی در بافت نهادی بخش عمومی، فرایندی نظام‌مند از بازتنظیم فرایندهای خدمت‌رسانی و بازآرایی سازمانی با ضرورت‌های جامعه دانش‌محور است. در الگوهای پیشین، مهندسی مجدد فرایندها عمدتاً بر اصلاحات مقطعی و انضباط شکلی متمرکز بود که به دلیل نادیده گرفتن موانع برون‌سازمانی، سیاسی و فرهنگی، اغلب به بازتولید بروکراسی‌های صلب و تشکیل سیلوهای نوین اداری منتهی می‌شد (قطری و همکاران، ۲۰۱۴؛ ویراکودی و همکاران، ۲۰۲۱). این نارسایی‌ها بسترساز تکوین رویکردهای فناوریانه‌ای همچون فرایندکاوی گردید که با شناسایی و پالایش بی‌درنگ مسیرهای خدمت، کاهش انحرافات فرایندی و چابک‌سازی رویه‌ها، امکان تحقق مأموریت‌های سازمان را به شکلی نظام‌یافته فراهم می‌سازد (اسماعیل‌پور و همکاران، ۱۴۰۰؛ هادی‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۲). هم‌استا با این تحولات فرایندی، ساختارهای مدرن بخش عمومی به سوی

۱. NPM

معماری سرویس‌گرا و مشتری‌مدار متمایل شده‌اند؛ بستری که در آن چابکی سازمانی، یکپارچگی خطوط خدمت و شفافیت رویه‌ها مستقیماً تجربه شهروندان را بهبود می‌بخشد (وفادار و همکاران، ۱۴۰۴؛ فلاح و همکاران، ۱۳۹۹). در چنین فضایی، پیاده‌سازی سازوکارهای جامع بازآفرینی در گروی گذار از نظام‌های بسته به اکوسیستم‌های دیجیتال و بهره‌گیری هم‌افزا از فناوری‌های تحول‌آفرین نظیر رایانش ابری، هوش مصنوعی و کلان‌داده‌هاست تا کارایی و سرعت ارائه خدمات به شکل ملموسی ارتقا یابد (مانورکار و یامپه، ۲۰۲۵؛ کوننکو و همکاران، ۲۰۲۵). غایت اصلی این سازوکار، تبدیل دولت به بازیگری چابک، شفاف و پاسخگو در تعامل با مراجعان و تضمین پایداری تحولات در مسیر شکوفایی ملی است (سستیارو و همکاران، ۲۰۲۵؛ نسترنکو و بوگاتیوا، ۲۰۱۹).

رهبران و مدیران بخش عمومی به مثابه بازوان فکری و اجرایی هرگونه اصلاح نظام اداری شناخته می‌شوند؛ با این حال، غلبه بر اینرسی نهادی و هنجارهای جاافتاده اداری همواره چالشی بنیادین در مسیر نوسازی سازمان‌ها بوده است (رحمان و همکاران، ۲۰۲۳). شواهد نظری و تجربی نشان می‌دهد که تحقق بازآفرینی پایدار صرفاً محصول تزریق ابزارهای فنی نبوده، بلکه نیازمند بسترسازی نرم در حوزه حکمرانی اخلاقی، اراده سیاسی قوی، شایسته‌سالاری و حرفه‌ای‌گری است (عبدقادر جیلانی و همکاران، ۲۰۲۶). علاوه بر این، در عصر تحول دیجیتال، استقرار موفق فناوری‌های نوین و حاکمیت هوش مصنوعی در سازمان‌های عمومی مستلزم فرارفتن از زیرساخت‌های سخت و سرمایه‌گذاری بر ارتقای کیفیت ذاتی داده‌ها، توسعه شایستگی‌های دیجیتال و تربیت متخصصان بین‌رشته‌ای از طریق چارچوب‌هایی نظیر قطب‌نمای حکمرانی دیجیتال است (گومز و همکاران، ۲۰۲۵؛ میسوراکا و همکاران، ۲۰۲۴؛ موبو، ۲۰۲۵). در غیاب این رویکرد چندبعدی، مداخلات دیجیتالی و بازآفرینی فناورانه ممکن است با پیامدهای ناخواسته، مخاطرات اخلاقی و مقاومت‌های عمیق درون‌سازمانی مواجه شوند (کولمان و هویرگر، ۲۰۲۳؛ ارن و دومان، ۲۰۲۵). از این‌رو، گذار به یک الگوی بازآفرینی جامع که ابعاد محتوایی (فرهنگ سازمانی، شفافیت و تصمیم‌گیری چابک)، ابعاد ساختاری (نهادسازی، فناوری و منابع انسانی نوآور) و ابعاد فرایندی (سیاست‌گذاری مشارکتی و یادگیری مستمر) را در تناسب با اهداف و تکالیف کلان اسناد بالادستی، به‌ویژه احکام سند برنامه هفتم توسعه، یکپارچه سازد، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای نظام اداری کشور به شمار می‌رود (اربابی اصفهانی و همکاران، ۱۴۰۵؛ نصیری زنگ‌آباد و همکاران، ۱۳۹۵).

جهت‌پیریزی شالوده مفهومی و تبیین چندبُعدی الگوی بازآفرینی سازمان‌های دولتی، می‌توان از منظومه‌ای از نظریات و چارچوب‌های کلیدی بهره گرفت؛ در این راستا، «نظریه حکمرانی عمومی نوین» و «مدیریت دولتی پس‌انوین»^۱ در کنار «نظریه فراحکمرانی» و «مدل دولت کارآفرین»، مبانی تحلیلی گذار از ساختارهای بوروکراتیک به نظام‌های انطباقی، تمرکززدا و شبکه‌ای را فراهم می‌آورند (ون‌گستل و اندرسون، ۲۰۲۶؛ کناکس و شارپیوا، ۲۰۲۳؛ نصیری زنگ‌آباد و همکاران، ۱۳۹۵). هم‌زمان، «نظریه دولت دیجیتال»، «حکمرانی عصر دیجیتال»، «حکمرانی داده‌محور و پاسخگو» و «چارچوب قطب‌نمای حکمرانی» برای تبیین الزامات نوین شفافیت، تصمیم‌گیری هوشمند و ظرفیت‌سازی فناورانه به‌کار گرفته می‌شوند (گومز و همکاران، ۲۰۲۵؛ میسوراکا و همکاران، ۲۰۲۴؛ سستیارو و همکاران، ۲۰۲۵؛ اربابی اصفهانی و همکاران، ۱۴۰۵)، که با بهره‌گیری از «نظریه مهندسی مجدد فرایندهای کسب‌وکار»^۲ و «نظریه مشتری‌مداری»، چارچوب نظری بهینه‌سازی رویه‌ها، شکستن سیلوهای سازمانی و ارتقای کیفیت ارائه خدمات عمومی تکمیل می‌گردد (ویراکودی و همکاران، ۲۰۲۱؛ وفادار و همکاران، ۱۴۰۴؛ فلاح و همکاران، ۱۳۹۹). افزون بر این، برای تحلیل دقیق فرایندهای گذار و هم‌سوسازی اصلاحات با بسترهای نهادی، «چارچوب جریان‌های چندگانه» و مفهوم «حکمرانی به‌قدر کافی خوب» به‌عنوان ابزارهای تبیینی برای درک پنجره‌های فرصت و پیاده‌سازی متناسب

۱. Post-NPM

۲. BPR

تغییرات استفاده می‌شوند (ون گشتل، ۲۰۱۸؛ کناکس و شاریپووا، ۲۰۲۳)؛ و در نهایت، ترکیب «نظریه مدیریت تغییر» با «نظریه مدیریت استعداد»، زیربنای نظری لازم برای غلبه بر اینرسی‌های نهادی، ارتقای شایسته‌سالاری و توانمندسازی سرمایه انسانی را در راستای تحقق اهداف راهبردی سند برنامه هفتم توسعه تأمین می‌نماید (لونگو، ۲۰۱۲؛ رحمان و همکاران، ۲۰۲۳؛ عبدقادر جیلانی و همکاران، ۲۰۲۶).

پیشینه تجربی

مرور ادبیات پژوهش در حوزه بازآفرینی سازمان‌های دولتی، اصلاح نظام اداری و تحول ساختاری نشان می‌دهد که پویایی‌های نو سازی بخش عمومی طی سال‌های اخیر متأثر از رویکردهای پسا-مدیریت دولتی نوین، فناوری‌های نوظهور، بازطراحی فرایندها و بازتعریف نقش نهادهای مدنی و حاکمیتی در قالب ابعاد ساختاری، رفتاری، زمینه‌ای و خطمشی‌گذاری مورد توجه ویژه پژوهشگران قرار گرفته است.

در سطح مطالعات بین‌المللی، ون گستل و اندرسون (۲۰۲۶) در مطالعه تطبیقی طولی خود اثبات کردند که تحول در بخش عمومی روندی خطی مبتنی بر توالی سنتی مدیریت دولتی نوین به حکمرانی دولتی نوین نبوده، بلکه نیازمند رویکردهای ترکیبی و درک پدیده‌های وابستگی به مسیر در بازآرایی ساختارهاست؛ امری که کناکس و شاریپووا (۲۰۲۳) نیز با رد کارایی مدل یکپارچه مدیریت دولتی نوین در کشورهای در حال توسعه، ضرورت گذار به ساختارهای چندلایه، انطباقی و هیبریدی را برای دستیابی به حکمرانی «به‌قدر کافی خوب» برجسته ساخته‌اند. در بُعد ظرفیت‌های نهادی، اخلاقی و رفتاری، عبدقادر جیلانی و همکاران (۲۰۲۶) نشان دادند که بازآفرینی پایدار بخش دولتی مستلزم استقرار حکمرانی اخلاقی، اراده سیاسی، نهادینه‌سازی شایسته‌سالاری و حرفه‌ای‌گری، و غلبه بر اینرسی‌های بوروکراتیک از طریق یادگیری انطباقی است. از حیث عاملیت و پویایی‌های مدیریتی، رحمان و همکاران (۲۰۲۳) با معرفی راهبرد «حرکت در جریان پستی»، تبیین کردند که رهبران کارآفرین بخش عمومی می‌توانند با هدایت هوشمندانه منطق‌های نهادی مسلط، مقاومت ساختاری در برابر بازآفرینی را کاهش داده و مسیر نوآوری را هموار سازند؛ یافته‌ای که لونگو (۲۰۱۲) نیز آن را منوط به اتخاذ رویکرد استراتژیک، هدف‌گذاری شفاف عملکرد و ارتقای پاسخگویی مدیران دولتی در فرایند مدیریت تغییر دانسته است. همچنین ون گشتل (۲۰۱۸) بر نقش تلفیق ایده‌ها، نهادها و زمان‌بندی در فرایند سیاست‌گذاری اصلاحات تأکید ورزید و زانکینا (۲۰۲۰) با واکاوی اصلاحات اداری نشان داد که مداخله صرف از بالا به پایین و فشارهای برون‌زاد بدون اراده سیاسی و رفع رسوبات سنتی بوروکراتیک، پایداری بازآفرینی را مخدوش می‌سازد؛ در حالی که نسترنکو و بوگاتیوا (۲۰۱۹) کیفیت مدیریت دولتی، ظرفیت‌سازی نهادی و همگرایی ساختاری را متغیرهای بنیادین تحقق اصلاحات و توسعه کارآمدی معرفی کردند.

از منظر تحول دیجیتال و بازمهندسی فناوریانه، گومز و همکاران (۲۰۲۵) موفقیت بازآفرینی سازمان‌های عمومی را در گرو حکمرانی داده‌محور و ارتقای کیفیت ذاتی داده‌ها دانستند؛ بستری که میسوراکا و همکاران (۲۰۲۴) تحقق آن را نیازمند فرارفتن از ابعاد فنی و ایجاد شایستگی‌های ترکیبی، آموزش بین‌رشته‌ای و حاکمیت هوش مصنوعی در چارچوب «قطب‌نمای حکمرانی دیجیتال» قلمداد کردند. در همپوشانی با این رویکرد، کونکو و همکاران (۲۰۲۵)، ستیارتو و همکاران (۲۰۲۵) و مانورکار و یامپه (۲۰۲۵) نشان دادند که پذیرش فناوری‌های نوظهور نظیر کلان‌داده، هوش مصنوعی و رایانش ابری موجب چابکی فرایندهای اداری، توسعه دولت الکترونیک و ارتقای شفافیت و پاسخگویی سازمانی می‌شود؛ هرچند موبو (۲۰۲۵) و ارن و دومان (۲۰۲۵) تصریح کردند که بهره‌گیری اثربخش از این فرصت‌ها مستلزم ارتقای شایستگی‌های دیجیتال کارکنان و مدیریت هوشمندانه مخاطرات اخلاقی، امنیتی و نابرابری دیجیتال است؛ واقعیتی که کولمان و هوبرگر (۲۰۲۳) نیز در تحلیل دولت دیجیتال محلی، پیوند میان تغییرات نهادی و رفع موانع اجرایی را شرط اصلی پیشگیری از پیامدهای ناخواسته فناوریانه دانسته‌اند. افزون بر این، در سطح فرایندی، ویراکودی و همکاران (۲۰۲۱) و قطری و همکاران (۲۰۱۴)

اثبات کردند که هرگونه بازطراحی فرایندها باید با شکستن سیلوهای سازمانی و مدیریت موانع برون‌سازمانی (سیاسی، قانونی و محیطی) همگام شود تا موانع از بازتولید بروکراسی‌های صلب گردد.

در ساحت پژوهش‌های داخلی، اربابی اصفهانی و همکاران (۱۴۰۵) در الگوی حکمرانی تحول دیجیتال سازمان‌های دولتی، ساختار حکمرانی چابک را متکی بر سه بعد ساختاری (زیرساخت‌های نوین، منابع انسانی نوآور و رهبری داده‌محور)، محتوایی (فرهنگ تغییر و تصمیم‌گیری چابک) و فرایندی (روش‌های منعطف و سیاست‌گذاری مشارکتی) تبیین کردند که هم‌راستایی کاملی با اهداف ارتقای بهره‌وری دارد. وفادار و همکاران (۱۴۰۴) نیز با اعتبارسنجی الگوی بازطراحی ساختار سرویس‌گرا نشان دادند که بازآرایی ساختار اداری بر محور شفافیت، پاسخ‌دهی و یکپارچگی خدمات، بسترساز بهبود اساسی تجربه مشتری و چابکی سازمانی است. از منظر متدولوژی‌های مدرن بازمهندسی، اسماعیل‌پور و همکاران (۱۴۰۰) با کاربست تکنیک‌های فرایندکاوی نشان دادند که ساده‌سازی و انطباق فرایندها موجب کاهش انحرافات، مهار دیوان‌سالاری و ارتقای چابکی نهادهای دولتی می‌گردد؛ یافته‌ای که هادی‌نژاد و همکاران (۱۴۰۲) آن را در چارچوب پیوند عوامل توانمندساز درون‌سازمانی و مؤلفه‌های محیطی در قالب چرخه مهندسی مجدد فرایندها مدلسازی نمودند و فلاح و همکاران (۱۳۹۹) نیز اثرگذاری مستقیم بهبود رویه‌ها، سرعت و شفافیت را بر تحقق اهداف راهبردی سازمان اثبات کردند.

در بُعد نقش‌آفرینی راهبردی حاکمیت و هم‌راستایی ساختار دولت با تحولات کلان، فرهادی (۱۳۹۸) با تبیین رویکرد فراحکمرانی، گذار از حکومت‌داری سنتی به ساختارهای شبکه‌ای، چندسطحی و مشارکتی را ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای بازآفرینی نقش دولت در محیط‌های پیچیده برشمرد. همچنین نصیری زنگ‌آباد و همکاران (۱۳۹۵) با طراحی مدل بومی دولت کارآفرین، شاخص‌هایی نظیر رسالت‌محوری، تمرکززدایی، تعلق به مردم، عدالت اجتماعی و مدیریت جهادی را الزامات هسته‌ای تزریق منطق بازآفرینی به ساختار اداری کشور شناسایی نمودند. در نهایت، رشیدی و همکاران (۱۴۰۰) نشان دادند که بازآفرینی اثربخش بخش دولتی صرفاً بر معیارهای صرفه‌جویی و کارایی مکانیکی استوار نیست، بلکه نیازمند شراکت ساختاریافته با جامعه مدنی، پاسخگویی دموکراتیک و پاسداری از عدالت اجتماعی است؛ مؤلفه‌هایی که ضرورت بازتعریف و طراحی الگوی بومی بازآفرینی سازمان‌های دولتی را متناسب با احکام، اولویت‌ها و تکالیف قانونی مندرج در «سند برنامه هفتم پیشرفت» بیش از پیش آشکار می‌سازد.

واکاوای پیشینه‌های پژوهش در حوزه تحول اداری نشان می‌دهد که با وجود ادبیات گسترده، دو شکاف اصلی در مطالعات دیده می‌شود؛ نخست، رویکرد تک‌بعدی و گسست میان ابعاد سخت (ساختاری، فناورانه، فرایندی) و ابعاد نرم (فرهنگی، رفتاری، رهبری) است که فقدان مدلی جامع و یکپارچه را تداعی می‌کند؛ دوم، خلأ نظری و کاربردی در طراحی الگویی بومی و منطبق با احکام سند «برنامه هفتم پیشرفت» است، چرا که اکثر مدل‌های موجود یا در بسترهای متفاوت غربی شکل گرفته‌اند و یا بدون پیوند ساختاریافته با الزامات کلان نظام اداری ایران تدوین شده‌اند. از این رو، پژوهش حاضر با هدف پر کردن این شکاف‌ها، در پی طراحی «الگوی بازآفرینی سازمان‌های دولتی بر اساس سند برنامه هفتم توسعه» است تا چارچوبی یکپارچه و متناسب با واقعیت‌های نهادی کشور ارائه نماید.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر هدف، کاربردی و از حیث زمان، مقطعی است که با رویکرد آمیخته متوالی اکتشافی انجام شده است. در فاز کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان (شامل ۱۵ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی (واحد‌های شهر تهران) در رشته مدیریت دولتی و خبرگان منتخب وزارت کشور دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و دکترا و حداقل پانزده سال سابقه اجرایی در حوزه‌های مدیریتی گردآوری شدند. نمونه‌گیری به روش هدفمند و قضاوتی تا حصول اشباع نظری تداوم یافت. برای تحلیل داده‌ها از رویکرد استقرایی تحلیل مضمون استفاده شد. به منظور افزایش روایی (اعتبار)، ضمن ارائه بازخورد در حین

مصاحبه‌ها^۱ و بازبینی مستمر فرایندها توسط یک دستیار پژوهشی (متخصص روش‌شناسی کیفی و خط‌مشی‌گذاری عمومی)، یافته‌های اولیه در جلسات هم‌اندیشی با سه تن از مدیران خبره سازمان مورد اعتبارسنجی قرار گرفت. پایایی تحلیل کیفی نیز از طریق کدگذاری مجدد توسط یک کدگذار مستقل محاسبه و ضریب کاپای کوهن (۰.۷۸) حاصل شد که بیانگر توافق مطلوب است:

$$0.78 = (\text{میزان توافق مورد انتظار} - 1) / (\text{میزان توافق مورد انتظار} - \text{میزان توافق دو ارزیاب}) = \text{ضریب کاپا}$$

در فاز کیفی، تحلیل داده‌ها با به کارگیری روش تحلیل مضمون و بر اساس الگوی شش مرحله‌ای آتریدو استرلینگ (۲۰۰۱) شامل: آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی مضامین، بازنگری مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین، و تدوین گزارش نهایی انجام شد. فرآیند کدگذاری به صورت رفت و برگشتی و در سه سطح کدگذاری اولیه (مضامین پایه)، متمرکز (مضامین سازمان‌دهنده) و محوری (مضامین فراگیر) صورت پذیرفت. در فاز کمی، به منظور اعتبارسنجی الگوی کیفی استخراج‌شده، از مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. ابزار سنجش، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت بود که روایی محتوایی آن به تأیید متخصصان رسید و پایایی آن نیز با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ (۰.۸۶) احراز گردید. جامعه آماری این بخش را ۱۲۰۰ نفر از کارشناسان شاغل در وزارت کشور (شامل حوزه ستادی و سیاست‌گذاری، حوزه تحول اداری و هوشمندسازی و حوزه خدمات اجرایی و میدانی) تشکیل دادند که از میان آن‌ها، نمونه‌ای به حجم ۲۹۱ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند که در جدول ۱. توزیع حجم نمونه به روش تصادفی طبقه‌ای (متناسب با جامعه) نشان داده شده است.

جدول ۱. توزیع حجم نمونه به روش تصادفی طبقه‌ای (متناسب با جامعه)

ردیف	طبقات جامعه	تعداد جامعه (N _i)	نسبت از کل (درصد)	حجم نمونه متناسب (n _i)
۱	حوزه ستادی و سیاست‌گذاری	۲۰۰	۱۶,۶	۴۸
۲	حوزه تحول اداری و هوشمندسازی	۴۰۰	۳۳,۴	۹۷
۳	حوزه خدمات اجرایی و میدانی	۶۰۰	۵۰	۱۴۶
جمع	کل جامعه / حجم نمونه نهایی	۱۲۰۰	٪۱۰۰	۲۹۱

تحلیل داده‌های کمی در محیط نرم‌افزار SmartPLS 3 صورت گرفت؛ پیش از اجرای مدل‌سازی، آزمون‌های پیش‌فرض شامل کفایت حجم نمونه (KMO و آزمون بارتلت) و بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها (کولموگروف-اسمیرنوف) انجام و تأیید شد. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نشان داد که مقدار Sig برای تمامی متغیرها برابر با ۰/۰۰۰ و کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ است؛ از این رو توزیع همگی غیرنرمال بوده و تحلیل‌های بعدی باید با روش‌های ناپارامتریک انجام شود. همچنین شاخص KMO معادل ۰/۶۴۴ و آزمون بارتلت با مقدار ۱۲۵۴۲/۶۹۲، درجه آزادی ۲۰۶ و سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ حاکی از کفایت حجم نمونه و وجود همبستگی کافی بین متغیرها برای تحلیل عاملی است.

یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی مرحله کیفی نشان داد که از میان ۱۵ نفر از خبرگان، ۷ نفر عضو هیئت علمی دانشگاه با رتبه علمی دانشیار و استادیار و ۸ نفر از مدیران سازمانی بودند. میانگین سابقه خدمت و فعالیت اجرایی این افراد حدود ۲۸ سال بوده و تمامی آنان دارای تحصیلات تکمیلی (کارشناسی ارشد یا دکتری) در حوزه‌های مدیریت دولتی (گرایش خط‌مشی‌گذاری) بودند. از نظر جنسیت، ۹ نفر مرد و ۶ نفر زن در ترکیب خبرگان حضور داشتند که نشان‌دهنده غلبه مدیران مرد در سطوح عالی تصمیم‌گیری این حوزه است. تنوع تخصص‌های شرکت‌کنندگان، که شامل مدیریت دولتی، مدیریت مالی و حوزه‌های مرتبط اجرایی است، در کنار فعالیت‌های علمی آنان (شامل تألیف کتب، نگارش مقالات علمی و ارائه سخنرانی‌های تخصصی)، اعتبار و غنای داده‌های گردآوری‌شده را تضمین کرده است؛ به‌گونه‌ای که هم‌افزایی دانش نظری اساتید دانشگاه و تجربیات عملی مدیران اجرایی، روایی درونی الگوی بازآفرینی سازمان‌های دولتی را افزایش داده است.

برای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش که به دنبال طراحی الگوی بازآفرینی سازمان‌های دولتی براساس سند برنامه هفتم توسعه بود، یافته‌های کیفی از طریق تحلیل مضمون حاصل شد. به این ترتیب که ابتدا مبانی نظری و پیشینه‌ی تحقیق مرور گردید، سپس با استفاده از روش تحلیل مضمون مصاحبه‌ها، الگوی مورد نظر طراحی شد. در این فرآیند، پس از آماده‌سازی داده‌ها، سه مرحله‌ی کدگذاری انجام گرفت: کدگذاری اولیه (برای استخراج مضامین پایه)، کدگذاری متمرکز (برای شناسایی مضامین سازمان‌دهنده) و کدگذاری محوری (برای دستیابی به مضامین فراگیر). برای گردآوری داده‌ها، پرسش‌های مصاحبه طراحی و مصاحبه‌های عمیقی با خبرگان صورت گرفت. محتوای مصاحبه‌ها مبنای کدگذاری و طراحی مدل قرار گرفت و متن هر مصاحبه با دقت بررسی شده و نکات کلیدی آن یادداشت‌برداری شد. مثلاً در پاسخ به این سؤال که «مهم‌ترین شاخص‌های الگوی بازآفرینی سازمان‌های دولتی براساس سند برنامه هفتم توسعه کدامند؟»، دیدگاه‌های خبرگان نشان‌دهنده تأکید بر ابعاد کلیدی از جمله «بازآفرینی ساختاری»، «بازآفرینی نهادی»، «بازآفرینی فناورانه»، «بازآفرینی سرمایه انسانی»، «بازآفرینی فرآیندی» «بازآفرینی عملکردی»، «بازآفرینی مالی» و «بازآفرینی فرهنگی» بود؛ در این راستا، یکی از خبرگان با اشاره به میزان «تفویض اختیارات به مدیران میانی و استانی» تصریح کرد: «تفویض اختیار به مدیران میانی و استانی باید تقویت شود تا تصمیمات متناسب با شرایط محلی اتخاذ گردد. تمرکزگرایی شدید باعث کندی امور و کاهش انگیزه مدیران اجرایی می‌شود. مدیرانی که در میدان اجرا حضور دارند، شناخت دقیق‌تری از مسائل منطقه‌ای دارند. واگذاری اختیارات می‌تواند سرعت تصمیم‌گیری و کیفیت خدمات را افزایش دهد؛ این دیدگاه همسو با رویکرد «عدم تمرکز» در نظریه «مدیریت دولتی نوین» است. خبره دیگری با تأکید بر «اشتراک‌گذاری داده‌ها در پایگاه‌های داده باز» بیان داشت: «یکی از الزامات حکمرانی مدرن، توسعه داده‌های باز و امکان دسترسی عمومی به اطلاعات غیرمحرمانه دولتی است. انتشار داده‌ها در قالب پایگاه‌های داده باز می‌تواند زمینه تحلیل‌های مستقل، نوآوری‌های فناورانه و نظارت عمومی را فراهم کند. وقتی داده‌ها در دسترس پژوهشگران، شرکت‌های دانش‌بنیان و شهروندان قرار گیرد، فرصت‌های جدیدی برای تولید خدمات و راهکارهای نو ایجاد می‌شود. در عین حال، این شفافیت موجب افزایش پاسخگویی دستگاه‌ها نیز خواهد شد.»؛ این نظر ناظر بر «شفافیت» در «نظریه حکمرانی خوب» است. همچنین یکی دیگر از خبرگان بر «انتصابات برآمده از کانون‌های ارزیابی» تأکید کرد و اظهار داشت: «برای تضمین شایسته‌سالاری در انتصابات مدیران لازم است از سازوکارهای علمی مانند کانون‌های ارزیابی استفاده شود. در این کانون‌ها توانمندی‌های مدیریتی افراد از طریق آزمون‌ها، مصاحبه‌های تخصصی و ارزیابی‌های چندبعدی بررسی می‌شود. این روش می‌تواند به شناسایی مدیران توانمند و مستعد کمک کند و از انتصابات سلیقه‌ای جلوگیری نماید. در نتیجه اعتماد کارکنان به فرآیندهای مدیریتی نیز افزایش خواهد یافت؛»؛ این دیدگاه نشان‌دهنده اهمیت مؤلفه مؤلفه «شایسته‌سالاری» در مدل «مدیریت منابع انسانی استراتژیک» و نظریه «سرمایه انسانی» است.

پس از استخراج محتوای مصاحبه‌ها، کدهای اولیه استخراج شد. کدگذاری اولیه به دنبال آن است که داده‌ها و پدیده‌ها را در قالب مفاهیم عرضه نماید. عبارات یا گزاره‌ها (کلمات منفرد یا مجموعه‌ای کوچک از چند کلمه) بر اساس واحدهای معنایی دسته‌بندی می‌شوند تا مفاهیم (کدها) به آن الصاق شوند. گاهی بر اساس کدگذاری اولیه، ده‌ها کد به دست می‌آید. سپس، کدگذاری متمرکز انجام شد. با کدگذاری متمرکز است که روابط و نسبت‌های میان مقوله‌ها باز می‌شوند. زمانی که یک مقوله شناسایی شد، محقق به داده‌ها برمی‌گردد تا مقوله‌هایی را اطراف آن شناسایی کند. در حالی که کدگذاری اولیه، داده‌ها را به مقوله‌های مختلف تفکیک می‌کند، کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها را به یکدیگر مرتبط می‌کند. نتایج کدگذاری در مرحله کیفی پژوهش نشان داد که از مجموع ۶۴ کد استخراج‌شده از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان در پژوهش، تعداد ۸ کد به هر کدام از ابعاد الگو اختصاص یافت. در جدول (۲) مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر الگو

جدول ۲. مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر الگو

مضامین پایه (شاخص‌ها)	مضامین سازمان دهنده (مؤلفه‌ها)	مضامین فراگیر (ابعاد)
درصد کاهش لایه‌ها و سطوح عمودی سلسله‌مراتب	۱-۱. چابک‌سازی سازمانی	۱. بازآفرینی ساختاری
میزان تجمیع واحدهای موازی درون‌سازمانی		
نسبت سرانه کارکنان عملیاتی (صف) به پشتیبانی (ستاد)		

مضامین فراگیر (ابعاد)	مضامین سازمان دهنده (مولفه ها)	مضامین پایه (شاخص ها)
۱-۲. تمرکززدایی اداری	۱-۲. تمرکززدایی اداری	میزان استقرار ساختارهای موقت و پروژه‌ای
		درصد تفویض اختیارات به مدیران میانی و استانی
		میزان واگذاری تصدی‌گری‌ها به بخش غیردولتی
		نرخ انحلال شوراها و کمیسیون‌های زائد تصمیم‌گیری
		سطح استقلال واحدهای تابعه در مدیریت منابع
۲. بازآفرینی نهادی	۲-۱. مقررات‌زدایی و تنظیم‌گری	تعداد بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های منسوخ و تنقیح‌شده
		کیفیت استقرار نظام ارزیابی تأثیرات مقررات
		تغییر نقش سازمان از «مداخله‌گر» به «تسهیل‌گر»
		میزان انطباق قوانین داخلی با اسناد بالادستی
		تعداد پروژه‌های موفق مشارکت عمومی-خصوصی
۳. بازآفرینی فناوریانه	۲-۲. حکمرانی شبکه‌ای	سطح مشارکت نهادهای مدنی در سیاست‌گذاری‌ها
		میزان برون‌سپاری نظارت به تشکلهای صنفی
		شاخص ارتقای اعتماد نهادی شهروندان به سازمان
		درصد اتصال خدمات به «پنجره ملی خدمات دولت هوشمند»
		میزان استقرار زیرساخت‌های رایانش ابری
۴. بازآفرینی سرمایه انسانی	۳-۱. یکپارچگی دیجیتال	سطح تطابق سامانه‌ها با الزامات امنیت سایبری
		-ضریب نفوذ مجازی‌سازی و دورکاری در سازمان
	۳-۲. داده‌محوری هوشمند	استقرار سامانه‌های تصمیم‌سنجی مبتنی بر هوش مصنوعی
		حجم اشتراک‌گذاری داده‌ها در پایگاه‌های داده باز
		درصد تصمیمات مبتنی بر داشبوردهای مدیریتی برخط
۵. بازآفرینی فرآیندی	۴-۱. مدیریت استعداد	میزان خودکارسازی فرآیندهای پیچیده
		انتصابات برآمده از کانون‌های ارزیابی
		نرخ جذب نخبگان در مشاغل کلیدی سازمان
		اثر بخشی برنامه‌های جانشین‌پروری برای پست‌های حساس
		انطباق شایستگی‌های فردی با شرایط احراز شغل
۶. بازآفرینی عملکردی	۴-۲. نگهداشت نیروی کار	وابستگی پرداخت‌های غیرمستمر به عملکرد واقعی
		ضریب کاهش شکاف پرداخت میان مشاغل هم‌تراز
		سطح درک عدالت در سیستم ارزیابی عملکرد
		نرخ ماندگاری (کاهش خروج) نیروهای متخصص
		درصد کاهش زمان چرخه ارائه خدمات
۵-۱. بازآفرینی فرآیندی	۵-۱. بازآفرینی فرآیندی	تعداد گام‌ها و مجوزهای زائد حذف‌شده (امضاها، طلایی)
		استانداردسازی فرآیندها بر اساس مدل‌های مرجع
		کاهش هزینه‌های عملیاتی ناشی از بازطراحی
		حجم تبادل اطلاعات از طریق مرکز ملی تبادل
		درصد حذف مدارک فیزیکی در گردش کارها
۶-۱. ارتقای بهره‌وری	۵-۲. یکپارچگی فرآیندی	نرخ کاهش مراجعات حضوری در فرآیندهای بین‌دستگاهی
		بلوغ معماری سازمانی در همسوسازی فناوری و فرآیند
		-نرخ رشد بهره‌وری کل عوامل همسو با برنامه هفتم
		درصد تحقق اهداف کمی مندرج در اسناد راهبردی
		میزان استقرار استانداردهای مدیریت سبز و پایداری
۶-۲. سلامت اداری	۶-۲. سلامت اداری	نرخ بازگشت سرمایه اجتماعی در طرح‌ها
		میزان انتشار عمومی قراردادها، مناقصات و بودجه
		نرخ کاهش پرونده‌های تخلفات و فساد ثبت‌شده
		کارآمدی سامانه‌های سوت‌زنی و حمایت از افشاگران
		میانگین زمان پاسخگویی به درخواست‌های شفافیت اطلاعات
		درصد استقرار بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد

مضامین فراگیر (ابعاد)	مضامین سازمان دهنده (موقفها)	مضامین پایه (شاخصها)
۷. بازآفرینی مالی	۷-۱. انضباط مالی	میزان انطباق بودجه تخصیصی با اهداف عملیاتی
		ضریب کاهش هزینه‌های تشریفاتی و غیرضروری
		شفافیت تراکنشها در حساب واحد خزانه‌داری کل
	۷-۲. مولدسازی دارایی‌ها	حجم دارایی‌ها و املاک مازاد مولدسازی شده
		تنوع بخشی به شیوه‌های تأمین مالی پروژه‌ها
		نرخ رشد درآمدهای اختصاصی پایدار دستگاه
		کارایی در جذب اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای
۸. بازآفرینی فرهنگی	۸-۱. فرهنگ خدمت‌رسانی	نمره شاخص رضایت‌مندی شهروندان
		نهادینه‌سازی رفتار پاسخگو یانه و همدلانه کارکنان
		سطح دسترسی برابر شهروندان به خدمات (عدالت‌محوری)
		اثر بخشی مکانیسم‌های جبران خسارت ارباب رجوع
	۸-۲. اخلاق حرفه‌ای	-پایبندی عملی به منشور اخلاقی سازمان
		سطح تعلق خاطر کارکنان
		ترویج شایسته‌سالاری و پرهیز از خویشاوندسالاری
		سطح تاب‌آوری کارکنان در برابر تغییرات سازمانی

باتوجه به نتایج بخش کیفی، الگویی متشکل از ۶۴ مضمون پایه، ۱۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۸ مضمون فراگیر طراحی شد. الگوی به دست آمده شامل ابعاد «بازآفرینی ساختاری»، «بازآفرینی نهادی»، «بازآفرینی فناورانه»، «بازآفرینی سرمایه انسانی»، «بازآفرینی فرآیندی»، «بازآفرینی عملکردی»، «بازآفرینی مالی» و «بازآفرینی فرهنگی» است. در نمودار ۱ الگوی بازآفرینی سازمان‌های دولتی براساس سند برنامه هفتم توسعه نشان داده شده است. شرح الگو به صورت روایت‌گونه و بر مبنای تحلیل مضمون بدین صورت است:



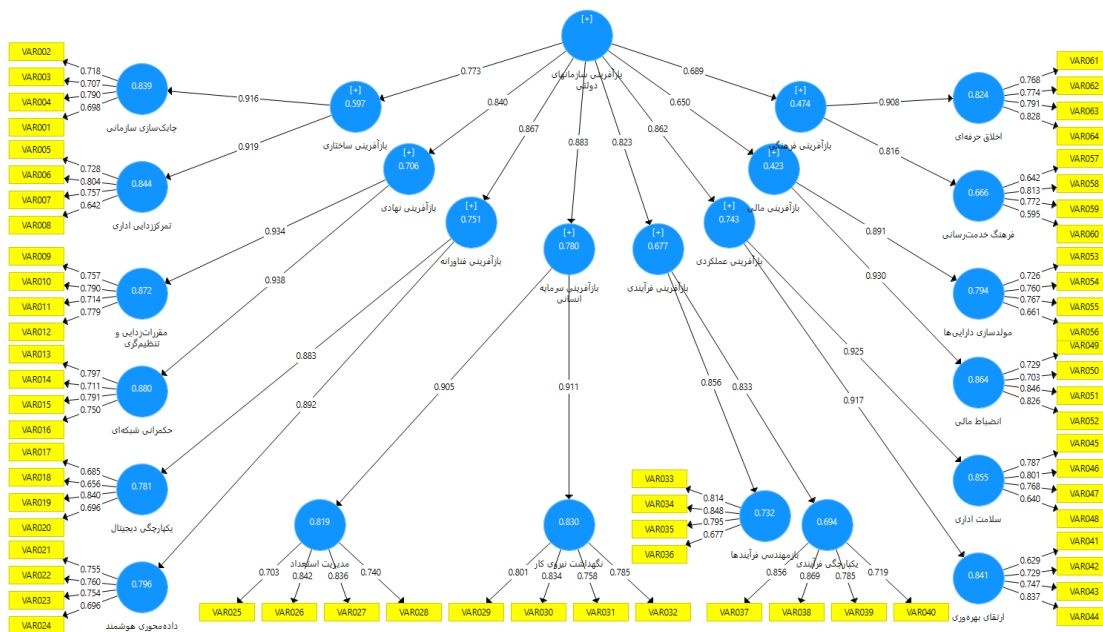
نمودار ۱. شبکه مضامین الگوی بازآفرینی سازمان‌های دولتی براساس سند برنامه هفتم توسعه

الگوی بازآفرینی سازمان‌های دولتی براساس سند برنامه هفتم توسعه شامل ابعاد «بازآفرینی ساختاری»، «بازآفرینی نهادی»، «بازآفرینی فناوری»، «بازآفرینی سرمایه انسانی»، «بازآفرینی فرهنگی» و «بازآفرینی مالی» و «بازآفرینی عملکردی» را ارائه می‌دهد. شرح تفصیلی این ابعاد و مؤلفه‌های سازنده آن‌ها به شرح زیر است:

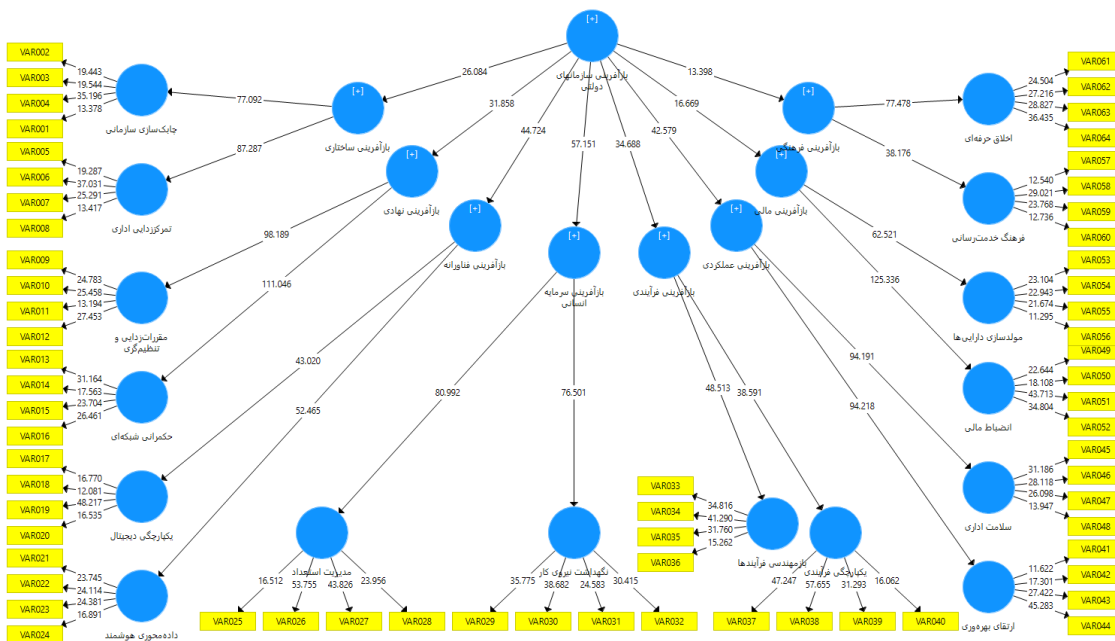
۱. بازآفرینی ساختاری: این بُعد با تمرکز بر دو مؤلفه «چابک‌سازی سازمانی» و «تمرکززدایی اداری» به دنبال ایجاد ساختاری منعطف و کارآمد است. چابک‌سازی از طریق کاهش لایه‌های عمودی سلسله‌مراتب، تجمیع واحدهای موازی، بهبود نسبت کارکنان عملیاتی به پشتیبانی و استفاده از ساختارهای موقت و پروژه‌ای محقق می‌شود. در کنار آن، تمرکززدایی با تفویض اختیار به مدیران استانی و میانی، واگذاری تصدی‌گری‌ها به بخش غیردولتی، انحلال شوراهای زائد تصمیم‌گیری و اعطای استقلال در مدیریت منابع به واحدهای تابعه، سازمان را از ساختارهای صلب سنتی رها می‌سازد.

۲. بازآفرینی نهادی: بازآفرینی نهادی بر تغییر نقش دولت از «مداخله‌گر» به «تسهیل‌گر» و توسعه «حکمرانی شبکه‌ای» استوار است. در راستای مقررات‌زدایی و تنظیم‌گری، سازمان‌ها موظف به لغو بخشنامه‌های منسوخ، انطباق قوانین با اسناد بالادستی و استقرار نظام ارزیابی تأثیرات مقررات هستند. علاوه بر این، تقویت حکمرانی شبکه‌ای از طریق اجرای پروژه‌های موفق مشارکت عمومی-خصوصی، جلب مشارکت نهادهای مدنی در سیاست‌گذاری، برون‌سپاری نظارت به تشکلهای صنفی و در نهایت ارتقای اعتماد نهادی شهروندان شکل می‌گیرد.

۳. بازآفرینی فناورانه: این بُعد گذار به سمت «یکپارچگی دیجیتال» و «داده‌محوری هوشمند» را هدف‌گذاری کرده است. یکپارچگی دیجیتال مستلزم اتصال خدمات به پنجره ملی دولت هوشمند، استفاده از زیرساخت‌های رایانش ابری، رعایت الزامات امنیت سایبری و توسعه دورکاری است. در حوزه هوشمندسازی نیز، بهره‌گیری از سامانه‌های تصمیم‌سنجی مبتنی بر هوش مصنوعی، اشتراک‌گذاری داده‌ها در پایگاه‌های داده باز، استفاده از داشبوردهای مدیریتی برخط و خودکارسازی فرآیندهای پیچیده برای تسریع و تدقیق تصمیمات دولتی الزامی است.
۴. بازآفرینی سرمایه انسانی: تحول در نیروی انسانی نیازمند «مدیریت استعداد» اصولی و راهبردهای «نگهداشت نیروی کار» است. مدیریت استعداد با انتصابات مبتنی بر خروجی کانون‌های ارزیابی، جذب نخبگان در مشاغل کلیدی، اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری و انطباق شایستگی‌های فردی با الزامات شغلی عملیاتی می‌شود. برای نگهداشت این سرمایه‌ها، عواملی چون وابستگی پرداخت‌های غیرمستمر به عملکرد واقعی، کاهش شکاف پرداختی میان مشاغل هم‌تراز، درک عدالت در ارزیابی عملکرد و در نتیجه کاهش نرخ خروج نیروهای متخصص ایفای نقش می‌کنند.
۵. بازآفرینی فرآیندی: بازآفرینی فرآیندی با هدف تسریع خدمات از طریق «بازمهندسی» و «یکپارچگی فرآیندها» دنبال می‌شود. بازمهندسی شامل کاهش زمان چرخه ارائه خدمات، حذف مجوزها و گام‌های زائد (امضاهای طلایی)، استانداردسازی با مدل‌های مرجع و کاهش هزینه‌های عملیاتی است. به موازات آن، یکپارچگی از طریق تبادل اطلاعات در مرکز ملی تبادل، حذف مدارک فیزیکی، کاهش مراجعات حضوری بین‌دستگاهی و ارتقای بلوغ معماری سازمانی جهت همسوسازی فناوری و فرآیندها محقق می‌گردد.
۶. بازآفرینی عملکردی: این بُعد بر دو رکن «ارتقای بهره‌وری» و تضمین «سلامت اداری» بنا شده است. ارتقای بهره‌وری از طریق رشد بهره‌وری کل عوامل همسو با برنامه هفتم، تحقق اهداف اسناد راهبردی، استقرار مدیریت سبز و پایش نرخ بازگشت سرمایه اجتماعی ارزیابی می‌شود. سلامت اداری نیز با انتشار عمومی قراردادهای بودجه، کاهش پرونده‌های فساد، کارآمدی سامانه‌های سوت‌زنی (حمایت از افشاگران) و کاهش زمان پاسخگویی به درخواست‌های شفافیت اطلاعات تضمین می‌گردد.
۷. بازآفرینی مالی: بازآفرینی مالی بر ایجاد «انضباط مالی» جامع و «مولدسازی دارایی‌های» راکد تمرکز دارد. انضباط مالی مستلزم استقرار بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، تطابق بودجه با اهداف عملیاتی، حذف هزینه‌های تشریفاتی و شفافیت تراکنش‌ها در حساب واحد خزانه‌داری کل است. در کنار این موارد، مولدسازی املاک مازاد، تنوع‌بخشی به روش‌های تأمین مالی پروژه‌ها، رشد درآمدهای اختصاصی پایدار و کارایی در جذب اعتبارات سرمایه‌ای، توانمندی و استقلال مالی دستگاه‌ها را ارتقا می‌بخشد.
۸. بازآفرینی فرهنگی: این بُعد در پی نهادینه‌سازی «فرهنگ خدمت‌رسانی» و ارتقای «اخلاق حرفه‌ای» در بدنه دولت است. در فرهنگ خدمت‌رسانی، تمرکز بر ارتقای شاخص رضایت‌مندی شهروندان، پاسخگویی همدلانه، دسترسی عادلانه به خدمات و کارآمدی مکانیسم‌های جبران خسارت ارباب‌رجوع است. همچنین، توسعه اخلاق حرفه‌ای نیازمند پایبندی به منشور اخلاقی، افزایش تعلق خاطر سازمانی کارکنان، ترویج شایسته‌سالاری به جای خویشاوندسالاری و ارتقای تاب‌آوری کارکنان در برابر تغییرات سازمانی می‌باشد.
- یافته‌های مرحله کمی پژوهش در راستای اعتبارسنجی الگوی بازآفرینی سازمان‌های دولتی براساس سند برنامه هفتم توسعه، از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار SmartPls به دست آمد که خروجی آن در نمودارهای ۲ و ۳ نشان داده شده است.



نمودار ۲. خروجی نرم‌افزار در حالت تخمین استاندارد



نمودار ۳. خروجی نرم‌افزار در حالت ضرایب معناداری

بررسی نتایج حاصل از برآورد مدل در حالت ضرایب استاندارد و مقادیر بحرانی (نسبت‌های معناداری) بیانگر آن است که هشت بُعد اصلی الگو، همگی تأیید شده‌اند؛ به‌طوری‌که ابعاد بازآفرینی فناورانه با ضریب استاندارد ۰/۸۸۳ و عدد معناداری ۵۷/۱۵۱، بعد بازآفرینی نهادی با ضریب استاندارد ۰/۸۶۷ و عدد معناداری ۴۴/۷۲۴، بعد بازآفرینی ساختاری با ضریب استاندارد ۰/۸۴۰ و عدد معناداری ۳۱/۸۵۸، بعد بازآفرینی سرمایه انسانی با ضریب استاندارد ۰/۸۲۳ و عدد معناداری ۳۴/۶۸۸، بعد بازآفرینی مالی با ضریب استاندارد ۰/۷۷۳ و عدد معناداری ۲۶/۰۸۴، بعد بازآفرینی عملگردی با ضریب استاندارد ۰/۶۸۹ و عدد معناداری ۱۶/۶۶۹، بعد بازآفرینی فرآیندی با ضریب استاندارد ۰/۶۵۰ و عدد معناداری ۱۳/۳۹۸، و بعد بازآفرینی فرهنگی با ضریب استاندارد ۰/۶۵۰ و عدد معناداری ۱۳/۳۹۸ همگی در سطح اطمینان ۹۹ درصد ($t > 2.58$) تأیید شدند و این ضرایب نشان

می‌دهد که مقوله‌های شناسایی شده همبستگی بالایی با «بازآفرینی سازمان‌های دولتی» دارند و به‌خوبی توانسته‌اند تغییرات آن را تبیین نمایند. این ضرایب حاکی از آن است که متغیرهای مکنون شناسایی شده، از قدرت تبیین‌کنندگی بالایی برخوردارند و توانسته‌اند سهم قابل‌توجهی از واریانس آن را توضیح دهند. تمامی مقادیر نسبت بحرانی محاسبه شده، بزرگتر از حد آستانه ۱/۹۶ (و نیز کوچکتر از ۱/۹۶-) قرار دارند که براساس قاعده تصمیم‌گیری در سطح اطمینان ۹۵٪، دلالت بر رد فرضیه صفر و تأیید روابط ساختاری مدل دارد. افزون بر این، ارزیابی شاخص‌های اندازه‌گیری نیز نشان داد که هیچ‌یک از ۶۴ گویه (شاخص) طراحی شده از الگو حذف نشده و همگی با ضرایب معنادار، در چارچوب نهایی ابزار سنجش باقی مانده‌اند. در جدول ۳، تفصیل کامل شاخص‌ها و مقادیر برآوردی مربوط به الگو ارائه گردیده است. جهت بررسی پایایی ابزار پژوهش، ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی سازه‌ها محاسبه گردید؛ نتایج حاکی از آن است که میزان این ضریب در بازه ۰/۷۱ تا ۰/۸۴ قرار دارد که فراتر از آستانه قابل‌قبول ۰/۷ بوده و نشان‌دهنده همسانی درونی مطلوب و قابلیت اعتماد بالای پرسشنامه است. بر اساس یافته‌های جدول، مدل اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش از استحکام آماری مطلوبی برخوردار است. مقادیر میانگین واریانس استخراجی (AVE) برای تمامی سازه‌ها در دامنه ۰/۵۳ تا ۰/۵۶ قرار دارد که بالاتر از نقطه برش ۰/۵۰ بوده و روایی هم‌گرای قابل‌قبول مدل را تأیید می‌کند. همچنین، پایایی ترکیبی و ضرایب آلفای کرونباخ به ترتیب در بازه‌های ۰/۷۰ تا ۰/۸۳ و ۰/۷۱ تا ۰/۸۴ محاسبه شده‌اند که هر دو شاخص از حد آستانه ۰/۷۰ فراتر رفته و نشان‌دهنده پایایی درونی و همسانی مطلوب گویه‌ها هستند.

جدول ۳. شاخص‌ها و مقادیر الگوی بازآفرینی سازمان‌های دولتی براساس سند برنامه هفتم توسعه

متغیر	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین (R ²)	آلفای کرونباخ	پایایی اشتراکی
بازآفرینی ساختاری	۰/۵۳	۰/۷۱	۰/۶۰	۰/۸۱	۰/۵۳
بازآفرینی نهادی	۰/۵۴	۰/۷۳	۰/۷۱	۰/۸۳	۰/۵۴
بازآفرینی فناورانه	۰/۵۶	۰/۸۱	۰/۷۵	۰/۸۴	۰/۵۶
بازآفرینی سرمایه انسانی	۰/۵۴	۰/۸۳	۰/۷۸	۰/۷۱	۰/۵۴
بازآفرینی فرایندی	۰/۵۳	۰/۷۹	۰/۶۸	۰/۷۶	۰/۵۳
بازآفرینی عملکردی	۰/۵۶	۰/۷۲	۰/۷۴	۰/۷۸	۰/۵۶
بازآفرینی مالی	۰/۵۳	۰/۷۰	۰/۴۲	۰/۸۳	۰/۵۳
بازآفرینی فرهنگی	۰/۵۴	۰/۷۸	۰/۴۷	۰/۷۸	۰/۵۴
میانگین	-	-	۰/۶۴	-	۰/۵۴
برازش مدل (GOF)	۰/۵۹	$\sqrt{AveR2 \times (Ave\ of\ communalities)}$			

ضرایب تعیین (R²) برای متغیرهای درونزای مدل بین ۰/۴۲ تا ۰/۷۸ متغیر است که حاکی از قدرت تبیین مناسب الگو می‌باشد. در نهایت، با توجه به اینکه میانگین مقادیر اشتراکی (Communalities) برابر با ۰/۵۴ و میانگین ضرایب تعیین معادل ۰/۶۴ محاسبه شده است، شاخص برازش کلی مدل (GOF) با مقدار ۰/۵۹ به دست آمد که نشان‌دهنده برازش قوی و بسیار مطلوب مدل ساختاری پژوهش است. این مقدار که از رابطه این معیار طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$\text{فرمول (۱)} \quad \sqrt{AveR2 \times (Ave\ of\ communalities)}$$

در نهایت، برای ارزیابی برازش کلی مدل^۱، از شاخص ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استاندارد شده^۲ استفاده گردید. این شاخص، میزان همخوانی بین ماتریس کوواریانس مشاهده شده و ماتریس کوواریانس حاصل از مدل را ارزیابی می‌کند. مقدار مطلوب برای این شاخص، کمتر از ۰/۰۸ است که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل با داده‌ها می‌باشد (هنسeler^۳ و همکاران، ۲۰۱۴). مقدار به دست آمده برای این شاخص در پژوهش حاضر برابر ۰/۰۶۷ بود. از آنجایی که این مقدار از حد قابل قبول ۰/۰۸ کمتر است، می‌توان نتیجه گرفت که مدل پژوهش از برازش کلی

1. Overall Model Fit
2. SRMR
3. Henseler

بسیار خوبی با داده‌های جمع‌آوری شده برخورداری و این یافته، اعتبار نتایج تحلیل ساختاری را بیش از پیش تأیید می‌کند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

سازمان‌های دولتی عامل کلیدی در تحقق پیشرفت اقتصادی و عدالت اجتماعی، تقویت حکمرانی داده‌محور و پاسخگو و افزایش بهره‌وری کل عوامل تولید در کشور هستند. بدون وجود نظام اداری چابک، قوانین تنقیح‌شده، فرآیندهای الکترونیکی یکپارچه، زیرساخت‌های دولت هوشمند، سرمایه انسانی نخبه و متعهد، انضباط مالی پایدار و سلامت اداری ارتقایافته، سازمان‌ها دچار ناکارآمدی دیوانسالارانه و اتلاف منابع ملی می‌شوند و توانایی خود را برای دستیابی به اهداف احکام تحول اداری و اسناد بالادستی کشور از دست می‌دهند. بر همین اساس، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی بازآفرینی سازمان‌های دولتی براساس سند برنامه هفتم توسعه انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که هشت بعد اصلی در الگوی بازآفرینی سازمان‌های دولتی براساس سند برنامه هفتم توسعه نقش دارند که شامل «بازآفرینی ساختاری»، «بازآفرینی نهادی»، «بازآفرینی فناورانه»، «بازآفرینی سرمایه انسانی»، «بازآفرینی فرآیندی»، «بازآفرینی عملکردی»، «بازآفرینی مالی» و «بازآفرینی فرهنگی» هستند. هر یک از این راهبردها با مؤلفه‌ها و شاخص‌های مشخص و بر اساس نظریه‌های معتبر حکمرانی عمومی نوین، دولت دیجیتال، مهندسی مجدد فرآیندها، مدیریت استعداد و بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در چارچوب تکالیف تحول نظام اداری برنامه هفتم قابل تبیین‌اند:

گام نخست و زیربنایی در این الگو، «بازآفرینی ساختاری» است که با دو مؤلفه کلیدی «چابک‌سازی سازمانی» و «تمرکززدایی اداری» تبیین می‌شود. شاخص‌هایی نظیر کاهش لایه‌های عمودی سلسله‌مراتب، جمع‌بندی واحدهای موازی، استقرار ساختارهای موقت و پروژه‌ای، و تفویض اختیار به مدیران استانی نشان‌دهنده گذار از بوروکراسی‌های صلب و بری به سمت ساختارهای منعطف و اقتضایی است. از منظر نظری، این رویکرد ریشه در پارادایم مدیریت دولتی پسانوین دارد که بر تمرکززدایی تأکید می‌ورزد. همسو با یافته‌های وفادار و همکاران (۱۴۰۳) که بر بازطراحی سرویس‌گرا برای ارتقای چابکی تأکید دارند، و مدل دولت کارآفرین نصیری زنگ‌آباد و همکاران (۱۳۹۵)، می‌توان استدلال کرد که ساختار فعلی سازمان‌های دولتی با تورم ستاد نسبت به صف مواجه است. برای رفع این چالش که قطری و همکاران (۲۰۱۴) آن را مانع نهادینه شده سلسله‌مراتبی می‌نامند، سازمان‌ها چاره‌ای جز واگذاری تصدی‌گری‌ها به بخش غیردولتی و استقلال بخشیدن به واحدهای تابعه ندارند تا بتوانند به پویایی محیطی پاسخی درخور دهند.

در امتداد اصلاحات فرمی و ساختاری، «بازآفرینی نهادی» به عنوان بعد دوم، بر تغییر ماهیت روابط دولت با جامعه و بازار متمرکز است. این بعد با مؤلفه‌های «مقررات‌زدایی و تنظیم‌گری» و «حکمرانی شبکه‌ای» و از طریق شاخص‌هایی نظیر تنقیح بخشنامه‌های منسوخ، ارزیابی تأثیرات مقررات، گذار از نقش مداخله‌گر به تسهیل‌گر و برون‌سپاری نظارت سنجیده می‌شود. تبیین این بعد در چارچوب نظریه حکمرانی عمومی نوین و فراحکمرانی که فرهادی (۱۳۹۸) نیز به آن اشاره کرده، معنادار است. دولت دیگر مجری انحصاری نیست، بلکه شریک شبکه‌ای است و همان‌طور که رشیدی و همکاران (۱۴۰۰) هشدار می‌دهند، بدون مشارکت فعالانه جامعه مدنی، اصلاحات با بحران مشروعیت مواجه می‌شود. در این راستا، استراتژی نهادی رهبران دولتی باید مبتنی بر یافته‌های رحمان و همکاران (۲۰۲۳) باشد؛ یعنی استفاده از ظرفیت قوانین برای پیاده‌سازی تدریجی تغییرات، تا مقاومت‌های ناشی از تضاد منافع به حداقل رسیده و اعتماد نهادی شهروندان ارتقا یابد.

بستر اجرای این شبکه‌سازی نهادی، در بعد سوم یعنی «بازآفرینی فناورانه» با مؤلفه‌های «یکپارچگی دیجیتال» و «داده‌محوری هوشمند» متبلور می‌شود. اتصال به پنجره ملی خدمات، استقرار رایانش ابری، تصمیم‌سنجی مبتنی بر هوش مصنوعی، و داشبوردهای برخط، فراتر از اتوماسیون ساده بوده و نمایانگر نظریه حکمرانی عصر دیجیتال (DEG) است. در تبیین این بعد باید به شدت بر کیفیت داده‌ها تأکید کرد؛ همان‌گونه که گومز و همکاران (۲۰۲۵) اشاره کرده‌اند، اثربخشی هوش مصنوعی در بخش عمومی مشروط به استانداردهای کیفی داده و اشتراک در پایگاه‌های باز است. سازمان‌ها برای رسیدن به بلوغ سایبری نیازمند گذار از جزیره‌های اطلاعاتی به اکوسیستم‌های یکپارچه هستند. البته این گذار صرفاً یک ابزار فنی نیست، بلکه بر اساس چارچوب قطب‌نمای حکمرانی میسوراکا و همکاران (۲۰۲۴)، نیازمند بازطراحی هم‌زمان ظرفیت‌های سازمانی است تا خودکارسازی فرآیندهای پیچیده محقق شود.

موتور محرک و مغزافزار این تحول دیجیتال و ساختاری، در بعد چهارم با عنوان «بازآفرینی سرمایه انسانی» نمایان می‌شود که بر «مدیریت استعداد» و «نگهداشت نیروی کار» تمرکز دارد. استقرار کانون‌های ارزیابی برای انتصابات، جانشین‌پروری، کاهش شکاف پرداخت مشاغل هم‌تراز و پیوند دادن پرداخت‌های غیرمستمر به عملکرد واقعی، بازتابی از رویکرد استراتژیک به منابع انسانی است. تبیین مفصل‌تر این بعد نشان می‌دهد که در فضای رقابتی امروز (که پدیده استخدام خاموش ۱ نیز در آن مطرح است)، نگهداشت نخبگان تنها با بخشنامه ممکن نیست. انطباق شایستگی با شغل و ایجاد عدالت ادراک‌شده در ارزیابی‌ها، دقیقاً همان اهداف روشنی است که لونگو (۲۰۱۲) برای موفقیت مدیریت تغییر ضروری می‌داند. اگر سازمان نتواند متخصصان خود را حفظ کند، توسعه مهارت‌هایی که میسوراکا و همکاران (۲۰۲۴) برای حکمرانی هوش مصنوعی الزامی دانسته‌اند، با شکست مواجه خواهد شد.

با در هم آمیزی فناوری و سرمایه انسانی مستعد، زمینه برای اجرای بعد پنجم یعنی «بازآفرینی فرآیندی» با مؤلفه‌های «بازمهندسی» و «یکپارچگی فرآیندها» فراهم می‌گردد. کاهش زمان چرخه خدمات، حذف امضاهای طلایی و مجوزهای زائد، تبادل اطلاعات از مرکز ملی تبادل و بلوغ معماری سازمانی، مستقیماً به ادبیات مهندسی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار ارجاع دارد. همانند یافته‌های هادی‌نژاد و همکاران (۱۴۰۲) در آجا و پژوهش اسماعیل‌پور و همکاران (۱۴۰۰) که نشان داد فرآیندکاوی انحرافات را کاهش می‌دهد، سازمان‌ها باید بر اساس مدل‌های مرجع استانداردسازی شوند. با این حال، تبیین دقیق‌تر نیازمند توجه به هشدار ویراکودی و همکاران (۲۰۲۱) است؛ به این معنا که اگر یکپارچگی فرآیندی با دیدگاه سیستمی و کاهش واقعی مراجعات حضوری همراه نباشد، صرفاً به ایجاد سیلوهای نهادی جدید و افزایش پنهان هزینه‌های عملیاتی منجر می‌شود.

خروجی ملموس پنج گام پیشین، در بعد ششم تحت عنوان «بازآفرینی عملکردی» با مؤلفه‌های «ارتقای بهره‌وری» و «سلامت اداری» قابل مشاهده است. رشد بهره‌وری کل عوامل همسو با برنامه هفتم، مدیریت سبز، تحقق اهداف اسناد راهبردی، انتشار شفاف قراردادهای کارآمدی سامانه‌های سوت‌زنی، نشان‌دهنده گذار از ارزیابی‌های صرفاً کمی به سمت اثربخشی پایدار است. در تبیین این بعد، مفهوم بازگشت سرمایه اجتماعی نقشی کلیدی دارد. همان‌طور که کناکس و شارپووا (۲۰۲۳) در زمینه حکمرانی «به قدر کافی خوب» استدلال می‌کنند، کاهش زمان پاسخگویی به درخواست‌های شفافیت و کاهش فساد، خروجی‌های اصلی یک سیستم کارآمد هستند. بنابراین، عملکرد مطلوب در سازمان دولتی مدرن، ترکیبی هم‌افزا از کارایی عملیاتی و اثربخشی اخلاقی است که مستقیماً بر اعتماد عمومی تأثیر می‌گذارد.

تأمین مالی و پایداری این تحولات در گرو بعد هفتم، یعنی «بازآفرینی مالی» با دو مؤلفه «انضباط مالی» و «مولدسازی دارایی‌ها» است. استقرار بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، انطباق بودجه با اهداف، شفافیت حساب واحد خزانه‌داری، مولدسازی املاک مازاد و تنوع تأمین مالی، بازتابی از منطق مالی نوین است. بر اساس چارچوب جریان‌های چندگانه در پژوهش ون گشتل (۲۰۱۸)، در زمان‌بندی اصلاحات بخش عمومی، ایده‌های تحولی بدون پشتیبانی مالی محکوم به توقف هستند. در تبیین این بعد می‌توان گفت که کاهش هزینه‌های تشریفاتی و کارایی در جذب اعتبارات تملک دارایی، به سازمان اجازه می‌دهد تا منابع آزاد شده را در زیرساخت‌های فناورانه سرمایه‌گذاری کند و از وابستگی مطلق به بودجه‌های عمومی به سمت درآمدهای اختصاصی پایدار حرکت نماید. در نهایت، روح حاکم بر این الگو و تضمین‌کننده موفقیت هفت بعد پیشین، در بعد هشتم یعنی «بازآفرینی فرهنگی» با مؤلفه‌های «فرهنگ خدمت‌رسانی» و «اخلاق حرفه‌ای» تجلی می‌یابد. رضایت شهروندان، رفتار همدلانه، دسترسی برابر به خدمات، شایسته‌سالاری، پرهیز از خویشاوندسالاری و تاب‌آوری کارکنان، مستقیماً به نظریه انگیزه خدمت عمومی متصل است. در تبیین این بعد اساسی، و همسو با متغیرهای مشتری‌مداری در مدل فلاح و همکاران (۱۳۹۹) و تأکیدات نصیری زنگ‌آباد (۱۳۹۵)، باید اذعان کرد که اگر بهترین معماری سازمانی فاقد روحیه خدمت انسان‌محور باشد، تحول اداری بی‌معناست. پایبندی عملی به منشور اخلاقی به عنوان سپری فرهنگی، سازمان را در برابر آنومی حفظ کرده و تاب‌آوری سیستم را در مقابل فشارهای ناشی از تغییرات ساختاری و فناورانه تضمین می‌کند.

بر اساس این نتایج پیشنهادهای اجرایی و کاربردی زیر در راستای دستیابی به این هدف قابل ارائه است:

در راستای ارتقای پاسخگویی در بخش بازآفرینی ساختاری، سازمان اداری و استخدامی کشور و مدیران ارشد دستگاه‌های اجرایی (چه کسی) با هدف حذف موازی‌کاری‌ها، «ممیزی و تعیین تکلیف شوراهای زائد» را در ستاد مرکزی و واحدهای استانی (کجا) مستقر می‌سازند. این اقدام از طریق ارزیابی ضرورت قانونی و عملکردی مراجع تصمیم‌گیری (چگونه) و بازنگری سالانه پیش از تنظیم تشکیلات تفصیلی (چه زمانی) صورت می‌گیرد تا با کاهش تعدد مراجع و تسریع فرآیندها (چرا)، انضباط ساختاری تحقق یابد. همچنین، برای چابک‌سازی سازمانی (۰،۷۹۰)، مدیران ارشد و دفاتر مدیریت پروژه (چه کسی) با راه‌اندازی «ساختارها و تیم‌های پروژه‌محور» در ستاد و واحدهای استانی (چه چیزی)؛ از طریق تعیین مأموریت و شاخص‌های ارزیابی عملکرد (چگونه) به‌صورت شش‌ماهه (چه زمانی) جهت افزایش انعطاف‌پذیری و پاسخ به مسائل نوظهور (چرا) اقدام می‌کنند. در حوزه بازآفرینی نهادی، معاونت‌های برنامه‌ریزی (چه کسی) «شوراهای مشورتی ذی‌نفعان غیردولتی» را در سطوح ملی و استانی (کجا) با برگزاری جلسات فصلی (چه زمانی) فعال می‌سازند تا با مشارکت نهادهای مدنی (چگونه) و افزایش کیفیت تصمیمات (چرا)، اعتماد نهادی تقویت شود. هم‌زمان، به منظور ارتقای اعتماد شهروندان (۰،۷۹۱)، دفاتر بازرسی و روابط عمومی (چه کسی) «برنامه پاسخگویی عمومی و انتشار عملکرد» را در درگاه‌های الکترونیکی و مراکز خدمت‌رسانی (کجا) با ارزیابی شش‌ماهه (چه زمانی) اجرا می‌کنند تا از طریق سنجش دوره‌ای اعتماد (چگونه) و کاهش شکاف میان مردم و سازمان (چرا)، سرمایه اجتماعی افزون گردد. در زمینه بازآفرینی فناوری‌ها، واحدهای فناوری اطلاعات و منابع انسانی (چه کسی) با هدف یکپارچگی دیجیتال، «نظام جامع دورکاری و مجازی‌سازی» را در ستاد و واحدهای تابعه (کجا) پیاده می‌کنند. این کار از طریق شناسایی مشاغل دورکارپذیر و امضای الکترونیک (چگونه) طی دوره‌های یک‌ساله با پایش ماهانه (چه زمانی) انجام می‌شود تا با تداوم ارائه خدمات (چرا)، بهره‌وری ارتقا یابد. همچنین برای توسعه داده‌محوری هوشمند (۰،۷۶۰)، واحدهای برنامه‌ریزی و فناوری اطلاعات (چه کسی) با بهره‌گیری از «دانشوردهای مدیریتی برخط» (چگونه) در جلسات مدیریتی (کجا)، به‌روزرسانی روزانه و ارزیابی فصلی (چه زمانی) جهت ارتقای دقت و سرعت تصمیم‌گیری (چرا) اقدام می‌کنند. برای تحقق بازآفرینی سرمایه انسانی، سازمان اداری و استخدامی (چه کسی) «برنامه جذب نخبگان» را در مشاغل کلیدی ستاد و واحدهای تخصصی (کجا) با فراخوان رقابتی و ارزیابی شایستگی‌ها (چگونه) به‌صورت سالانه (چه زمانی) راه می‌اندازد تا با ارتقای کیفیت نیروی انسانی (چرا)، توان حل مسئله سازمان تقویت شود. علاوه بر این، در بُعد مدیریت استعداد (۰،۸۳۶)، واحدهای توسعه منابع انسانی (چه کسی) استقرار «نظام جانشین‌پروری» را برای پست‌های حساس (کجا) با تدوین برنامه توسعه فردی حداقل یک سال پیش از جابجایی مدیران (چه زمانی) اجرا می‌کنند تا با انتقال دانش (چرا)، آمادگی سازمان حفظ شود. در زمینه بازآفرینی فرآیندی، مدیران و واحدهای بهبود فرایندها (چه کسی) «سامانه حذف مدارک فیزیکی» را با استقرار پرونده الکترونیکی و امضای دیجیتال (چگونه) در دبیرخانه‌ها و مراکز خدمت‌رسانی (کجا) طی دو سال با پایش فصلی (چه زمانی) مستقر می‌کنند تا با کاهش زمان و هزینه (چرا)، شفافیت و ردیابی گردش کار تثبیت شود. همچنین، به منظور توسعه تبادل داده‌های بین‌دستگاهی (۰،۸۵۶)، وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات (چه کسی) «مرکز ملی تبادل اطلاعات» را در سامانه‌های ملی و استانی (کجا) با استانداردسازی رابط‌ها (چگونه) و به‌صورت مستمر بر اساس برنامه سالانه (چه زمانی) جهت کاهش مراجعات حضوری (چرا) توسعه می‌دهد. در حوزه بازآفرینی عملکردی، سازمان برنامه و بودجه و واحدهای برنامه‌ریزی (چه کسی) با هدف ارتقای بهره‌وری، «محاسبه بازگشت سرمایه اجتماعی طرح‌ها» را در سطوح ملی و محلی (کجا) پیاده‌سازی می‌کنند. این کار از طریق سنجش هزینه‌ها و رضایت ذی‌نفعان (چگونه) در مراحل پیش، حین و پس از طرح (چه زمانی) انجام می‌شود تا با تخصیص بهینه منابع (چرا)، اثربخشی افزایش یابد. همچنین برای تقویت سلامت اداری (۰،۸۰۱)، واحدهای بازرسی و حراست (چه کسی) با بهره‌گیری از «سامانه امن سوت‌زنی» (چگونه) در درگاه‌های الکترونیکی (کجا)، پایش ماهانه گزارش‌ها (چه زمانی) را جهت کشف تخلفات و کاهش فساد (چرا) الزامی می‌سازند. نهایتاً برای بازآفرینی مالی، سازمان برنامه و بودجه و مدیران مالی (چه کسی) «بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد» را در ستاد و واحدهای استانی (کجا) با تعیین قیمت تمام‌شده و موافقت‌نامه‌های عملکردی (چگونه) در چرخه سالانه بودجه (چه زمانی) پیاده‌سازی می‌کنند تا پیوند منابع با نتایج واقعی (چرا) جاری گردد. افزون بر آن، جهت تحقق انضباط مالی (۰،۸۲۶)، خزانه‌داری کل و واحدهای مالی (چه کسی) «حساب واحد خزانه‌داری کل»

را برای تمامی تراکنش‌ها (کجا) با اتصال برخط سامانه‌های مالی و گزارش‌دهی ماهانه (چه زمانی) تدوین کرده‌اند تا با ردیابی دقیق وجوه (چرا)، ائتلاف منابع کاهش یابد. در بخش بازآفرینی فرهنگی، مدیران ارشد و توسعه منابع انسانی (چه کسی) «برنامه ارتقای تاب‌آوری کارکنان» را در برابر تغییرات در ستاد و واحدهای تابعه (کجا) با آموزش مهارت‌های سازگاری و اطلاع‌رسانی شفاف (چگونه) به‌صورت شش‌ماهه هم‌زمان با تحولات (چه زمانی) اجرا می‌کنند تا مقاومت در برابر تغییر کاهش و سلامت روانی افزایش یابد (چرا). هم‌راستا با این اقدام، جهت توسعه فرهنگ خدمت‌رسانی (۸۱۳، ۰)، مدیران دستگاه‌ها (چه کسی) «مناسب‌سازی دسترسی برابر شهروندان به خدمات» را در مراکز و درگاه‌های الکترونیکی (کجا) با ارائه چندکاناله و ارزیابی فصلی (چه زمانی) جهت کاهش نابرابری (چرا) تضمین می‌کنند.

محدودیت تعمیم‌پذیری یافته‌های این پژوهش، از ماهیت جامعه آماری آن که متشکل از خبرگان بخش دولتی و اجرایی است، ناشی می‌شود. بر این اساس، نتایج حاصل از این مطالعه لزوماً به سایر سازمان‌های غیردولتی، بخش خصوصی و نهادهای عمومی غیردولتی قابل تعمیم نبوده و بهره‌گیری از آن در عرصه‌های دیگر، مستلزم بازطراحی مؤلفه‌ها بر اساس اقتضائات بومی و ساختاری هر حوزه و انجام مطالعات تکمیلی است. همچنین، اتکای داده‌های کمی به ابزار پرسشنامه خودگزارش‌دهی و مبتنی بر ادراک ذهنی پاسخ‌دهندگان، در کنار مقطعی بودن پژوهش که امکان تحلیل روندهای بلندمدت را تحدید می‌کند، از دیگر محدودیت‌های روش‌شناختی این مطالعه محسوب می‌شوند. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی با رویکردی مقایسه‌ای و با بهره‌گیری از مطالعات طولی و نمونه‌های گسترده‌تر، مدل ارائه‌شده را در سایر سازمان‌ها آزمون کرده و به تبیین دقیق‌تر پویایی‌ها، پایداری و قابلیت انطباق آن در بخش دولتی و دیگر حوزه‌ها یاری رسانند.

منابع

منابع فارسی:

اربابی اصفهانی، مریم. معمارزاده طهران، غلامرضا. امیرنژاد، قنبر. شیرازی، حسین. (۱۴۰۵). الگوی حکمرانی چابک مبتنی بر تحول دیجیتال در سازمان‌های دولتی ایران. مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۹(۱)، ۷۹-۱۰۴.

<https://doi.org/10.22034/qjimdo.2025.538093.1759>

اسماعیل‌پور، منصور. یوسفی گرجی، نبی اله. اسلامبولچی، علیرضا. ربیعی منجدین، محمدرضا، امیرکبیری، علیرضا (۱۴۰۰). مهندسی مجدد ساختار سازمانی با تکنیک‌های فرایندکاوی؛ مطالعه موردی در آموزش و پرورش مازندران. مجله مهندسی فرایندها، ۹ (۱۵): ۱۸-۱.

رشیدی، محبوبه. اسدزاده، علیرضا. ملکی، مصطفی. (۱۴۰۰). طراحی الگوی بازآفرینی دولت با تأکید بر نقش جامعه مدنی. حکمرانی و توسعه، ۱(۲)، ۶۱-۸۵. doi: ۱۰.۲۲۱۱۱/jipaa.۱۳۶۸۳۵, ۲۰۲۱.

فرهادی، محسن. (۱۳۹۸). فراحکمرانی رویکردی نو در مدیریت دولتی. دو فصلنامه توسعه علوم انسانی، ۲(۳)، ۱۰۱-۱۲۸. doi: ۱۰.۲۲۰۴۷/hsd.۱۰, ۲۰۲۰, ۱۸۲۵۶۷.

فلاح، محسن. حق‌شناس کاشانی، فریده. رضائیان، علی. (۱۳۹۹). طراحی مدل مهندسی مجدد کسب‌وکار در صنعت بانکداری ایران با تأکید بر مشتری‌مداری؛ تحقیق آمیخته اکتشافی. تحقیقات بازاریابی نوین، ۱۰(۱)، ۱۷-۳۸. doi: ۱۰.۲۲۱۰۸/nmrj.۱۸۲۸, ۱۱۸۵۲۵, ۲۰۲۰.

نصیری زنگ آباد، عباس. رسولی، رضا. الوداری، حسن. محمدزاده، علی. (۱۳۹۵). طراحی مدل دولت کارآفرین برای سازمان‌های اداری ایران. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۵(شماره ۱ (پیاپی ۱۷))، ۹۱-۱۰۶.

هادی نژاد، فرهاد. نصری، فرامرز. عباسیان، محمد. خیرگو، منصور. (۱۴۰۲). ارائه الگوی مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی اجا. مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی، ۱۳(۵۰ (بهار ۱۴۰۲))، ۱۳۸-۱۱۳.

وفادار، مسعود. سلاجقه، سنجر. پورکیانی، مسعود. صیادی، سعید. (۱۴۰۳). تعیین اعتبار الگوی بازطراحی ساختار سازمانی بانک ملی با رویکرد سرویسگرا متناسب با چشم انداز مشتری مداری در جغرافیای استان کرمان. فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه ای)، ۱۵ (۵۸)، ۵۸۴-۶۰۶. doi: ۱۰.۲۲۰۳۴/jgeoq.۲۰۲۵,۴۹۲۸۲۹,۴۱۸۴

منابع انگلیسی:

- Abdul Kader Jilani, M. M., Tasnim, S., Rahman, N., Asgar, A. R., & Ahmed, N. (2026). Role of ethics, meritocracy, and professionalism in public sector reforms: AQ methodology study. *Plos one*, 21(2), e0342981.
- Carlizzi, D. N. (2025). Public Administration Reengineered Applying AI Models Towards Precision. *Generative Artificial Intelligence and Fifth Industrial Revolution*, 880, 61.
- Elapatha, V. W., & Jehan, S. N. (2020). An analysis of the implementation of business process re-engineering in public services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 114.
- Eren, V., & Duman, H. (2026). The Impact of Digital Technologies on Public Administration: Opportunities and Challenges. *Modernizing Public Administration With New Digital Advancements*, 35-64.
- Ghatari, A. R., Shamsi, Z., & Vedadi, A. (2014). Business process reengineering in public sector: ranking the implementation barriers. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 4(3), 324-341.
- Gómez Plaza, M., Granados Cañete, F. J., López Yajamin, E. X., Díaz Martín, D., Olalla Caballero, B., & Palma Bautista, A. M. (2025). Enhancing AI applications for European public bodies: A data quality-centric approach. *International Journal of Engineering Business Management*, 17, 18479790251367820.
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., ... & Calantone, R. J. (2014). Common beliefs and reality about PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational research methods*, 17(2), 182-209.
- Knox, C., & Sharipova, D. (2023). Public sector reforms in developing countries: A preliminary review. *Public Administration and Development*, 43(5), 368-380.
- Kuhlmann, S., & Heuberger, M. (2023). Digital transformation going local: implementation, impacts and constraints from a German perspective. *Public Money & Management*, 43(2), 147-155.
- Longo, F. (2012). Managing public reforms effectively: A strategic change management approach. *Strategic Change Management in the Public Sector: An EFMD European Case Book*, 1-20.
- Manoorkar, J., & Yampe, P. (2024, December). Building a Digital State: Strategic Role of Information Technology in Advancing E-Government Services. In *International Conference on Information and Communication Technology for Competitive Strategies* (pp. 287-297). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Misuraca, G., Rossel, P., & Sibal, P. (2024). Mastering AI governance in the public sector. In *The Routledge International Handbook of Public Administration and Digital Governance* (pp. 338-353). Routledge.
- Mobo, F. D. (2025). Development for public officials: Adapting new technologies in public services. In *Digital Competency Development for Public Officials: Adapting New Technologies in Public Services* (pp. 61-74). IGI Global Scientific Publishing.

- Nesterenko, K., & Bohatyrova, M. (2019). Reforming of public administration in Ukraine in the context of the European integration. *Lex portus*, 20, 52.
- Rahman, S., Teicher, J., Cox, J. W., & Alam, Q. (2023). Slipstreaming for public sector reform: How enterprising public sector leaders navigate institutional inertia. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(1), 4-18.
- Rekunen, I., Koldovskyi, A., Hordiienko, V., Yurynets, O., Abu Khalaf, B., & Ktit, M. (2025). Technology adoption in government management: Public sector transformation analysis. *Journal of Governance & Regulation*, 14(1), 150-160.
- Setyarto, D. B., Alimuddin, A., Mulyaningsih, M., & Judijanto, L. (2025). The role of e-government in increasing transparency and accountability of public administration in the digital era. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(2), 1771-1783.
- van Gestel, N., & Alm Andreassen, T. (2026). Challenging Common Assumptions in Explaining Welfare Administration Reform: A Three-Decade Analysis of The Netherlands and Norway. *International Journal of Public Administration*, 49(7), 427-441.
- Van Gestel, N., Denis, J. L., Ferlie, E., & McDermott, A. M. (2018). Explaining the policy process underpinning public sector reform: The role of ideas, institutions, and timing. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(2), 87-101.
- Weerakkody, V., Janssen, M., & El-Haddadeh, R. (2021). The resurgence of business process re-engineering in public sector transformation efforts: exploring the systemic challenges and unintended consequences. *Information Systems and e-Business Management*, 19(3), 993-1014.
- Zankina, E. (2020). Public Administration Reform in Bulgaria: Top-down and Externally-driven Approach. *Central European Public Administration Review*, 18(1), pp. 89–124

Title: Designing the Reinvention Model of Government Organizations Based on the Seventh Development Plan

Abstract

Background and Aim: Government organizations play a critical and decisive role in achieving the country's strategic objectives and implementing administrative reform policies. Therefore, the main purpose of this study was to design a model for the reinvention of government organizations based on the Seventh Development Plan.

Methodology: This research is applied-developmental in purpose and employs an exploratory mixed-methods (qualitative-quantitative) design. In the qualitative phase, using thematic analysis, data were collected and analyzed through semi-structured interviews with 15 university faculty members in public administration and selected experts from the Ministry of Interior. In the quantitative phase, to validate the model, a researcher-made questionnaire (with established content validity and Cronbach's alpha reliability above 0.7) was designed. The statistical population for this phase included 1,200 experts working within the Ministry of Interior, from which a sample of 291 was selected via stratified random sampling. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and SmartPLS software.

Findings: The research findings indicated that the model for the reinvention of government organizations based on the Seventh Development Plan consists of 8 global themes, 16 organizing themes, and 64 basic themes. The core global themes identified are: “Structural Reinvention,” “Institutional Reinvention,” “Technological Reinvention,” “Human Capital Reinvention,” “Process Reinvention,” “Performance Reinvention,” “Financial Reinvention,” and “Cultural Reinvention.” In the quantitative section, structural equation modeling results confirmed all hypothesized relationships within the model; the main dimensions were validated with high path coefficients (0.63 to 0.88) and significant t-values. Fit indices (GOF=0.59, SRMR=0.067), validity (AVE > 0.5), and reliability (α > 0.7) collectively indicate the model’s robust validity, goodness-of-fit, and the confirmation of all 56 indicators.

Conclusion: Beyond enriching the theoretical literature in the fields of public administration and organizational reinvention, the results of this study provide a practical framework to enhance the efficiency of government organizations in alignment with the mandates of the Seventh Development Plan.

Keywords: Reinvention of Government Organizations, Seventh Development Plan, Administrative Reform.