

# Validation of the Service Delivery Model in the Lorestan Governorship from a Development Perspective

Mohammad karim Khorshidvand<sup>1</sup>, Gholamreza Amjadi<sup>1\*</sup>, Morteza Ghasemi<sup>2</sup>, Alireza Afshar Nejad<sup>1</sup>

1. Department of Management, Sav.C., Islamic Azad University, Saveh, Iran

2. Department of Management, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

## ABSTRACT

The objective of this study was to design and validate a development-oriented service delivery model for the Lorestan Governorate by examining value-based, individual, organizational, and social components. This research employed a mixed-method sequential exploratory design. In the qualitative phase, content analysis of documents and semi-structured interviews with experts were conducted to extract the core dimensions of the service delivery model. In the quantitative phase, a researcher-developed questionnaire—derived from qualitative findings—was administered to 226 employees of the Lorestan Governorate. Construct validity was assessed through convergent and discriminant validity, while reliability was evaluated using Cronbach's alpha and composite reliability. Data analysis was performed using MAXQDA and PLS-SEM software. Structural equation modeling revealed that the four dimensions—value-based, organizational, social, and individual—significantly predicted public service delivery. The model demonstrated strong explanatory power with an  $R^2$  of 0.836 for the service delivery construct. The value-based component exhibited the strongest direct effect, followed by organizational and social components, while the individual component showed a weaker but still significant effect. Predictive relevance ( $Q^2$ ) indices confirmed the model's robustness, and validity analyses indicated satisfactory measurement properties. This study provides a validated, comprehensive, and development-oriented service delivery model for the Lorestan Governorate, integrating ethical values, organizational efficiency, individual responsibility, and social justice. The model offers a robust foundation for policy formulation, service improvement initiatives, and strengthened local governance.

**Received:** 01 Sep 2025

**Accepted:** 04 Dec 2025

**First Available:** 05 Dec 2025

**Final Publication:** 30 Mar 2026

## Keywords

Public service delivery; Lorestan Governorate; model validation; development; structural equation modeling.

## How to cite:

Khorshidvand, M. K., Amjadi, G., Ghasemi, M., & Afshar Nejad, A. (2025). Validation of the Service Delivery Model in the Lorestan Governorship from a Development Perspective. *Study and Innovation in Education and Development*, 6(1), 1-22.

## \* Corresponding Author:

Dr. Gholamreza Amjadi

E-mail: Amjadi@iau-saveh.ac.ir



© 2026 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

---

## EXTENDED ABSTRACT

### INTRODUCTION

In recent years, the growing complexity of public service environments has intensified global attention to the performance, structure, and capacity of local governmental institutions. Local governments, including municipalities, provinces, and regional administrative units, operate as the primary interface between citizens and public authorities; therefore, the quality of their services broadly shapes public trust, legitimacy, and democratic accountability. Scholars argue that strengthening municipal governance requires addressing not only administrative efficiency but also deeper systemic issues related to institutional capacity, organizational integrity, and public expectations (1). Furthermore, rural development and sectoral coordination have become essential strategic priorities for many local governments worldwide (2). The literature also stresses that capacity-building strategies remain fundamental to improving employee competencies and overall governance performance (3), while performance management tools are critical for measuring and enhancing service delivery outcomes (4).

Studies on smart city development emphasize the growing significance of technology integration in institutional reforms, showing how digital innovations can support transparency, responsiveness, and accelerated service procedures (5). Research on political alignment and service delivery points out that partisan dynamics can influence the provision of public services and shape policy outcomes within local governments (6). Concurrently, effective local governance depends on strong administrative structures and systematic capacity development, particularly in contexts undergoing institutional transition (7). Environmental regulation studies further show that municipal performance increasingly depends on strategic cooperation among cities and the adoption of integrated regulatory approaches (8).

Efforts to regulate smart city governance models in European municipalities illustrate how technological regulation, accountability mechanisms, and policy experimentation have become core dimensions of contemporary public administration (9). In South Africa, the need for improved intergovernmental coordination and effective forum structures has emerged as a priority for enhancing municipal service delivery (10). These governance challenges intersect with broader political and managerial issues, such as metropolitan reform, talent management, digital transformation, and public service modernization (11, 34). Given these dynamics, scholars argue that both organizational

innovation and integrated digital solutions are essential for accelerating the quality of public services (12).

Local governance studies also highlight the importance of decentralization reforms, where political, administrative, and fiscal autonomy significantly shape institutional performance. In South Africa, for instance, local governments continue to struggle with cadre deployment, governance failures, and skills shortages, making reform interventions highly urgent (14). Similarly, district development models have been evaluated in terms of their ability to foster coordinated development planning among local authorities (13). From a theoretical perspective, financial empowerment of cities through improved fiscal frameworks remains central to strengthening their strategic position (24). Correspondingly, the need for clear legal frameworks and structured local-self government principles has been identified across various comparative studies (35).

European and global studies increasingly emphasize experimentation, innovation, and adaptive governance as critical strategies for responding to complex urban challenges (23). Research on city twinning initiatives has shown how municipalities benefit from cross-border cooperation in improving administrative capacity and service delivery (25). Additionally, urban economic development studies argue that supporting small and medium-sized enterprises constitutes a strategic responsibility of local government systems in modern cities (36).

Political reform studies stress that centralization or decentralization tendencies influence governance efficiency, local autonomy, and service provisioning (18). In the South-European region, sub-municipal governance and territorial restructuring remain areas of ongoing reform and debate (21). Meanwhile, constitutional reform processes in transitioning countries like Ukraine underscore the importance of aligning local governance principles with effective decentralization strategies (26). Similarly, comparative analyses from Finland indicate that modern local governance must integrate community participation, multi-level governance, and administrative adaptability (33).

Empirical investigations into multi-actor governance, such as the management of local public services in France, show that plural governance formats can enhance administrative responsiveness and contextual decision-making (37). Gender governance studies further illustrate how inclusive policies can help local authorities improve development trajectories and public service outcomes (38). Another set of studies in Russia emphasizes the importance of strategic territorial governance and the integration of self-governing bodies within municipal planning processes (15, 19). In addition, the financial

and administrative self-sufficiency of municipal entities has been highlighted as a core prerequisite for ensuring sustainable development (16).

Specific thematic areas such as public–private partnerships have also been explored as effective models for enhancing municipal service delivery capacities, particularly in essential services like urban water systems (28). Moreover, mental health policy research demonstrates how local governments must incorporate well-being indicators into their decision-making frameworks (32). Broader comparative analyses argue for the redesign of local self-government structures to address persistent administrative and structural inefficiencies (22). Similarly, research in metropolitan financing and development underscores the significance of integrated funding and planning mechanisms (39). Local innovation and e-government initiatives in South Asia reveal additional barriers and opportunities for digital transformation at the municipal level (40).

Within this global landscape, Iranian provincial administrations—particularly governorates—are facing pressures to modernize service delivery, enhance human resource capabilities, and adopt technology-driven administrative models. Research on technology adoption and fourth-generation universities in Iran also highlights the importance of advanced digital ecosystems for administrative modernization (29). Furthermore, the need for electronic human resource management and knowledge-creation frameworks in public organizations underscores the importance of aligning organizational structures with contemporary governance requirements (30). In this context, the validation of a comprehensive model for service delivery in the Lorestan Governorate becomes a critical academic and policy priority.

## **METHODS AND MATERIALS**

This study applied a sequential exploratory mixed-methods design combining qualitative content analysis and quantitative structural equation modeling. The qualitative phase consisted of analyzing national and international documents related to public service delivery and conducting semi-structured interviews with experts, administrators, and specialists within and outside the Lorestan Governorate. Themes generated from this phase were used to construct a researcher-made questionnaire for the quantitative stage. The quantitative phase involved surveying 226 employees selected through simple random sampling. Reliability was assessed by Cronbach's alpha and composite reliability, while construct validity was examined through convergent and discriminant validity using factor loadings, AVE, Fornell–Larcker criteria, and Q<sup>2</sup> predictive relevance. Data were analyzed

using MAXQDA for qualitative coding and PLS-SEM (version 3) for quantitative modeling.

## **FINDINGS**

The results of the qualitative phase yielded four major dimensions underlying service delivery in the Lorestan Governorate: (1) value-based and religious-ethical components, (2) individual-behavioral components, (3) organizational-structural components, and (4) social-public components. Each dimension included multiple subcomponents related to public ethics, responsibility, integrity, transparency, supervision, equity, and public interest orientation.

Quantitative evaluation demonstrated strong reliability and validity across all dimensions. AVE values exceeded 0.66, composite reliability ranged from 0.916 to 0.948, and Cronbach's alpha values were all above 0.816. Confirmatory factor loadings were high and significant. The discriminant validity assessment confirmed acceptable structural separation among constructs.

Structural equation modeling revealed that all four dimensions significantly contributed to explaining public service delivery. The value-based and ethical dimension had the strongest direct effect, followed by organizational, social, and individual components. The model explained 0.836 of variance in service delivery, indicating a strong predictive capacity. Predictive relevance ( $Q^2$ ) for the service delivery construct was also positive and substantial.

## **DISCUSSION AND CONCLUSION**

The findings highlight that public service delivery in the Lorestan Governorate is fundamentally shaped by ethical-value foundations, organizational efficiency, social justice orientation, and individual behavioral attributes. The dominant influence of value-based components underscores the significance of ethical governance and moral responsibility in public administration functions. Organizational components related to meritocracy, transparency, supervision, and speed of services further emphasize the necessity of structural reforms. The considerable role of social components reflects the importance of public interest, equity, and responsiveness in provincial governance. Individual components, though comparatively smaller in effect, remain essential for ensuring trustworthy and citizen-centered services.

Overall, the validated model provides a comprehensive framework for enhancing public service delivery within the Lorestan Governorate. By integrating ethical foundations, organizational structures, social responsibilities, and individual behaviors,

provincial administrations can adopt a holistic, development-oriented approach to administrative excellence and governance modernization.

## اعتباریابی الگوی خدمت‌رسانی در استانداری لرستان از منظر توسعه

محمد کریم خورشیدوند<sup>۱</sup>، غلامرضا امجدی<sup>۱\*</sup>، مرتضی قاسمی<sup>۲</sup>، علیرضا افشارنژاد<sup>۱</sup>

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

۲. گروه مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## چکیده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۱۳

تاریخ چاپ اولیه: ۱۴۰۴/۰۹/۱۴

تاریخ چاپ نهایی: ۱۴۰۵/۰۱/۱۰

## کلیدواژه‌ها

خدمت‌رسانی عمومی؛

استانداری لرستان؛

اعتباریابی مدل؛ توسعه؛

مدل‌یابی معادلات ساختاری.

هدف این پژوهش طراحی و اعتباریابی الگوی خدمت‌رسانی توسعه‌گرا در استانداری لرستان بر اساس تحلیل مؤلفه‌های ارزشی، فردی، سازمانی و اجتماعی است. این مطالعه با رویکرد آمیخته و به‌صورت اکتشافی متوالی انجام شد. در مرحله کیفی، تحلیل محتوای اسناد و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان به‌منظور شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد الگوی خدمت‌رسانی انجام شد. در مرحله کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته بر اساس یافته‌های کیفی طراحی و بین ۲۲۶ نفر از کارکنان استانداری لرستان توزیع شد. روایی ابزار با روش‌های روایی سازه، همگرا و واگرا بررسی شد و پایایی با آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأیید گردید. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای MAXQDA و PLS انجام گرفت. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که چهار مؤلفه ارزشی-اعتقادی، سازمانی، اجتماعی و فردی به‌طور معنادار خدمات عمومی را پیش‌بینی می‌کنند. مقدار  $R^2$  برای متغیر خدمات عمومی برابر با ۰.۸۳۶ بود که نشان‌دهنده قدرت تبیین بسیار بالایی مدل است. بیشترین اثر مستقیم مربوط به مؤلفه ارزشی-اعتقادی و پس از آن مؤلفه سازمانی و اجتماعی بود. مؤلفه فردی نیز اثر معنادار اما ضعیف‌تری نشان داد. شاخص  $Q^2$  نیز بیانگر پیش‌بینی‌پذیری مطلوب مدل بود و نتایج روایی واگرا و همگرا نیز نشان‌دهنده کفایت کامل مدل اندازه‌گیری بود. این مطالعه الگوی جامع و معتبر خدمت‌رسانی توسعه‌گرا را برای استانداری لرستان ارائه می‌کند که تلفیقی از ارزش‌های اخلاقی، ساختارهای سازمانی کارآمد، مسئولیت‌پذیری فردی و عدالت اجتماعی است. این مدل می‌تواند مبنایی برای سیاست‌گذاری، طراحی برنامه‌های بهبود خدمات و ارتقای حکمرانی محلی قرار گیرد.

## شیوه ارجاع‌دهی:

خورشیدوند، محمدکریم، امجدی، غلامرضا، قاسمی، مرتضی، و افشارنژاد، علیرضا. (۱۴۰۵). اعتباریابی الگوی خدمت‌رسانی در استانداری لرستان از منظر توسعه. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۶(۱)، ۱-۲۲.

## نویسنده مسئول:

دکتر غلامرضا امجدی

پست الکترونیکی: Amjadi@iau-saveh.ac.ir

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

تحولات عمیق در عرصه حکمرانی محلی طی دهه‌های اخیر، ساختار، کارکرد و نقش شهرداری‌ها و استانداری‌ها را به‌عنوان نهادهای خط مقدم ارائه خدمات عمومی دگرگون کرده است. امروزه دولت‌های محلی با فشارهای فزاینده برای افزایش کارآمدی، ارتقای کیفیت خدمات و پاسخ‌گویی به نیازهای رو به رشد شهروندان مواجه‌اند؛ فشاری که ریشه در تحولات جمعیتی، پیچیدگی اجتماعی، توسعه فناوری‌های نوین و افزایش انتظارات عمومی دارد. همین وضعیت زمینه‌ای ایجاد کرده که بسیاری از پژوهشگران بر ضرورت بازطراحی مدل‌های حکمرانی محلی و ارتقای ظرفیت نهادهای زیرمجموعه دولت‌های محلی تأکید کنند (1). هم‌زمان رشد مفاهیمی چون حکمرانی مشارکتی، نوآوری خدمات عمومی، شهر هوشمند، توسعه پایدار و پاسخ‌گویی چندسطحی، نشان می‌دهد که ارائه خدمات عمومی دیگر صرفاً یک وظیفه اداری نیست، بلکه سازوکاری استراتژیک برای مدیریت تغییر، هدایت توسعه و تقویت اعتماد اجتماعی است (2).

یکی از چالش‌های مهم دولت‌های محلی، افزایش پیچیدگی خدمات و ضرورت تلفیق سیاست‌گذاری، اجرا، نظارت و مشارکت اجتماعی در قالب مدل‌های یکپارچه است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فقدان ظرفیت نهادی، ضعف مهارت‌های منابع انسانی، محدودیت ساختاری و نبود نظام‌های انگیزشی مؤثر، یکی از عوامل کلیدی اختلال در ارائه خدمات عمومی محسوب می‌شود (3). سیستم‌های مدیریت عملکرد نیز در بسیاری از کشورها به‌روز نشده‌اند و توانایی لازم برای سنجش کیفی و کمی خدمات را ندارند (4). این وضعیت در کشورهای در حال توسعه ملموس‌تر است، جایی که نهادهای محلی از یک‌سو متولی طیف گسترده‌ای از خدمات‌اند و از سوی دیگر با محدودیت‌های اداری و مالی روبه‌رو هستند (5).

از منظر نظری، حکمرانی محلی کارآمد نیازمند مجموعه‌ای از مؤلفه‌های چندبعدی است؛ از جمله شفافیت، پاسخ‌گویی، کارآمدی فرآیندها، مهارت کارکنان، شایسته‌سالاری، مدیریت مالی سالم و ارتباطات بین‌بخشی اثربخش. این ویژگی‌ها در ادبیات جهانی به‌عنوان پایه‌های اصلی کیفیت خدمت‌رسانی شناخته می‌شوند (6). بسیاری از کشورها در واکنش به ناکارآمدی‌های ساختاری، اصلاحات نهادی و نوآوری‌های حکمرانی را آغاز کرده‌اند تا از طریق تقویت ظرفیت اداری، ساختارهای مشارکتی و فناوری‌های نوین، کیفیت خدمات عمومی را افزایش دهند (7).

در سطح بین‌المللی، نهادهای محلی در کشورهایی مانند چین با طراحی مکانیسم‌های تعاملی میان شهرداری‌ها و نهادهای محیط‌زیستی توانسته‌اند اجرای سیاست‌های تنظیم‌گری را ارتقا دهند (8). در اروپا نیز حرکت به سمت شهرهای هوشمند و مدیریت داده‌محور، موجب شده تا قالب‌های سنتی اداره مناطق شهری دستخوش تحول شود (9). افزون بر این، در کشورهای آفریقایی توسعه‌نیافته به‌دلیل شکاف نهادی و ضعف ساختارهای مالی، نیاز به بازطراحی مدل‌های ارائه خدمات بیش از پیش احساس می‌شود.



(10). همچنین سیاست‌های منابع انسانی مانند استعدادپروری و دیجیتالی‌سازی خدمات در جنوب آفریقا به‌عنوان راهبردهای تقویت کیفیت خدمات عمومی پیشنهاد شده‌اند (11).

اهمیت مدل‌سازی خدمات عمومی نه‌تنها در سطح اداری بلکه در مدیریت تغییرات اجتماعی نیز مشهود است. برای مثال، مطالعات نشان داده‌اند که تقویت نوآوری‌های دیجیتال می‌تواند سرعت ارائه خدمات را افزایش دهد، هزینه‌ها را کاهش دهد و رضایت شهروندان را بالا ببرد (12). در کشورهایی مثل آفریقای جنوبی، ضعف‌های مالی شهرداری‌ها، سیاسی‌سازی انتصابات و تمرکزگرایی بیش از حد، از موانع جدی تحقق خدمت‌رسانی توسعه‌گرا بوده است (13, 14).

در حوزه سیاست‌گذاری مقایسه‌ای، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که در بسیاری از کشورها، اصلاحات مالی و اداری برای افزایش خودکفایی و تقویت استقلال نهادهای محلی در اولویت قرار گرفته است (15, 16). همچنین تحلیل پیامدهای تمرکزگرایی و عدم تمرکز نشان می‌دهد که ساختار مناسب حکمرانی باید بسته به نیازهای محلی، زمینه فرهنگی و ظرفیت اداری طراحی شود (17, 18).

در کنار این مباحث، توجه به حکمرانی مشارکتی و نقش جامعه محلی در سیاست‌گذاری خدمات نیز اهمیت یافته است. برخی مطالعات بر ضرورت ایجاد ساختارهای مدیریت مشترک شهری، تعمیق ارتباطات شهروندی و ایجاد سازوکارهای شفافیت برای اعتمادسازی تأکید کرده‌اند (19, 20). حتی تجربه کشورهایی مانند کرواسی نشان می‌دهد که اصلاحات حکمرانی بدون توجه به زمینه‌های محلی و چالش‌های اجتماعی نمی‌تواند به بهبود عملکرد منجر شود (21, 22).

برخی پژوهش‌ها به اهمیت ساختارهای نوآورانه در برنامه‌ریزی شهری اشاره کرده‌اند و بیان می‌کنند که حکمرانی آزمایشی و سیاست‌گذاری تجربی می‌تواند الگوهای جدیدی برای ارتقای کیفیت خدمات عمومی ارائه دهد (23). نظارت مؤثر نیز یکی از مهم‌ترین عناصر کارآمدی خدمات شهری است و بدون نظام‌های پایش و ارزیابی، کیفیت خدمات پایدار نخواهد بود (24). افزون بر آن، چالش‌هایی مانند فساد، بی‌عدالتی، تبعیض و نبود سیاست‌های شفاف همواره مانعی جدی برای تحقق عدالت اداری و ارتقای خدمت‌رسانی بوده‌اند (25).

در سطح کلان‌تر، کشورهای اروپایی نیز با چالش‌های درهم‌تنیده‌ای مانند نیاز به بازتعریف ساختارهای قانون اساسی، تمرکززدایی، سیاست‌گذاری مشارکتی و بازمهندسی نقش مناطق شهری مواجه‌اند (26, 27). توسعه فناوری‌های هوشمند نیز مسیر جدیدی برای مدیریت شهری گشوده است و شهرهای پیشرو با استفاده از داده‌کاوی و هوش مصنوعی، فرایندهای ارائه خدمات عمومی را متحول کرده‌اند (9). تجربه ژاپن نشان می‌دهد که اجرای مشارکت‌های دولتی-خصوصی می‌تواند کیفیت خدمات زیرساختی مانند آب‌رسانی را ارتقا دهد (28).

در این میان، مدل‌های جدید دانشگاه‌های نسل چهارم و فناوری‌های نوین نیز ابزارهای مهمی برای افزایش توان نوآوری نهادهای محلی محسوب می‌شوند (29). همین‌طور توسعه دانش سازمانی و مدیریت الکترونیک منابع انسانی می‌تواند ظرفیت اداری را به‌طور چشمگیری افزایش دهد (30).

از منظر اجتماعی، نقش مشارکت شهروندان در ارائه خدمات نیز بسیار برجسته است. برخی پژوهش‌ها بر این باورند که توسعه ظرفیت مشارکت‌جویانه مردم می‌تواند اثربخشی خدمات شهری را تقویت کند (31). همچنین، تغییرات سریع در حوزه سلامت روان شهری و پیامدهای اجتماعی آن نشان می‌دهد که مدل‌های خدمات عمومی باید به نیازهای متنوع شهروندان پاسخ بدهند (32). چالش دیگر، ارتباط بین سیاست‌های زیست‌محیطی و خدمات عمومی شهری است. بنا بر یافته‌های جدید، تعاملات راهبردی میان شهرها در حوزه تنظیم‌گری محیط‌زیست می‌تواند کیفیت خدمات را ارتقا دهد (8). از سوی دیگر، برخی مطالعات بیان کرده‌اند که تنوع ساختارهای حکمرانی محلی در جهان (اعم از متمرکز، نیمه‌متمرکز یا غیرمتمرکز) منشأ تفاوت‌های چشمگیر در کارآمدی خدمات محلی است (33).

بر همین اساس، استانداری‌ها به‌عنوان نهادهای حاکمیتی نقش کلیدی در ایجاد هماهنگی نهادی، هدایت سیاست‌گذاری منطقه‌ای و تضمین عدالت اداری دارند. اما در بسیاری از استان‌های کشور، از جمله لرستان، الگوی یکپارچه و معتبر برای تبیین مؤلفه‌های خدمات‌رسانی توسعه‌گرا وجود ندارد و پراکندگی سیاست‌ها مانع از تحقق نظام‌مند ارائه خدمات شده است. هدف این پژوهش، طراحی و اعتباریابی الگوی خدمت‌رسانی در استانداری لرستان از منظر توسعه است.

## روش پژوهش

این پژوهش با هدف اعتباریابی الگوی خدمت‌رسانی در استانداری لرستان از منظر توسعه، بر اساس رویکرد پژوهش آمیخته و با بهره‌گیری از الگوی اکتشافی متوالی انجام شد. ماهیت مسئله پژوهش و پیچیدگی ابعاد آن، پژوهشگر را ملزم می‌کرد که ابتدا از طریق رویکردی کیفی به شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد خدمت‌رسانی در استانداری بپردازد و سپس یافته‌های کیفی را در یک جامعه بزرگ‌تر به محک تجربی و کمی بگذارد. بر همین اساس، مرحله نخست پژوهش بر پایه تحلیل محتوای کیفی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان سازمانی و برون‌سازمانی انجام شد. تحلیل محتوای اسناد شامل بررسی تمامی مقالات، گزارش‌ها و مستندات علمی منتشر شده در فاصله سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ درباره خدمت‌رسانی بهینه در دستگاه‌های حاکمیتی بود و نمونه‌گیری به روش نظری انجام گرفت؛ روشی که در آن، داده‌ها به صورت تدریجی انتخاب می‌شوند تا جایی که مقوله‌ها به اشباع برسند. پس از آن، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان استانداری لرستان، مدیران دستگاه‌های اجرایی و اساتید دانشگاه انجام شد و پژوهشگر با اتکا بر معیارهایی مانند تمایل به مشارکت، حداقل پنج سال سابقه مدیریتی یا اجرایی مرتبط، و آشنایی تخصصی با موضوع، شرکت‌کنندگان را انتخاب کرد. به محض آنکه مصاحبه‌های انجام‌شده به تکرار محتوایی رسید، فرایند جمع‌آوری داده‌ها به دلیل تحقق اشباع نظری متوقف شد و این نقطه پس از انجام ۱۷ مصاحبه حاصل شد.

در مرحله کمی، پژوهش به جامعه آماری کارکنان استانداری لرستان گسترش یافت؛ جامعه‌ای که براساس آمار رسمی، ۵۴۸ نفر را شامل می‌شد. برای تعیین حجم نمونه، فرمول کوکران مورد استفاده قرار گرفت و تعداد ۲۲۶ نفر به‌عنوان نمونه نهایی تعیین

شدند. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده انتخاب شد تا امکان تعمیم‌پذیری یافته‌ها افزایش یابد. همچنین برای اعتباریابی نهایی مدل، از ۳۰ نفر از خبرگان شامل مصاحبه‌شوندگان مرحله کیفی و متخصصانی که از طریق روش گلوله‌برفی معرفی شدند استفاده شد. به این ترتیب، ترکیب اطلاعات حاصل از تحلیل اسناد، مصاحبه‌های عمقی و تحلیل‌های کمی، بنیان شکل‌گیری مدلی معتبر و کاربردی برای خدمت‌رسانی در استانداری لرستان را فراهم ساخت.

در مرحله کیفی پژوهش از دو مسیر اصلی برای گردآوری داده‌ها استفاده شد: تحلیل محتوای متون علمی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته. در تحلیل محتوای کیفی، پژوهشگر به شیوه فیش‌برداری نظام‌مند، مفاهیم مربوط به خدمت‌رسانی مطلوب در دستگاه‌های حاکمیتی را استخراج کرد. انتخاب اسناد و متون با روش نمونه‌گیری نظری انجام شد؛ رویکردی که به پژوهشگر اجازه می‌دهد به صورت متوالی و بر اساس غنای محتوایی اسناد، نمونه‌ها را انتخاب و تحلیل کند تا زمانی که داده‌ها به اشباع برسند. در بخش مصاحبه، از پرسش‌های باز و هدایت‌کننده استفاده شد تا مصاحبه‌شوندگان بتوانند به صورت آزادانه درباره مؤلفه‌ها و ابعاد خدمت‌رسانی در استانداری سخن بگویند. پژوهشگر برای اطمینان از صحت برداشت‌ها، از تکنیک پرسش‌های پیگیری‌کننده و بازخوردگیری از مشارکت‌کنندگان بهره برد و در طول فرایند مصاحبه، تحلیل اولیه داده‌ها را نیز انجام داد تا فرایند جمع‌آوری با تحلیل همزمان پیش برود و اطلاعات ناقص با مصاحبه‌های جدید تکمیل شود.

در مرحله کمی، ابزار اصلی، پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای بود که بر اساس یافته‌های کیفی طراحی شد. این پرسشنامه چهار مؤلفه اصلی شامل مؤلفه ارزشی و اعتقادی، مؤلفه فردی، مؤلفه اجتماعی و مؤلفه سازمانی را دربر می‌گرفت و برای هر مؤلفه، چندین زیرمؤلفه و گویه طراحی شد. طیف پاسخ‌دهی پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت تنظیم شد و هدف آن سنجش میزان تناسب و اعتبار مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی‌شده از دیدگاه خبرگان بود.

برای ارزیابی روایی ابزارهای کیفی، از نظرات خبرگان، اعضای هیأت علمی و بازبینی مشارکت‌کنندگان استفاده شد تا اطمینان حاصل شود که داده‌ها و تفاسیر پژوهشگر دقیق، معتبر و سازگار با واقعیت ادراک‌شده مشارکت‌کنندگان است. پایایی ابزارهای کیفی نیز از طریق محاسبه شاخص‌های ثبات و تکرارپذیری میان کدگذاران انجام شد؛ بدین صورت که بخشی از مصاحبه‌ها در دو بازه زمانی متفاوت توسط پژوهشگر کدگذاری شد و همچنین کدگذاری سه مصاحبه دیگر توسط کدگذار دوم انجام شد. میزان توافق بالا میان دوبار کدگذاری پژوهشگر و نیز میان پژوهشگر و همکار کدگذار نشان داد که ابزار تحلیل داده‌های کیفی از پایایی لازم برخوردار است. در بخش کمی، اعتبار ابزار از طریق روایی صوری و محتوایی و همچنین روایی سازه آزمون شد. در روایی سازه، از شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده و بارعاملی گویه‌ها استفاده شد تا مشخص شود آیا هر گویه و مؤلفه به درستی سازه مورد نظر را اندازه‌گیری می‌کند یا خیر. مقادیر بالاتر از ۰.۴۰ برای بار عاملی و بالاتر از ۰.۵۰ برای AVE نشان‌دهنده مناسب بودن مدل اندازه‌گیری بود. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از آلفای کرونباخ بررسی شد و مقادیر به دست‌آمده برای مؤلفه‌ها نشان داد که پرسشنامه از انسجام درونی مطلوبی برخوردار است.

تحلیل داده‌ها در این پژوهش در دو مرحله کیفی و کمی انجام شد. در بخش کیفی، تحلیل داده‌ها بر اساس روش تحلیل محتوای کیفی و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا صورت گرفت. فرایند تحلیل شامل چند گام متوالی بود: نخست، تبدیل کامل فایل‌های صوتی مصاحبه‌ها به متن مکتوب و مطالعه مکرر آنها برای آشنایی عمیق با داده‌ها. سپس ایجاد کدهای اولیه و تعیین واحدهای معنایی مناسب انجام شد. در مرحله بعد، کدهای مشابه و مرتبط در دسته‌های بالاتر ادغام و ترکیب شدند و در نهایت، مقوله‌ها و زیرمقوله‌های اصلی پژوهش شکل گرفتند. تحلیل محتوای اسناد نیز به همین شیوه انجام شد و ادغام نتایج هر دو مسیر، بنیان ایجاد مدل اولیه خدمت‌رسانی را فراهم کرد.

در مرحله کمی، تحلیل داده‌ها بر اساس مدل‌سازی معادلات ساختاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار PLS3 انجام شد. این تحلیل برای اعتباریابی مدل پژوهش و ارزیابی روابط میان مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده به کار رفت. تحلیل عاملی تأییدی، اعتبار همگرایی مؤلفه‌ها، اعتبار واگرا، بارهای عاملی، شاخص‌های فورنل و لارکر و همچنین شاخص‌های مرتبط با ویژگی‌های متمایز و مشترک سازه‌ها از جمله معیارهایی بودند که برای بررسی اعتبار مدل اندازه‌گیری مورد استفاده قرار گرفتند. تحلیل نهایی با توجه به نتایج شاخص‌های آماری، مدل را تأیید کرد و به پژوهشگر امکان داد الگوی خدمت‌رسانی استانداری لرستان را در قالب مدلی معتبر و قابل استناد ارائه کند.

## یافته‌ها

در بخش کیفی پژوهش، مجموعاً ۱۷ نفر از خبرگان سازمانی و برون‌سازمانی مشارکت داشتند که از نظر جنسیت شامل ۸ مرد و ۹ زن بودند. میانگین سنی مشارکت‌کنندگان در بازه ۲۶ تا ۶۰ سال قرار داشت و نشان‌دهنده حضور ترکیبی از نیروهای جوان، میان‌سال و با تجربه بود. سابقه کاری آنان نیز بین ۴ تا ۲۹ سال متغیر بود که نشان می‌دهد بخش کیفی از نظر عمق تجربه حرفه‌ای تنوع قابل توجهی داشته است. از حیث تحصیلات، ۳ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۹ نفر دارای کارشناسی ارشد و ۵ نفر دارای مدرک دکتری بودند که ترکیبی از سطوح مختلف تخصصی را فراهم می‌کرد.

### جدول ۱. تم‌های اصلی، فرعی و مفاهیم مؤلفه‌های خدمات‌رسانی در استانداری لرستان

| تم اصلی                   | تم فرعی         | مفاهیم                                                                                                                                                       |
|---------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مؤلفه‌های ارزشی و اعتقادی | اعتقادات و مذهب | وجود روحیه خدمت‌آموزی دینی؛ توجه به منفعت اخروی در ارائه خدمت؛ وجود تعلقات معنوی در خدمت به مردم؛ به یاد آخرت بودن؛ پیروی از سیره ائمه در ارائه خدمت به مردم |
| مؤلفه‌های ارزشی و اعتقادی | خدا محوری       | کسب رضایت خداوند در خدمت‌دهی به مردم؛ کار کردن برای رضایت خداوند                                                                                             |
| مؤلفه‌های ارزشی و اعتقادی | عدم تعلق به     | در اولویت نبودن حقوق و مزایا در مقابل خدمت‌رسانی؛ عدم توجه به مادیات در انجام خدمت                                                                           |

|                   |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مؤلفه‌های فردی    | مسئولیت‌پذیری          | ارائه خدمات در زمان موعود؛ پیگیری صبورانه و مداوم امور؛ عدم تأخیر در ارائه خدمات؛ خدمات سریع در محل مورد نظر؛ مسئول دانستن خود نسبت به خدمات محول شده؛ جدیت و پشتکار زیاد در انجام وظایف؛ پاسخ‌گو بودن در قبال وظایف و اختیارات محوله؛ پاسخ‌گویی بدون چشم‌داشت؛ پیگیری مشکلات در حیطه اختیارات                                                                           |
| مؤلفه‌های فردی    | رشادت‌طلبی             | نترس بودن در دفاع از حق و حقیقت؛ برخورد قاطع در مفاسد اداری؛ برخورد قاطع با ظلم و تبعیض؛ شجاعت در دفاع از حقوق مردم                                                                                                                                                                                                                                                      |
| مؤلفه‌های فردی    | دگرخواهی               | از خودگذشتگی در جهت ارائه خدمت؛ نوع‌دوستی و عشق به هم‌نوع؛ لذت از خدمت به دیگران؛ احساس ناراحتی از مشکلات هم‌نوع                                                                                                                                                                                                                                                         |
| مؤلفه‌های فردی    | راستی و صداقت          | یکی بودن حرف و عمل؛ پایبندی و عمل به وعده‌های داده شده؛ شفافیت در ارائه خدمات؛ رعایت حریم خصوصی دریافت‌کنندگان خدمت                                                                                                                                                                                                                                                      |
| مؤلفه‌های فردی    | قانون‌محوری            | پایبندی به قانون در انجام امور محوله؛ عدم اتخاذ تصمیمات بدون توجه به قوانین موجود؛ پرهیز از رابطه‌گرایی؛ در نظر گرفتن اجرای قوانین برای همه                                                                                                                                                                                                                              |
| مؤلفه‌های سازمانی | شایسته‌سالاری          | انتخاب افراد شایسته برای پست‌های مدیریتی؛ تشویق مستمر کارکنان شایسته در ارائه خدمات؛ انتخاب مدیران بر اساس شایستگی نه رابطه‌بازی و سیاست؛ پیشرفت و ارتقای پست افراد شایسته                                                                                                                                                                                               |
| مؤلفه‌های سازمانی | تخصص‌گرایی             | انتخاب مدیران و کارکنان متخصص در جهت ارائه خدمات؛ به‌هنگام‌سازی دانش، توانایی و تخصص نیروی انسانی در سازمان؛ کسب مهارت‌های جدید و ارتقای تخصص در ارائه خدمات توسط کارکنان؛ استمرار دوره‌های ضمن خدمت در جهت تخصصی شدن کارکنان؛ به‌کارگیری نیروی آموزش‌دیده و متخصص در ارائه خدمات؛ ارائه دوره‌های مرتبط با بهره‌وری حین خدمت                                             |
| مؤلفه‌های سازمانی | نظارت دوره‌ای          | تشکیل کمیته نظارتی در جهت ارائه خدمات؛ ارائه گزارش عملکرد بخش‌های مختلف به‌صورت دوره‌ای در ارائه خدمات؛ نظارت و پیگیری خروجی امور محوله؛ حضور دوره‌ای و سرزده مدیران در محل ارائه خدمات؛ ارزیابی عملکرد تمامی بخش‌ها به‌صورت مستمر و دوره‌ای؛ پیگیری ارتقا و بهبود خدمات ارائه شده؛ نظارت بر نحوه ارائه خدمات؛ نظرسنجی دوره‌ای از دریافت‌کنندگان خدمت در خصوص نحوه ارائه |
| مؤلفه‌های سازمانی | خدمات سریع             | ارائه خدمات در زمان موعود؛ عدم تأخیر بی‌جا در ارائه خدمات محوله؛ استفاده از کانال‌های ارتباطی متعدد در جهت ارائه خدمات سریع و به‌موقع؛ رسیدگی به شکایات در خصوص تأخیر در امور؛ انجام سریع و بدون معطلی خدمات؛ راه‌اندازی پشتیبانی آنلاین                                                                                                                                 |
| مؤلفه‌های سازمانی | شفافیت ساختارها        | آگاهی از مسئولیت‌ها؛ نظم در مسئولیت‌ها؛ شفاف‌سازی قوانین و مقررات؛ شفافیت در رویه‌ها و فرایندها؛ شفافیت در منافع و تعارض منافع؛ شفافیت و نظارت بر منابع تأمین مالی                                                                                                                                                                                                       |
| مؤلفه‌های سازمانی | ویژگی‌های شغل          | تناسب شغل و تخصص؛ ادراک فرد از سازمان و وظیفه محوله؛ ارتباط بین همکاران؛ سپردن افراد در مشاغل متناسب؛ ارتباط مدیر و کارمند؛ داشتن آزادی عمل در شغل                                                                                                                                                                                                                       |
| مؤلفه‌های اجتماعی | دغدغه‌مندی منافع عمومی | انگیزه در جهت خدمت به عموم مردم و جامعه؛ ارجحیت داشتن دستاوردها و منافع عمومی بر منافع شخصی؛ داشتن شور و اشتیاق در جهت خدمت به مردم؛ داشتن تفکر سیستمی؛ داشتن روحیه خدمت عمومی؛ توجه به کیفیت و کمیت خدمات‌رسانی؛ اولویت قرار دادن منافع مردم؛ پیگیری و تأکید بر منافع عمومی                                                                                             |
| مؤلفه‌های اجتماعی | برابری و عدالت اجتماعی | دوری از تبعیض؛ محافظت از حقوق فردی و اجتماعی شهروندان؛ آگاهی از حقوق شهروندان؛ حفظ اعتدال در برخورد با مردم؛ احترام از پارتی‌بازی؛ مبارزه با تبعیض و نابرابری؛ بی‌توجهی به روابط خویشاوندی در انجام امور                                                                                                                                                                 |

بر اساس نتایج کیفی، الگوی خدمت‌رسانی در استانداری لرستان بر پایه چهار مؤلفه اصلی ارزشی و اعتقادی، فردی، سازمانی و اجتماعی شکل گرفته است که هر یک از این مؤلفه‌ها در قالب چند تم فرعی و مجموعه‌ای از مفاهیم عینی و رفتاری تبیین شده‌اند. در سطح ارزشی و اعتقادی، تأکید بر باورهای دینی، خدامحوری و عدم وابستگی به مادیات نشان می‌دهد که خدمت‌رسانی مطلوب در این دستگاه، عمیقاً با انگیزه‌های معنوی و اخلاقی پیوند خورده است. در مؤلفه فردی، ویژگی‌هایی همچون مسئولیت‌پذیری، رشادت‌طلبی، دگرخواهی، صداقت و قانون‌محوری به‌عنوان خصایص شخصیتی و رفتاری کارکنان برجسته شده که کیفیت تماس مستقیم با شهروندان را شکل می‌دهد. در بعد سازمانی، شایسته‌سالاری، تخصص‌گرایی، نظارت دوره‌ای، ارائه خدمات سریع، شفافیت ساختارها و تناسب ویژگی‌های شغل با توانمندی‌ها، به‌طور توأمان بر کارآمدی درونی و پاسخ‌گویی بیرونی سازمان دلالت دارد و

سازوکارهای ساختاری حمایت‌کننده از خدمت‌رسانی را تبیین می‌کند. در نهایت، در مؤلفه اجتماعی، دغدغه‌مندی منافع عمومی و تأکید بر برابری و عدالت اجتماعی، بُعد هنجاری و حقوق شهروندی الگو را برجسته می‌سازد و نشان می‌دهد که از دید خبرگان، خدمت‌رسانی توسعه‌گرا بدون تقدم منافع عمومی و مبارزه فعال با تبعیض و نابرابری قابل تحقق نیست.

در بخش کمی پژوهش، جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان شامل ۲۲۶ نفر از کارکنان استانداری بود که ۱۲۵ نفر از آنان مرد (۵۵.۳۱ درصد) و ۱۰۱ نفر زن (۴۴.۶۹ درصد) بودند و این نسبت نشان‌دهنده حضور متوازن تر اما غالب مردان در بدنه اجرایی استانداری است. توزیع سنی شرکت‌کنندگان نیز تنوع قابل توجهی داشت؛ به‌گونه‌ای که ۲۵ نفر در بازه سنی ۲۵ تا ۳۵ سال (۱۱.۰۶ درصد)، ۷۶ نفر در بازه ۳۶ تا ۴۵ سال (۳۳.۶۳ درصد)، ۹۵ نفر در بازه ۴۶ تا ۵۵ سال (۴۲.۰۳ درصد) و ۳۰ نفر بالای ۵۵ سال (۱۳.۲۷ درصد) قرار داشتند. این توزیع بیانگر غالب بودن نیروهای میان‌سال و باتجربه در ساختار سازمانی است. از نظر سطح تحصیلات نیز، پاسخ‌دهندگان شامل ۱۵ نفر فوق‌دیپلم (۶.۶۳ درصد)، ۵۰ نفر لیسانس (۲۲.۱۲ درصد)، ۱۰۵ نفر فوق‌لیسانس (۴۶.۴۶ درصد) و ۵۶ نفر دکتری (۲۴.۷۷ درصد) بودند که نشان می‌دهد بیشترین سهم متعلق به کارکنان دارای تحصیلات تکمیلی است و ترکیب تحصیلی جامعه آماری از سطح توانمندی علمی نسبتاً بالایی برخوردار است.

### جدول ۲. ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مؤلفه‌های خدمات عمومی

| ردیف | مؤلفه                 | میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) | پایایی ترکیبی | آلفای کرونباخ |
|------|-----------------------|-----------------------------------|---------------|---------------|
| ۱    | مؤلفه ارزشی و اعتقادی | ۰.۷۸۴                             | ۰.۹۱۶         | ۰.۸۶۲         |
| ۲    | مؤلفه فردی            | ۰.۷۸۵                             | ۰.۹۴۸         | ۰.۹۳۰         |
| ۳    | مؤلفه اجتماعی         | ۰.۸۴۵                             | ۰.۹۱۶         | ۰.۸۱۶         |
| ۴    | مؤلفه سازمانی         | ۰.۶۶۸                             | ۰.۹۲۳         | ۰.۹۰۰         |

نتایج مربوط به پایایی و روایی همگرا نشان می‌دهد که هر چهار مؤلفه خدمات عمومی از سطح مطلوبی از انسجام درونی و پایایی برخوردارند. میانگین واریانس استخراج‌شده برای تمامی مؤلفه‌ها بالاتر از ۰.۵۰ است و نشان می‌دهد گویه‌ها به‌طور مناسب سازه مربوطه را تبیین می‌کنند. همچنین، پایایی ترکیبی در همه مؤلفه‌ها بالاتر از ۰.۹۰ و آلفای کرونباخ در بازه ۰.۸۱۶ تا ۰.۹۳۰ قرار دارد که بیانگر پایداری و قابلیت اعتماد بالای ابزار اندازه‌گیری در سنجش ابعاد خدمات عمومی است. به‌ویژه مؤلفه فردی و سازمانی با ضرایب بالاتر از ۰.۹۰، بیشترین انسجام را از خود نشان داده‌اند.

### جدول ۳. روایی واگرا (افتراقی) مؤلفه‌های خدمات عمومی

| خدمات عمومی           | مؤلفه اجتماعی | مؤلفه ارزشی و اعتقادی | مؤلفه سازمانی | مؤلفه فردی |
|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------|------------|
| ۱.۰۱۷۷۷۹              |               |                       |               |            |
| مؤلفه اجتماعی         | ۰.۶۴۳         | ۰.۹۱۹                 |               |            |
| مؤلفه ارزشی و اعتقادی | ۰.۷۹۸         | ۰.۵۲۵                 | ۰.۸۸۶         |            |
| مؤلفه سازمانی         | ۰.۷۸۱         | ۰.۳۸۰                 | ۰.۵۸۷         | ۰.۸۱۷      |
| مؤلفه فردی            | ۰.۷۴۸         | ۰.۳۷۱                 | ۰.۶۶۲         | ۰.۸۸۵      |

نتایج روایی افتراقی نشان می‌دهد که ریشه میانگین واریانس استخراج شده هر سازه (مقادیر قطر اصلی) بزرگ‌تر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌هاست؛ بنابراین معیار فورنل-لارکر رعایت شده و روایی واگرایی مدل تأیید می‌شود. این یافته نشان می‌دهد که هر مؤلفه خدمات عمومی پدیده‌ای منحصر به فرد را اندازه‌گیری می‌کند و هم‌پوشانی مفهومی بین مؤلفه‌ها حداقلی است. بالاترین همبستگی مشاهده شده بین مؤلفه ارزشی-اعتقادی و خدمات عمومی (۰.۷۹۸) است که نشان‌دهنده نقش محوری ارزش‌های اعتقادی در ادراک کارکنان از کیفیت خدمات عمومی است.

#### جدول ۴. نتایج ارزیابی روایی ابزار اندازه‌گیری بر اساس بارهای عاملی و مقادیر t

| مؤلفه                 | بعد                    | بار عاملی | مقدار t |
|-----------------------|------------------------|-----------|---------|
| مؤلفه اعتقادی و ارزشی | اعتقادات و مذهب        | ۰.۸۸۶     | ۱۲.۱۶۲  |
|                       | خدا محوری              | ۰.۸۷۵     | —       |
|                       | عدم تعلق به مادیات     | ۰.۸۹۵     | —       |
| مؤلفه سازمانی         | شایسته‌سالاری          | ۰.۸۴۵     | ۴.۵۷۴   |
|                       | تخصص‌گرایی             | ۰.۷۴۵     | —       |
|                       | نظارت دوره‌ای          | ۰.۸۰۱     | —       |
|                       | خدمات سریع             | ۰.۸۴۱     | —       |
|                       | شفافیت ساختارها        | ۰.۷۹۰     | —       |
| مؤلفه فردی            | ویژگی‌های شغل          | ۰.۸۷۶     | —       |
|                       | مسئولیت‌پذیری          | ۰.۸۵۶     | ۲.۰۷۴   |
|                       | رشادت‌طلبی             | ۰.۹۲۹     | —       |
|                       | دگرخواهی               | ۰.۹۳۷     | —       |
|                       | راستی و صداقت          | ۰.۸۰۶     | —       |
| مؤلفه اجتماعی         | قانون‌محوری            | ۰.۸۹۳     | —       |
|                       | دغدغه‌مندی منافع عمومی | ۰.۹۱۷     | ۸.۷۹۱   |
|                       | برابری و عدالت اجتماعی | ۰.۹۲۱     | —       |

بارهای عاملی گزارش شده همگی بزرگ‌تر از ۰.۷۰ هستند و این موضوع نشان می‌دهد که گویه‌ها توانایی بالایی در تبیین سازه خود دارند. مقادیر t نیز در موارد گزارش شده بسیار بالاتر از مقدار بحرانی ۱.۹۶ هستند و نشان می‌دهند که بارهای عاملی معنا دارند. بالاترین بار عاملی در میان مؤلفه‌ها مربوط به بعد «دگرخواهی» با مقدار ۰.۹۳۷ است و این موضوع اهمیت ویژه ابعاد انسانی و نوع‌دوستانه در کیفیت خدمات عمومی را تأیید می‌کند. همچنین مؤلفه اعتقادی-ارزشی و مؤلفه اجتماعی به دلیل بارهای عاملی بسیار بالا نقش ساختاری مهمی در الگوی نهایی دارند.

#### جدول ۵. تناسب پیش‌بین ( $Q^2$ )

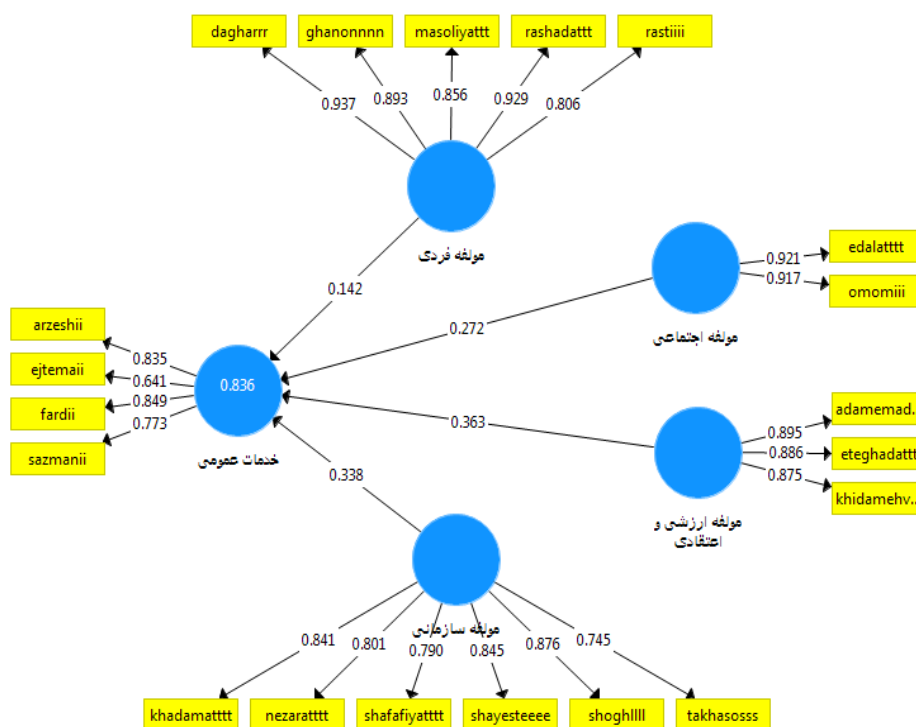
| سازه                  | SSO      | SSE      | $Q^2 (= 1 - SSE/SSO)$ |
|-----------------------|----------|----------|-----------------------|
| خدمات عمومی           | ۹۰۴.۰۰۰  | ۴۶۴.۴۵۶  | ۰.۴۸۶                 |
| مؤلفه اجتماعی         | ۴۵۲.۰۰۰  | ۴۵۲.۰۰۰  | ۰.۰۰۰                 |
| مؤلفه ارزشی و اعتقادی | ۶۷۸.۰۰۰  | ۶۷۸.۰۰۰  | ۰.۰۰۰                 |
| مؤلفه سازمانی         | ۱۳۵۶.۰۰۰ | ۱۳۵۶.۰۰۰ | ۰.۰۰۰                 |
| مؤلفه فردی            | ۱۱۳۰.۰۰۰ | ۱۱۳۰.۰۰۰ | ۰.۰۰۰                 |

نتایج شاخص  $Q^2$  نشان می‌دهد که تنها سازه «خدمات عمومی» دارای قدرت پیش‌بینی مؤثر است (۰.۴۸۶)، درحالی که سایر سازه‌ها مقدار صفر دارند که طبیعی است، زیرا آن‌ها نقش متغیر مستقل را ایفا می‌کنند و مدل ساختاری برای آن‌ها مسیر خروجی تعریف نکرده است. مقدار مثبت و قابل توجه  $Q^2$  برای خدمات عمومی نشان می‌دهد که مؤلفه‌های چهارگانه مدل توانایی پیش‌بینی بخش مهمی از واریانس خدمات عمومی را دارند و مدل از برازش پیش‌بینانه مطلوبی برخوردار است.

جدول ۶. برازش مدل ساختاری

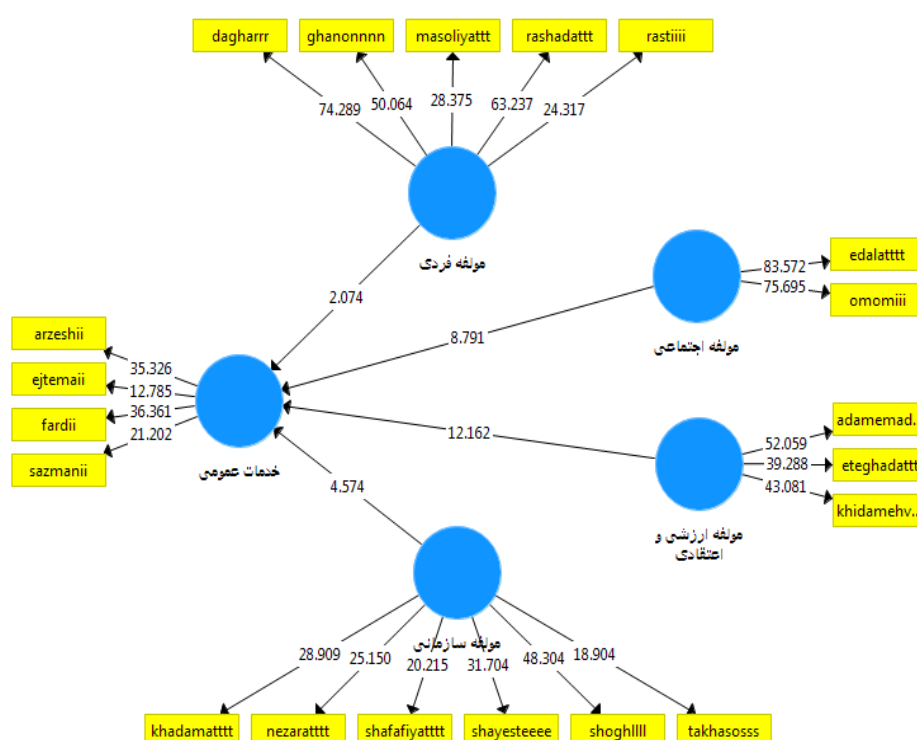
| سازه‌های پیش‌بین      | سازه ملاک   | ضریب مسیر ( $\beta$ ) | مقدار $t$ | ضریب تعیین ( $R^2$ ) |
|-----------------------|-------------|-----------------------|-----------|----------------------|
| مؤلفه اجتماعی         | خدمات عمومی | ۰.۲۷۲                 | ۸.۷۹۱     | ۰.۸۳۶                |
| مؤلفه ارزشی و اعتقادی | خدمات عمومی | ۰.۳۶۳                 | ۱۲.۱۶۲    | —                    |
| مؤلفه سازمانی         | خدمات عمومی | ۰.۳۳۸                 | ۴.۵۷۴     | —                    |
| مؤلفه فردی            | خدمات عمومی | ۰.۱۴۲                 | ۲.۰۷۴     | —                    |

نتایج تحلیل مسیر نشان می‌دهد که مؤلفه‌های ارزشی-اعتقادی، سازمانی، اجتماعی و فردی همگی اثر معناداری بر خدمات عمومی دارند. قوی‌ترین اثر مربوط به مؤلفه ارزشی و اعتقادی با ضریب ۰.۳۶۳ و مقدار  $t$  برابر با ۱۲.۱۶۲ است که بیان می‌کند ارزش‌ها و باورهای معنوی بیش از سایر عوامل کیفیت خدمات عمومی را تبیین می‌کنند. پس از آن، مؤلفه سازمانی با  $\beta$  برابر ۰.۳۳۸ و مؤلفه اجتماعی با  $\beta$  برابر ۰.۲۷۲ بیشترین اثر را دارند. مؤلفه فردی با وجود اثر ضعیف‌تر (۰.۱۴۲) همچنان معنادار است و نقش مکمل در شکل‌دهی خدمات عمومی ایفا می‌کند. مقدار  $R^2$  برابر ۰.۸۳۶ نیز نشان می‌دهد که چهار مؤلفه معرفی شده توانسته‌اند بیش از ۸۳.۶ درصد واریانس خدمات عمومی را تبیین کنند که نشان‌دهنده برازش بسیار مطلوب مدل ساختاری است.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش به همراه بارهای عاملی





شکل ۲. مدل نهایی پژوهش به همراه ضرایب t

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های ارزشی و اعتقادی، فردی، سازمانی و اجتماعی، هر یک نقش معنادار اما متفاوتی در تبیین کیفیت خدمات عمومی در استانداری لرستان دارند، و این در حالی است که مؤلفه ارزشی و اعتقادی قوی‌ترین اثر را بر خدمات عمومی نشان داد. این نتیجه بیانگر آن است که کارکنان در محیط‌های اداری ایران، به‌ویژه در ساختارهای حاکمیتی استانی، انگیزش‌های معنوی، اخلاقی و باورهای مرتبط با مسئولیت اجتماعی و الهی را محرک اصلی در ادراک کیفیت خدمت‌رسانی می‌دانند؛ نتیجه‌ای که با پژوهش‌های بین‌المللی نیز همخوانی دارد. برای نمونه، تحقیقات نشان داده‌اند که ارزش‌های اخلاقی و هنجاری، بنیانی پایدار برای شکل‌دهی رفتارهای حرفه‌ای و پاسخ‌گویی عمومی در نهادهای محلی هستند (1). همچنین پژوهش دیگری تأکید کرده است که توسعه رویکردهای مبتنی بر مسئولیت‌پذیری معنوی و اخلاق سازمانی، موجب افزایش اعتماد عمومی و کارآمدی نهادی می‌شود (2).

مطالعه حاضر نشان داد که نقش مؤلفه‌های اجتماعی نیز بسیار تعیین‌کننده است، زیرا دغدغه‌مندی منافع عمومی، عدالت اداری و رعایت حقوق شهروندان، سهم قابل‌توجهی در ارتقای کیفیت خدمات داشته‌اند. این یافته با مطالعاتی هم‌راستا است که تأکید می‌کنند نهادهای محلی زمانی عملکرد مؤثرتری دارند که سیاست‌ها و فرایندهای آنها به‌طور مستقیم با نیازهای مردم و عدالت اجتماعی پیوند خورده باشد (3). پژوهش‌های بین‌المللی نیز نشان می‌دهند که ادراک عدالت، برخورداری از برابری و نبود تبعیض، عناصر کلیدی

پایداری مدیریتی و رضایت شهروندان از خدمات عمومی هستند (4). افزون بر آن، توسعه مدل‌های شهر هوشمند و اصلاحات ساختاری در حکومت‌های محلی تنها زمانی موفقیت‌آمیز هستند که منافع عمومی بر منافع فردی و ساختاری ترجیح داده شود (5).

نقش مؤلفه سازمانی نیز در یافته‌های این پژوهش جایگاه مهمی داشته و نشان داده شده است که شایسته‌سالاری، تخصص‌گرایی، نظارت مستمر، شفافیت ساختارها و سرعت ارائه خدمات، از عناصر بنیادین کیفیت خدمات عمومی به شمار می‌آیند. این یافته‌ها با مطالعات جهانی کاملاً هم‌سویی دارد؛ پژوهش‌ها بر این امر تأکید دارند که بدون ساختارهای شفاف و نظام‌های منظم نظارتی، امکان بهبود خدمات وجود ندارد (6). همچنین یک مطالعه دیگر نشان داده است که توسعه ظرفیت نهادی و اصلاح ساختار سازمانی، شرط لازم برای مدیریت مؤثر و پاسخ‌گو در سطح محلی است (7). در نظام‌های محلی اروپا نیز شفافیت، نظارت دائم و حفظ کارآمدی ساختارها، مبنای اصلی تقویت اعتماد و ارتقای کیفیت خدمات عمومی معرفی شده‌اند (8).

از سوی دیگر، مؤلفه فردی نیز با وجود داشتن سهمی کمتر نسبت به سایر مؤلفه‌ها، همچنان تأثیری معنادار بر خدمات عمومی داشته است. مسئولیت‌پذیری، دگرخواهی، راستی و قانون‌محوری، ویژگی‌هایی هستند که کیفیت ارتباط کارکنان با ارباب‌رجوع را شکل می‌دهند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ویژگی‌های فردی و مهارت‌های رفتاری کارکنان نقش کلیدی در شکل‌دهی تجربه شهروندان از خدمات عمومی دارد و حتی می‌تواند محدودیت‌های ساختاری یا اداری را تخفیف دهد (9). از سوی دیگر، مطالعاتی وجود دارد که نشان می‌دهند کمبود مهارت، ضعف تعهد فردی و نبود اخلاق حرفه‌ای، از موانع اصلی ارائه خدمات مؤثر در شهرداری‌ها و نهادهای محلی است (10). یافته‌های پژوهش حاضر نیز تأیید می‌کند که بدون تقویت بُعد فردی کارکنان، بهبود خدمت‌رسانی پایدار امکان‌پذیر نیست. تحلیل سازه‌ها نشان داد که مدل خدمات عمومی تبیین‌کننده بیش از ۰.۸۳ از واریانس خدمات عمومی است که نشان‌دهنده قدرت غالب مؤلفه‌های چهارگانه در شکل‌دهی کیفیت خدمات است. مطالعات بین‌المللی نیز نشان می‌دهند که چارچوب‌های چندبعدی شامل ارزش‌ها، ساختار سازمانی، مهارت‌های فردی و رفتار شهروندی، عموماً بهترین مدل‌ها برای تبیین خدمات عمومی هستند (34). افزون بر آن، پژوهش‌ها اشاره دارند که خدمات عمومی محصول برهم‌کنش پیچیده‌ای از عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی است و لذا مدل‌های تک‌عاملی نمی‌توانند تبیین‌کننده کامل این مفهوم باشند (11).

این پژوهش نشان داد که نگرش توسعه‌گرا نسبت به خدمت‌رسانی در استانداری لرستان، بر مبنای ارزش‌های اجتماعی، عدالت، تخصص‌گرایی و شفافیت ساختارها قابل تقویت است. این یافته با مطالعه‌ای معتبر هم‌خوان است که بیان می‌کند توسعه نهادی در دولت‌های محلی تنها زمانی ممکن می‌شود که ساختارهای مسئولیت‌پذیری، مشارکت اجتماعی و انسجام سازمانی متوازن باشند (13). همچنین ضعف در نظارت، سیاسی‌کاری، انتخاب‌های غیرشایسته و نبود ساختارهای شفاف، از عوامل تضعیف‌کننده خدمات عمومی معرفی شده‌اند (14).

از منظر دیگر، یافته‌ها با پژوهش‌هایی مرتبط است که نشان می‌دهند نداشتن استقلال مالی و اداری باعث کاهش سرعت و کیفیت خدمات عمومی می‌شود و نهادهای محلی برای ارائه خدمات توسعه‌گرا نیازمند اختیارات بیشتر و ساختارهای کارآمدتر هستند.

(15). از سوی دیگر، تمرکز بیش از حد قدرت در نهادهای مرکزی می‌تواند سبب کاهش انعطاف‌پذیری خدمات محلی شود، در حالی که توسعه نظام‌های نیمه‌متمرکز می‌تواند اثربخشی خدمات را افزایش دهد (17). تجربه برخی کشورها نیز نشان می‌دهد که ساختارهای غیرمتمرکز نسبت به ساختارهای کاملاً متمرکز کارآمدی بیشتری در حوزه خدمات شهری دارند (18).

مطالعات مقایسه‌ای نشان داده‌اند که توسعه خدمات عمومی تنها با اصلاح ساختارها محقق نمی‌شود، بلکه نیازمند مشارکت شهروندان و تقویت ظرفیت‌های مشارکتی است (31). تجربه‌های جهانی نیز تأکید دارند که سیاست‌های شهری زمانی پایدار خواهند بود که شهروندان در طراحی، اجرا و ارزیابی خدمات نقش فعال داشته باشند (19). یافته‌های این پژوهش در لرستان نیز نشان داد که دغدغه‌مندی منافع عمومی، عدالت و مشارکت اجتماعی از عناصر محوری خدمات توسعه‌گرا هستند.

به‌طور کلی، یافته‌ها در کنار ادبیات جهانی نشان می‌دهد که مدل خدمات عمومی در استانداری لرستان می‌تواند با تقویت ارزش‌محوری، تخصص‌گرایی، شفافیت و مشارکت اجتماعی، زمینه‌ساز توسعه پایدار منطقه‌ای شود. همچنین، ادغام فناوری‌های نوین و سیاست‌های دیجیتال‌محور می‌تواند سرعت ارائه خدمات را افزایش دهد و کیفیت ارتباط با شهروندان را بهبود بخشد (12). بهره‌گیری از فناوری‌های دانشگاه نسل چهارم نیز می‌تواند نوآوری سازمانی را در نهادهای محلی تقویت کند (29). این یافته‌ها نشان می‌دهد که استانداری لرستان برای ایجاد نظام خدمت‌رسانی کارآمد باید مجموعه‌ای از سیاست‌های انسانی، ساختاری و فناورانه را هم‌زمان ارتقا دهد.

این پژوهش با وجود ارائه نتایج ارزشمند، با چند محدودیت مواجه بوده است. نخست، بخش کیفی با تعداد نسبتاً محدود مشارکت‌کنندگان انجام شد و هرچند اشباع نظری حاصل شد، اما ممکن است تنوع دیدگاه‌ها در سطح ملی را پوشش ندهد. دوم، داده‌های کمی مبتنی بر ادراک کارکنان استانداری بود و این امر ممکن است باعث بروز سوگیری پاسخ‌دهی یا مطلوبیت اجتماعی شود. سوم، مدل ارائه‌شده تنها در بستر استانداری لرستان آزمون شد و برای تعمیم به سایر استان‌ها باید زمینه‌های اجتماعی، فرهنگی و ساختاری متفاوت در نظر گرفته شود. همچنین، محدودیت‌های زمانی و اداری باعث شد برخی گروه‌های ذی‌نفع مانند شهروندان یا بخش خصوصی به‌صورت مستقیم در مطالعه وارد نشوند.

پژوهش‌های آینده می‌توانند مدل ارائه‌شده را در سایر استان‌ها و حتی در سطح ملی اعتبارسنجی کنند تا الگوی جامع‌تری برای نظام خدمات عمومی کشور استخراج شود. همچنین پیشنهاد می‌شود مطالعه‌ای ترکیبی با مشارکت شهروندان و کاربران نهایی خدمات انجام شود تا ادراک مردمی از کیفیت خدمات نیز در مدل لحاظ گردد. بررسی نقش فناوری‌های دیجیتال، هوش مصنوعی و شهر هوشمند در ارتقای خدمات عمومی می‌تواند یکی دیگر از مسیرهای پژوهشی ارزشمند باشد. افزون بر این، مطالعات طولی می‌توانند نشان دهند که تغییرات سیاستی و اداری در گذر زمان چه اثری بر کیفیت خدمات دارند و آیا مؤلفه‌های شناسایی‌شده در این پژوهش پایدار باقی می‌مانند یا خیر.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود استانداری لرستان برنامه‌های آموزشی مبتنی بر ارتقای مهارت‌های فردی، رفتاری و اخلاق حرفه‌ای را برای کارکنان طراحی کند. همچنین ایجاد سیستم‌های شفافیت اداری، نظارت هوشمند، نظرسنجی‌های دوره‌ای و سامانه‌های پیگیری خدمات می‌تواند کیفیت ارائه خدمات را افزایش دهد. تقویت شایسته‌سالاری، بازنگری ساختارهای انتصاب، و توسعه نظام‌های انگیزشی نیز می‌تواند به ارتقای سرمایه انسانی کمک کند. به علاوه، استفاده از فناوری‌های نوین و دیجیتالی‌سازی فرایندهای اداری باید در اولویت قرار گیرد تا سرعت و دقت در ارائه خدمات ارتقا یابد.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## موازین اخلاق

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

## حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## منابع

1. Tiwari S. Public Expectation on Strengthening Municipal Governance Through Government Preparedness in the Public Service Delivery. *Kalika Journal of Multidisciplinary Studies*. 2023;5(1):98-112. doi: 10.3126/kjms.v5i1.60913.
2. Söylemez A, Ay HM, GÜNeŞ N. Local Governments and Activities for Rural Development and Agricultural Support (Case of Manisa Metropolitan Municipality). *Toplum Ekonomi Ve Yönetim Dergisi*. 2023;4(Özel):110-20. doi: 10.58702/teyd.1357226.
3. Sibiya S, Vyas-Doorgapersad S. Skills Development for Improved Employee Performance in South African Municipalities. *Insights Into Regional Development*. 2023;5(4):10-22. doi: 10.9770/ird.2023.5.4(1).
4. Schoeman IM, Chakwizira J. Advancing a Performance Management Tool for Service Delivery in Local Government. *Administrative Sciences*. 2023;13(2):31. doi: 10.3390/admsci13020031.
5. Rohayatin T, As ZA, Ristala H. The Smart City Implementation and Development Model in Realizing Bureaucratic Reform in the Local Government of Cimahi City. *Khazanah Sosial*. 2023;5(4):624-35. doi: 10.15575/ks.v5i4.30523.
6. Lira E. Partisan Alignment and Public Policies Provision in Brazil. *Revista De Administração Pública*. 2023;57(1). doi: 10.1590/0034-761220220135x.
7. Edoun EI, Rameetse VK, Poee S. Capacity Building as a Tool for Effective Local Governance in South Africa. *Journal of Public Administration Finance and Law*. 2023;29:111-21. doi: 10.47743/jopafll-2023-29-10.

8. Zhang H, Xu T, Zhang Y, Zhou X. Strategic Interactions in Environmental Regulation: Evidence From Spatial Effects Across Chinese Cities. *Frontiers in Environmental Science*. 2022;10. doi: 10.3389/fenvs.2022.823838.
9. Voorwinden A. Regulating the Smart City in European Municipalities: A Case Study of Amsterdam. *European Public Law*. 2022;28(Issue 1):155-80. doi: 10.54648/euro2022008.
10. Tafeni Z, Mngomezulu BR. Assessing the Effectiveness and Efficiency of the Provincial MuniMEC Forum Inter-Government Relations Structures in the Eastern Cape Province, South Africa. *Journal of Local Government Research and Innovation*. 2022;3. doi: 10.4102/jolgri.v3i0.42.
11. Shava E, Vyas-Doorgapersad S. Fostering Digital Innovations to Accelerate Service Delivery in South African Local Government. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*. 2022;11(2):83-91. doi: 10.20525/ijrbs.v11i2.1610.
12. Shava E, Doorgapersad SV. Talent Management: A 'Recipe' for Public Service Delivery in the Fourth Industrial Revolution. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*. 2022;10(8):138-48. doi: 10.20525/ijrbs.v10i8.1504.
13. Nel V, Minnie S. Can the District Development Model Deliver Development in South African Local Governments? *Rozwój Regionalny I Polityka Regionalna*. 2022;15(60 Specjalny). doi: 10.14746/rrpr.2022.60s.05.
14. Mlambo VH, Zubane S, Thusi X. Governance and Cadre Deployment in South Africa. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*. 2022;6(1):11-8. doi: 10.24086/cuejhss.v6n1y2022.pp11-18.
15. Kuznetsova O. Development of Municipal Issues in the State Spatial Policy of Russia. *Regional Nye Issledovaniya*. 2022;76(2):16-24. doi: 10.5922/1994-5280-2022-2-2.
16. Nurdavlyatova AI. The Need for Financial and Administrative Self-Sufficiency of Urban Municipal Entities. *Finance and Credit*. 2020;26(5):1118-34. doi: 10.24891/fc.26.5.1118.
17. Kuipers N, Sahn A. The Representational Consequences of Municipal Civil Service Reform. *American Political Science Review*. 2022;117(1):200-16. doi: 10.1017/s0003055422000521.
18. Alici OV. The Tendency Towards Centralization Experienced in the Management of Metropolitan Municipalities in Turkey. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2021;8(3):1622-36. doi: 10.30798/makuiibf.911949.
19. Gordeeva IV, Филиппова НА. Territorial Public Self-Government in Strategic Planning Documents. *Mpelm*. 2022;2:18-24. doi: 10.18572/2072-4314-2022-2-18-24.
20. Gamtenadze ZGZ. Municipal Strategic Development via Partnership Relations. *Economics*. 2022;105(09-10):65-73. doi: 10.36962/ecs105/9-10/2022-65.
21. Klarić M. Decentralization and Sub-Municipal Government in South- Eastern European Countries. *Zbornik Radova Pravnog Fakulteta U Splitu*. 2021;58(4):1035-53. doi: 10.31141/zrpf.2021.58.142.1035.
22. Klarić M. Local Self – Government in Croatia: Possibility for Change. 2019. doi: 10.33422/2nd.icshe.2019.06.315.
23. Eneqvist E, Karvonen A. Experimental Governance and Urban Planning Futures: Five Strategic Functions for Municipalities in Local Innovation. *Urban Planning*. 2021;6(1):183-94. doi: 10.17645/up.v6i1.3396.
24. Delbridge V. Enhancing the Financial Position of Cities: Evidence From Hargeisa. 2022. doi: 10.35489/bsg-igc-wp\_2022/4.
25. Chilunjika A, Chilunjika SR. Twinning Arrangements and Service Delivery in Zimbabwe's Local Authorities: The Case of Bulawayo City Council (Zimbabwe) and eThekweni Municipality (South Africa). *Journal of Local Government Research and Innovation*. 2021;2. doi: 10.4102/jolgri.v2i0.37.
26. Voronov M. Constitutional Changes in Ukraine in Shere of Decentralization: Do We Need the French Experience? *The Journal of v N Karazin Kharkiv National University Series Law*. 2020(29). doi: 10.26565/2075-1834-2020-29-16.
27. Klausen JE, Rose LE, Winsvold M. Kommunereformen – En Reform Uten Konsekvenser? 2021:143-69. doi: 10.23865/noasp.134.ch6.
28. Fujiwara N. Public Private Partnership for Overseas Expansion: A Survey of Municipal Water Services in Japan. 2019. doi: 10.2991/eropa-18.2019.12.
29. Seifi E, Ahmadi A, Moazzami M. Identifying the dimensions and components of the application of new technologies in the fourth generation university. *Management and Educational Perspective*. 2024;5(4):24-51. doi: 10.22034/jmep.2024.426783.1282.
30. Bahari B, Taheri Rouzbahani M. Designing an electronic human resources management model based on knowledge creation in knowledge-based companies. *Journal of value creating in Business Management*. 2023;3(1):106-21. doi: 10.22034/jvcbm.2023.392785.1082.
31. Biljohn M. Developing the Participatory Capacity of South African Citizens in Municipal Service Delivery Through Social Innovation. *Politeia*. 2019;38(2). doi: 10.25159/2663-6689/3546.
32. Jang KL, Krausz M, Song MJ. A Tale of Two Cities: Urban Mental Health in Vancouver and New York City. 2019:269-82. doi: 10.1093/med/9780198804949.003.0019.
33. Vakkala H, Leinonen J. Current Features and Developments of Local Governance in Finland. 2020:1849-72. doi: 10.4018/978-1-5225-9860-2.ch085.

34. Subramanyam N, Marais L. Making Mangaung Metro: The Politics of Metropolitan Reform in a South African Secondary City. *Urban Studies*. 2022;59(14):2893-911. doi: 10.1177/00420980211065895.
35. Oliinyk VS, Rebkalo MM. Theoretical Principles of Organization of Local Government and Local Self-Governanment in Foreign Countries and in Ukraine. *Scientific Herald of Sivershchyna Series Law*. 2021;2021(2):21-32. doi: 10.32755/sjlaw.2021.02.021.
36. Buchwald E. Modern City: The System of Local Government and Support of Small and Medium-Sized Businesses. *SHS Web of Conferences*. 2021;116:00029. doi: 10.1051/shsconf/202111600029.
37. Squeren ZL. Plural Governance for the Management of Local Public Services: An Empirical Investigation on the French Car Park Industry. *M N Gement*. 2020. doi: 10.37725/mgmt.v23i4.4738.
38. Fesenko G, Fesenko T. Gender Policy in Local Governments: How to Improve Development Road? *Socrates*. 2020;8(2spl):50-63. doi: 10.5958/2347-6869.2020.00013.8.
39. Kumar K, Reddy PS. Metropolitan Financing and Development in South Africa: <i>Quo Vadis</i>? *Ghana Journal of Development Studies*. 2019;16(2):26. doi: 10.4314/gjds.v16i2.2.
40. Dhonju GR, Shakya S. Analyzing Challenges for the Implementation of E-Government in Municipalities Within Kathmandu Valley. *Journal of Science and Engineering*. 2019;7:70-8. doi: 10.3126/jsce.v7i0.26795.