

A Model of Iranian Administrative System Based on Academic and Professional Experts' Outlook

Sahar Babaei¹ Ph.D. Student of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

Reza Vaezi² Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran.

Ali Asghar Pourezzat³ Professor, Department of Public Governance, Faculty of Governance, Tehran University, Tehran, Iran.

Davood Hosseinpour⁴ Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran.

Received: 13/12/2022 | Accepted: 04/03/2023

Abstract

Purpose: Regarding the challenges of Iran's administrative system, the aim of this research was to develop a suitable model that could consider the various elements of the administrative system and its important approaches.

Methodology: The qualitative content analysis method was used in this research. Interviews were conducted with 26 experts in administrative transformation at the academic and executive level using the targeted snowball method.

Findings: The designed administrative model systematically includes the three dimensions of 'basic theory', 'playground' and 'output' which are comparable to the three layers of the iceberg of systemic thinking. The playground layer contains the various elements of the administrative system that fall into the four bases of the Plan-Do-Check-Act cycle.

Originality: Determining the approaches of administrative system reform that enjoys the consensus of some Iranian administrative experts is one of the values of this research. Also, designing a model that specifies the position of the elements of the administrative system in the three-layer system and the Plan-Do-Check-Act cycle is another contribution of this research.

Implications: The application of the approaches presented in the administrative system of Iran by the decision-making authorities can greatly contribute to the improvement of the administrative system in order to achieve development.

Keywords: Administrative System, Iran, Outlook, Experts, Reform, Transformation.

1. sahar.babaei@atu.ac.ir

2. vaezi@atu.a.c.ir

3. pourezzat@ut.ac.ir

4. hosseinpour@atu.ac.ir

عنوان مقاله: تدوین الگوی مطلوب نظام اداری ایران بر

مبنای ذهنیت خبرگان دانشگاهی و اجرایی

سحر بابایی^۱، رضا واعظی^۲، علی اصغر پورعزت^۳،
داوود حسین پور^۴

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۲۲

پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۱۳

چکیده:

هدف: نظام اداری هر کشور مجری سیاست‌های توسعه‌ای است و طراحی درست آن اهمیت ویژه‌ای دارد. با توجه به چالش‌های نظام اداری ایران، هدف این پژوهش تدوین الگوی مطلوبی است که عناصر گوناگون نظام اداری و رویکردهای مهم هر یک را مد نظر قرار دهد.

طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد: در این پژوهش از روش تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار بهره گرفته شده است که به منظور گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته‌ای با ۲۶ خبره تحول اداری با روش هدفمند گلوله‌برفی تا دستیابی به اشباع نظری صورت گرفت.

یافته‌ها: الگوی نظام اداری به صورت یک الگوی سیستمی شامل سه لایه نظریه‌مبنایی، زمین‌بازی، و خروجی متناسب با سه لایه کوه یخ تفکر سیستمی طراحی شد که لایه زمین‌بازی، مجموعه عناصر گوناگون نظام اداری است که در ارکان چهارگانه چرخه برنامه‌ریزی - اجرا - کنترل - اقدام (PDCA) جایگذاری شده‌اند.

ارزش / اصالت پژوهش: تعیین رویکردهای کلی اصلاح نظام اداری مورد توافق تعداد زیادی از خبرگان تحول اداری و همچنین طراحی الگویی که جایگاه عناصر نظام اداری را در نظام سه‌لایه‌ای و چرخه بهبود مستمر PDCA مشخص کند، از سهم‌های این پژوهش محسوب می‌شوند.

پیشنهاد‌های اجرایی: به کارگیری رویکردهای استخراج‌شده در این پژوهش توسط مقامات تصمیم‌گیرنده می‌تواند به مطلوب شدن نظام اداری برای دستیابی به توسعه کمک کند.

کلیدواژه‌ها: نظام اداری، ایران، ذهنیت، خبرگان، اصلاح و تحول.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
sahar.babaei@atu.ac.ir

۲. استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
vaezi@atu.ac.ir

۳. استاد، گروه حکمرانی عمومی، دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
pourezzat@ut.ac.ir

۴. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
hosseinpour@atu.ac.ir

یکی از مبانی اصلی توسعه در هر کشور، نظام اداری آن است، چرا که نظام اداری درون ساختارهای اقتصادی و سیاسی قرار دارد و بر دستیابی به اهداف نظامات بزرگ اجتماعی اثرگذار است. بنابراین، بدون طراحی یک نظام اداری عقلایی و کارآمد، امکان دستیابی به اهداف توسعه‌ای مد نظر وجود ندارد (Vaziri et al., 2020). منظور از نظام اداری، دستگاه انبوهی است که با بودجه دولت تامین اعتبار می‌شود و مسئول مدیریت در رابطه با ارائه خدمات عمومی و هدایت امور اجرایی دولت یعنی اجرای قوانین، مقررات و تصمیمات دولت است (Mason, 2004) و می‌توان آن را نهاد واسطه‌ای دانست که منابع انسانی را در خدمت امور دولت در یک قلمرو مشخص بسیج می‌کند (Raadschelders, 1994).

نظام اداری ایران با استفاده از طرح‌ها و برنامه‌های تحولی متعددی که در دهه‌های اخیر داشته است، برای گام برداشتن به سوی تعالی حرکت کرده است، هر چند این حرکت با سرعت کمی رخ داده و بسیاری از برنامه‌ها در عمل با موفقیت بسیار پایینی همراه بوده است. یکی از دلایل این عدم موفقیت را می‌توان در مشخص و شفاف نبودن الگوی نهایی دانست که نظام اداری باید با آن منطبق شود، که این پژوهش هدف خود را طراحی الگوی نظام مطلوب نظام اداری ایران قرار داده است. یکی از شکاف‌های پژوهشی در حال حاضر، بی‌توجهی به نظام اداری به صورت یک نظام است. در حوزه وسیعی از ادبیات مرتبط با نظام اداری، عناصر این نظام یعنی نظریه مبنایی (Rahnavard, 2022)، مدیریت منابع انسانی (Jokar et al., 2019)، مدیریت مالی، ساختار و نظایر آن به صورت ویژه و مجزا مورد مطالعه عمیق قرار گرفته است. نظام اداری مجموعه‌ای از عناصر گسسته از هم در نظر گرفته می‌شود و روابط علی میان آن‌ها مد نظر نیست. سهم این پژوهش برای رفع این شکاف پژوهشی توجه به رویکرد کوه یخ تفکر سیستمی و همچنین چرخه برنامه‌ریزی - اجرا - کنترل - اقدام (PDCA) برای طراحی الگوی نظام اداری است. علاوه بر این، شکاف دیگری که در ادبیات نظام اداری ایران وجود دارد، موضوع توافق میان خبرگان است. فرایند اصلاح اداری توافق‌محور، موضوعی است که به موفقیت در این امر کمک کرده و در کشورهای در حال توسعه از آن غفلت شده است (Osifo, 2014). بنابراین، سهم دیگر این پژوهش در نظام اداری ایران، شناسایی خبرگان دانشگاهی و اجرایی و همگرایی میان نظرهای آن‌ها برای طراحی الگوی نظام اداری مورد توافق است.

مبانی نظری پژوهش

در این بخش گزیده کوتاهی از مطالعات صورت گرفته در خصوص نظام اداری ذکر می‌گردد. ریگز فرد^۱ (۱۹۷۰)، تحول و اصلاح نظام اداری را مرتبط با محیط پیرامون آن می‌داند و مطرح می‌کند که نمی‌توان برای اصلاحات اداری در همه کشورها و دولت‌ها نسخه‌ای واحد پیچید، چرا که مفهوم توسعه به عنوان یک موضوع با توجه روزافزون، اساساً موضوعی بومی و غیرقطعی است. همچنین از نظر تیجس^۲ و همکاران (۲۰۱۷)، تناسب با ظرفیت اداری برای اصلاح و تناسب با زمینه و بافت موضوعاتی است که در طراحی اصلاحات باید مورد توجه قرار گیرد. در پژوهشی که هینتی^۳ (۲۰۲۰)، در خصوص اصلاحات اداری موفق انجام داده است، مطرح می‌کند که درک اصلاحات اداری به عنوان فرایندی خطی و فنی، هرچند جذاب اما بسیار پرمخاطره است چرا که اصلاح نظام اداری خطی نیست، بلکه مجموعه‌ای از امور متوالی مختلف است که ممکن است به هم متصل باشند یا نباشند. عناصر مهمی برای اصلاح اداری موفق وجود دارند که دو مورد مهم آن، که به طراحی الگوی نظام اداری مرتبط است، عبارت‌اند از: توجه به زمینه (زمینه فرهنگی و اعتقاد شهروندان نسبت به دولت و نظام اداری) و توانایی ایجاد سیستم مدیریت عملکردی در بخش دولتی. در کنار توجه به محیط بیرونی نظام اداری، پژوهشگران بر عناصر گوناگون نظام اداری به منظور اصلاحات اداری و پیشروی به سمت الگوی مطلوب تاکیدات متفاوتی داشته‌اند. برای مثال تیجس و همکاران (۲۰۱۷) پنج بُعد نظام اداری را شفافیت و پاسخگویی، نظام خدمات مدنی و مدیریت منابع انسانی، دیجیتالیزه شدن ارائه خدمات، سازمان و مدیریت دولت، و خطمشی‌گذاری و هماهنگی در نظر می‌گیرد.

برخی از پژوهش‌ها بر عنصر فرهنگ اداری به عنوان یکی از عناصر اصلی نظام اداری، که زمینه‌ساز اصلاحات و تغییرات مثبت است، تاکید کرده‌اند. برای مثال، کیلیان و اکلاند^۴ (۲۰۰۸) بر فرهنگ سازمانی برای اصلاح نظام اداری تمرکز کرده و اصلاح اداری قابل‌اعتماد^۵ را معرفی نموده‌اند که به معنای تطابق بین راهبردها و فعالیت‌هایی است که به تغییر مثبت در اعتقادات، ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری اعضای سازمان در راستای تغییرات در ساختارهای سازمانی، خطمشی‌ها و رویه‌های طراحی‌شده برای بهبود مدیریت دولتی منجر می‌گردد.

1. Riggs Fred
2. Thijs
3. Hintea
4. Killian & Eklund
5. Authentic

برخی از پژوهشگران نیز به سطوح محلی در نظام اداری در راستای تمرکززدایی توجه ویژه‌ای داشته‌اند. برای مثال طبق نظر فریدمن^۱ (۱۹۶۶)، مطالعات توسعه در دنیای معاصر، بیش‌تر متمرکز بر تحلیل سیستم‌های سیاسی ملی و فعالیت‌های دولت‌های مرکزی است تا تحلیل سیستم‌های محلی یا فعالیت‌های دولت‌های محلی. با هدف نظریه توسعه، یک موضوع اصلی، توجه به دولت محلی است. بیش‌تر برنامه‌ها، خط‌مشی‌ها و طرح‌های توسعه‌ای به وسیله مقامات رسمی ملی آغاز می‌شوند، اما مشکل در اجرای طرح‌ها یا دستیابی به اهداف در سطوح فردی و محلی است، جایی که بیش‌ترین نیازها یافت می‌شود. از حیث توجه کشورهای مختلف به نظریه‌های گوناگون مدیریت دولتی شامل مدیریت دولتی نوین، حکمرانی خوب، خدمات عمومی نوین و سایر نظریه‌ها نیز پژوهش‌های متنوعی انجام شده است. برای مثال، در کشور آلمان پنج راهبرد عمده اصلاح اداری مشاهده شده است که عبارت‌اند از: (۱) مدیریت دولتی نوین، (۲) تمرکززدایی و حذف امور اشتباه بوروکراسی^۲، (۳) حکمرانی الکترونیک، (۴) مشارکت دولتی-خصوصی، و (۵) اصلاح خدمات دولتی (Franzke, 2008). همچنین لپونته و واله^۳ (۲۰۲۰) تأثیرات مدیریت دولتی نوین را بر کیفیت خدمات مدنی مورد بررسی قرار داده‌اند. آن‌ها مطرح می‌کنند که در این مدل، رفتارها و هنجارهایی از بخش خصوصی اقتباس شده، در صورتی که با ارزش‌های عمومی همچون بی‌طرفی و انصاف همخوانی ندارند. در این مطالعه اشاره شده که علی‌رغم این که بسیاری از پژوهشگران جمع‌بخش خصوصی و دولتی را افسانه می‌دانند، اما مطالعات بسیاری که در خصوص تأثیرات اصلاحات انجام شده نشان می‌دهد که تفاوت اندکی بین سازمان‌های دولتی و خصوصی وجود دارد و در عصر حاضر سازمان‌های دولتی در مسیر شبیه شدن به سازمان‌های خصوصی هستند. مدیریت دولتی نوین، منافع قابل توجهی را نیز برای بخش دولتی به‌وجود آورده است، از جمله شفافیت، رقابت‌پذیری و نمایندگی. اما به‌طور کلی موفقیت یا شکست این مدل در عمل، بستگی به بافت سیاسی، اداری و سیاستی کشوری دارد که اصلاحات در آن رخ می‌دهد (Lapunte & Van de Walle, 2020).

همچنین در مطالعه‌ای که به اصلاح نظام اداری اندونزی در راستای حمایت از حکمرانی خوب پرداخته است، دو موضوع عمده را در اصلاح اداری مد نظر قرار می‌دهد: اصلاح جنبه‌های مدیریتی^۴ و اصلاح جنبه‌های حکمرانی^۵ (Uhaib & Djani, 2018). منظور از جنبه حکمرانی که به دنبال

1. Friedman
2. De-Bureaucratization
3. Lapunte & Van de Walle
4. Managerial Aspects
5. Aspects of Governance

تمرکززدایی است، جداسازی حکمرانی دولت از حکمرانی منطقه‌ای است. حکمرانی منطقه‌ای که اختیار اجرای بسیاری از امور به سطوح منطقه‌ای تفویض می‌شود موضوعاتی همچون سلامت، آموزش، مدیریت مسائل اجتماعی، خدمات استخدام، تسهیلات توسعه کارمندان، توسعه هماهنگی، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، کنترل زیست‌محیطی، خدمات کشاورزی و نظایر آن مد نظر قرار می‌گیرد، در حالی که دولت مرکزی تنها موضوعات سیاست خارجی، دفاع، امنیت، عدالت، واحد پول ملی، مالیات و مذهب را عهده‌دار است. مقصود از جنبه مدیریتی نیز افزایش کارایی، اصلاحات، مدیریت کردن، پاسخگویی و مشارکت در اداره دولت است (Uhaib & Djani, 2018).

گرو^۱ و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی که به اصلاحات نظام اداری در کشورهای شمال اروپا می‌پردازد، مطرح می‌کنند که کشورهای شمال اروپا تحت تاثیر ایده‌های گوناگون حکمرانی قرار گرفته‌اند. آن‌ها یک دیدگاه مدیریت عملکردی مدرن در مورد اصلاح بخش عمومی همراه با مشارکت و مشورت، افزایش آگاهی از ضرورت هماهنگی در شبکه‌ها و تاکید مستمر بر شفافیت را دنبال می‌کنند. این‌ها همان مدل نئو-وبرین هستند که با روشی تغییر شکل یافته‌تر بر عملکرد، شفافیت و هماهنگی در سراسر دولت تاکید دارد. پس ترکیبی از ابزارها استفاده شده است، هرچند ابزارهای مدیریتی در رأس سایر ابزارها قرار دارند. روایت کلی اصلاحات، نوسازی با ترکیبی از مدیریت، مدیریت عملکرد، تمرکززدایی، دید سراسرین دولت (در مقابل نگاه بخشی)، هماهنگی در شبکه‌ها و شفافیت است. بنابراین، مدل اصلاح اداری کشورهای شمال اروپا به عنوان یک سیستم ترکیبی ظاهر می‌شود که شامل حکمرانی حرفه‌ای، مشارکت ذی‌نفعان، قانونی بودن و اصول بوروکراتیک سنتی وبری با مقدار محدودی از حکمرانی مبتنی بر بازار است (Greve et al., 2020).

ویتالا راتو^۲ (۲۰۲۱)، در پژوهش پیرامون اصلاحات نظام اداری و حکمرانی در هند، به حق دسترسی به اطلاعات که به معنای شفافیت در نظام اداری است پرداخته و آن را مروج حکمرانی خوب نامیده است. منظور از حق دسترسی به اطلاعات^۳، حق هر شهروند برای دسترسی به اطلاعاتی است که توسط یا تحت کنترل مقامات دولتی نگهداری می‌شود. اطلاعات برای حکمرانی خوب بسیار مهم است و حتی به‌نوعی اکسیژن دموکراسی است. اگر مردم ندانند در جامعه آن‌ها چه می‌گذرد، اگر اقدامات کسانی که بر آن‌ها حکومت می‌کنند پنهان باشد، نمی‌توانند در امور جامعه مشارکت معناداری داشته باشند. دسترسی به اطلاعات نه‌تنها باز بودن (گشودگی)، شفافیت و پاسخگویی در مدیریت را افزایش می‌دهد، بلکه مشارکت فعال مردم در فرایند حکمرانی دموکراتیک را نیز تسهیل می‌کند (Vittala Rao, 2021).

1. Greve
2. Vittala Rao
3. Right to Information (RTI)

در پژوهش دیگری، دستگاه منابع انسانی به عنوان پایه و اساس اجرای اصلاحات نظام اداری در ایجاد حکمرانی خوب معرفی شده است (Rakasiwi, 2021). راکاسیوی نشان می‌دهد که ضعف‌های متعددی در وضعیت دستگاه منابع انسانی در اندونزی از نظر ظرفیت پایین دستگاه و مدیریت ناکارآمد آن وجود دارد. در ادامه، برای دستیابی به یک دستگاه نیروی انسانی حرفه‌ای، مبتکر، شایسته، شفاف، خدماتی، پاک و عاری از فساد، تباری و تبعیض برای ایجاد حکمرانی خوب، اصلاحاتی را در دو حوزه پیشنهاد می‌دهد: (۱) راهبرد توسعه ظرفیت نیروی انسانی از طریق مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی^۱، آموزش مبتنی بر شایستگی^۲ و روش‌های مرکز ارزیابی انجام شود، و (۲) راهبردهای مدیریت منابع انسانی دستگاه‌ها از طریق برنامه‌ریزی، مدیریت و بهبود کیفیت دستگاه منابع انسانی به شیوه‌ای شفاف و پاسخگو مطابق با برنامه راهبردی و نقشه راه اصلاحات اداری دولت (Rakasiwi, 2021).

در پژوهش دیگری دولت الکترونیک به عنوان نظریه مبنایی در برخی کشورها مد نظر قرار گرفته است. سازمان‌های دولتی به سرعت به سمت اتوماسیون‌سازی تغییر جهت داده‌اند تا بتوانند تصمیمات متوالی و وابسته‌ای در خصوص شهروندان تحت حکمرانی بگیرند. این روند نشان از ارزش‌های مهمی همچون مشارکت دارد که همین امر می‌تواند باعث ارتقای مشروعیت دولت شود. اما استفاده نادرست و غیرتخصصی از اتوماسیون‌سازی، معایب زیادی دارد و نباید به سازمان‌ها اجازه داده شود که گرفتار انتخاب‌های ضعیف ویران‌کننده ناشی از فناوری شوند و نباید سازمان‌ها را به دست کشیدن از فناوری مجبور کرد. پیشنهاد کالو و سیترون^۳ (۲۰۲۱)، چشم‌اندازی مثبت به این است که چگونه دولت اداری می‌تواند با فناوری جدید به صورت خردمندانه‌تر مواجه شود و ابتدا در خصوص کیفیت و چپستی فناوری جدید توجیه شود و ماموریت‌های خود را برای قرن جدید روزآمد نماید. این موضوع به انطباق خودآگاهانه و سنجیده با فناوری منجر می‌شود، تا حدی که به ارتقای عقلانیت‌ها برای سپردن اختیار و قدرت به سازمان‌ها منجر گردد (Calo & Citron, 2021).

در برخی پژوهش‌ها نیز اهداف و خروجی‌های نظام اداری مد نظر قرار گرفته است و اصلاحات اداری را متناسب با اهداف تعیین شده مد نظر قرار داده‌اند. برای مثال، لوفونیو^۴ (۲۰۱۳) بر خروجی نظام‌های اداری تاکید داشته و آن‌ها را به صورت ارتقای پاسخگویی، پایداری، اثربخشی و کارایی

1. Competency-Based HR Management (CBHRM)
2. Competency Based Education and Training (CBET)
3. Calo & Citron
4. Lufunyoo

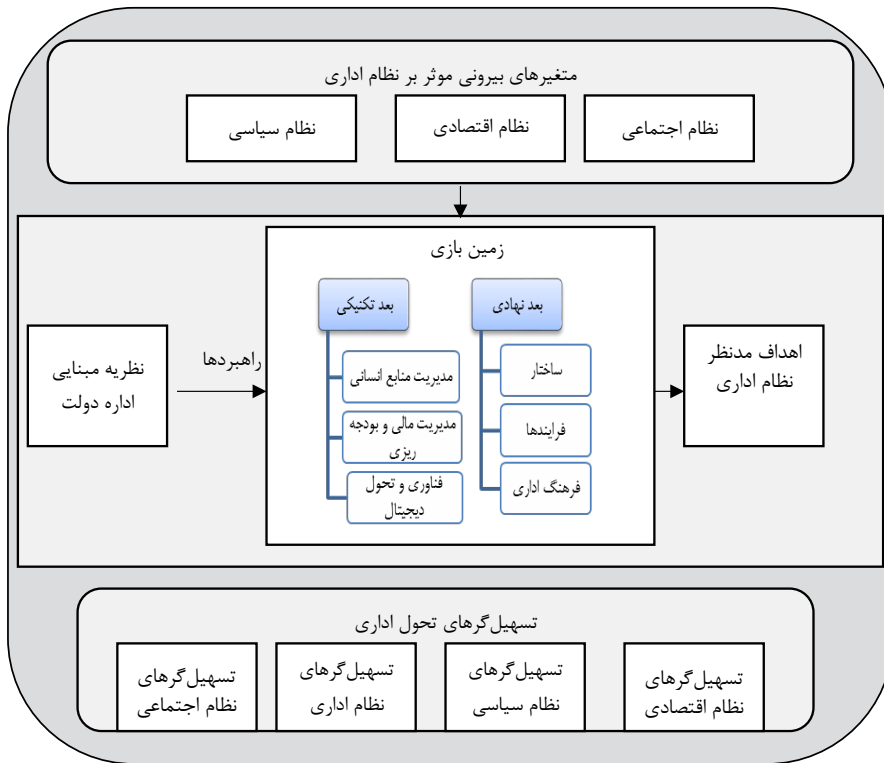
فرایند معرفی کرده است. همچنین رو^۱ و همکاران (۲۰۲۱) مطرح می‌کنند که کره جنوبی با هدف اصلاح بخش دولتی، دولت ۰/۳ را با اهداف کلی ارائه خدمات عمومی سفارشی برای پاسخگویی به نیازها و خواسته‌های مختلف و ایجاد مشاغل جدید و راه‌اندازی مجدد موتورهای توسعه اقتصادی مد نظر قرار داده است. برای دستیابی به این اهداف، سازمان‌های دولتی تشویق شدند که از سه جهت راهبردی «دولت خدمت‌گزار، دولت شفاف و دولت شایسته» پیروی کنند که از چهار ارزش اصلی پشتیبانی می‌کند: باز بودن، اشتراک‌گذاری، ارتباط، و همکاری (Rho et al., 2021). گومز و لیسبون^۲ (۲۰۲۱)، نیز با بررسی تاریخچه اصلاحات نظام اداری در برزیل نشان داده‌اند که شکست تورم در رأس برنامه راهبردی هر رییس جمهوری بوده است. در این راستا اصلاحات بر کنترل کسری بودجه برای جلوگیری از مشکلات بحران بودجه متمرکز بوده است. از این‌رو، اصلاحات اداری در برزیل به دنبال سه موضوع بوده است: عقلانی‌ترسازی دستگاه بوروکراتیک در تطبیق با اروپا و ایالات متحده، افزایش مشارکت مردمی، و مدرن‌سازی دولت با استفاده از فناوری اطلاعات. در حالی که مورد اول قصد آشکار کاهش هزینه‌ها و ارائه کارایی بیش‌تر در مدیریت دولتی را دارد، دو مورد بعدی در تلاش برای مشارکت ذی‌نفعان در خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری است (Gomes & Lisboa, 2021).

همچنین در پژوهشی که توسط رهنورد (۲۰۱۳) به معماری نظام اداری در پرتو سیاست‌های کلی نظام اداری پرداخته شده است، نشانگان نظام اداری مطلوب در سه بُعد ساختار اداری، ارزش‌های اداری، و کارکرد اداری استخراج شده است. در بُعد ساختار اداری موضوعاتی نظیر بهبود روابط و مناسبات اداری، اثربخشی و کارایی فرایندها و روش‌ها، چابک‌سازی و متناسب‌سازی، شفافیت و روزآمدی قوانین، و انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز اداری مد نظر بوده است. در بُعد ارزش‌های اداری موضوعاتی نظیر وجدان کاری و انضباط اجتماعی، مسئولیت‌پذیری و قانون‌گرایی، ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی، دانش‌گرایی و عدالت‌محوری، سرمایه انسانی و اجتماعی، و شایسته‌سالاری اخلاق‌گرا مبنای قرار گرفته است. در نهایت، در بُعد کارکرد اداری پنج عنصر سلامت اداری و آگاهی‌بخشی، همسویی با چشم‌اندازها، بهره‌وری و خدمات‌رسانی برتر، رفاه نسبی آحاد جامعه، و نظام اداری الکترونیک مد نظر بوده است.

با توجه به مطالعات صورت‌گرفته، چارچوب خام اولیه این پژوهش برای نظام اداری به صورت شکل (۱) استخراج شده است و پرسش‌های پژوهش مبتنی بر این چارچوب به صورت زیر است:

1. Rho
2. Gomes & Lisboa

- نظریه مبنایی یا ابرانگاره نظام اداری ایران چه باید باشد؟
- عناصر گوناگون نظام اداری چیست و رویکردهای غالب در هر عنصر چه باید باشد؟
- مبتنی بر چرخه بهبود مستمر برنامه‌ریزی - اجرا - کنترل - اقدام (PDCA) چه ارتباطی میان رویکردهای گوناگون نظام اداری برای دستیابی به وضعیت مطلوب وجود دارد؟
- اهداف و خروجی‌های نظام اداری در وضعیت مطلوب چه باید باشد؟



شکل ۱: چارچوب خام نظام اداری

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی - توسعه‌ای است، چرا که ضمن توسعه الگویی سیستمی برای نظام اداری، با در نظر گرفتن شرایط کشور ایران، امکان کاربرد و پیاده‌سازی را در این کشور و کشورهای مشابه دارد. از سویی، با در نظر گرفتن این که پژوهش‌ها از رویکردهای کمی، کیفی و ترکیبی استفاده می‌کنند، این پژوهش از رویکرد کیفی و روش تحلیل محتوای کیفی استفاده کرده است. به منظور گردآوری داده‌ها نیز به برگزاری مصاحبه‌های عمیق با خبرگان با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری اقدام شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه خبرگان تحول اداری در دانشگاه‌ها و سازمان‌های دولتی در سه قوه مقننه، مجریه و قضاییه است. استادان رشته مدیریت دولتی و علوم سیاسی با سابقه تدریس بالای ۱۵ سال که عضو هیئت علمی دانشگاه‌های رتبه برتر کشور باشند در جامعه آماری خبرگان دانشگاهی قرار داشتند. همچنین، خبرگان اجرایی فعال در یکی از قوه‌های مقننه، مجریه یا قضاییه و نهادهای مرتبط همچون سازمان اداری و استخدامی، سازمان برنامه و بودجه، وزارتخانه‌ها و ... که در تحول اداری صاحب نظر بوده و دارای درجه تحصیلی ترجیحاً دکتری بوده و دست‌کم ۱۵ سال سابقه خدمت در دولت داشته‌اند، و همچنین در سمت‌های معاون و مدیر کل قرار داشته‌اند، در جامعه آماری خبرگان اجرایی قرار گرفته‌اند. با توجه به دشواری دسترسی به نمونه پژوهش حدود ۴ ماه انجام مصاحبه‌ها به طول انجامید. در نهایت ۲۶ مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و اجرایی صورت گرفت و حدود ۱۴۲۲ دقیقه مجموع زمان مصاحبه‌ها بود که سمت و سوابق هر خبره و ریززمان مصاحبه با هر فرد در جدول (۱) قرار گرفته است.

جدول ۱: خبره‌های مصاحبه‌شونده در این پژوهش

| ردیف | سمت و سوابق خبره | زمان مصاحبه |
|------|---|-------------|
| ۱ | رییس سابق امور حقوقی سازمان اداری استخدامی و مشاور کنونی معاون نوسازی اداری سازمان اداری و استخدامی | ۵۱ دقیقه |
| ۲ | رییس سابق مرکز مطالعات سازمان اداری و استخدامی، مشاور رییس سازمان و رییس کنونی مرکز نوسازی اداری و توسعه منابع انسانی وزارت اقتصاد و دارایی | ۱۰۲ دقیقه |
| ۳ | معاون نوسازی اداری سازمان امور اداری و استخدامی، رییس سابق امور مدیریت عملکرد و ارتقای فرهنگ سازمانی سازمان امور اداری و استخدامی | ۶۷ دقیقه |

ادامه جدول ۱: خبره‌های مصاحبه‌شونده در این پژوهش

| ردیف | سمت و سوابق خبره | زمان مصاحبه |
|------|---|-------------|
| ۴ | رئیس امور ساختارهای سازمانی سازمان اداری و استخدامی، رئیس سابق امور ساختارهای سازمانی و دولت الکترونیک سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور | ۵۵ دقیقه |
| ۵ | رئیس سابق امور ساختارهای سازمانی معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری | ۱۰۱ دقیقه |
| ۶ | مشاور وزیر اقتصاد و معاون سابق نوسازی اداری سازمان اداری و استخدامی کشور | ۴۳ دقیقه |
| ۷ | مشاور سابق رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و معاون سابق توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و مدیر عامل کنونی بنیاد برکت ستاد اجرایی فرمان حضرت امام(ع) | ۶۶ دقیقه |
| ۸ | معاونت توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی وزارت دفاع | ۱۲۲ دقیقه |
| ۹ | رئیس سابق امور ساختارهای اداری معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری | ۸۵ دقیقه |
| ۱۰ | رئیس سابق مرکز مطالعات سازمان اداری و استخدامی، مشاور کنونی معاون نوسازی اداری سازمان اداری استخدامی | ۶۷ دقیقه |
| ۱۱ | معاون سابق وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی؛ معاون سابق وزیر جهاد کشاورزی، استاندار سابق سیستان و بلوچستان | ۵۷ دقیقه |
| ۱۲ | استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه شهید بهشتی، معاون آموزشی دانشکده مدیریت | ۴۵ دقیقه |
| ۱۳ | استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران | ۵۳ دقیقه |
| ۱۴ | دانشیار مجتمع مدیریت دانشگاه صنعتی مالک اشتر، ریاست اداره تعالی سازمانی در یک وزارتخانه | ۴۱ دقیقه |
| ۱۵ | دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی | ۱۰ دقیقه |
| ۱۶ | دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی | ۲۵ دقیقه |
| ۱۷ | استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی | ۱۹ دقیقه |
| ۱۸ | استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی | ۴۲ دقیقه |
| ۱۹ | استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی | ۶۵ دقیقه |
| ۲۰ | مدیر مرکز مطالعات دولت و بخش عمومی اندیشکده حکمرانی شریف، استاد مدعو دانشکده مدیریت دانشگاه صنعتی شریف | ۳۳ دقیقه |
| ۲۱ | دانشیار دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران، دبیر سابق کمیسیون اجتماعی و دولت الکترونیک هیئت دولت | ۱۸ دقیقه |
| ۲۲ | معاون سابق طرح و برنامه وزارت صنعت معدن و تجارت، عضو شورای معاونان وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، معاونت برنامه‌ریزی صندوق بازنشستگی، استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی | ۴۳ دقیقه |

ادامه جدول ۱: خبره‌های مصاحبه‌شونده در این پژوهش

| ردیف | سمت و سوابق خبره | زمان مصاحبه |
|------|---|-------------|
| ۲۳ | دانشیار مجتمع مدیریت دانشگاه صنعتی مالک اشتر، معاون سابق اقتصادی وزارت دفاع | ۳۶ دقیقه |
| ۲۴ | وزیر سابق آموزش و پرورش، دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس | ۳۸ دقیقه |
| ۲۵ | استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی و استاد واحد علوم تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی، رییس سابق تشکیلات و روش‌ها سازمان امور اداری و استخدامی | ۸۲ دقیقه |
| ۲۶ | رییس سابق امور ساختارهای سازمانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، رییس سابق مرکز نوسازی و تحول اداری وزارت جهاد کشاورزی، دانشیار و معاون پژوهشی و اجرایی مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری دانشگاه تربیت مدرس | ۶۵ دقیقه |

در این پژوهش از رویکرد ترکیب استقرایی - قیاسی استفاده شده است، چرا که ابتدا با توجه به پژوهش‌های انجام‌شده، مقوله‌های اصلی شناسایی شدند و سپس با مصاحبه با خبرگان، موضوعات محوری و ایده‌های اصلی آن‌ها در هر یک از مقوله‌ها استخراج شدند.

به منظور اعتبارسنجی پژوهش حاضر تلاش شده است که روایی محتوایی نتایج نهایی پژوهش و پایایی آن بررسی شود. به منظور سنجش روایی به بررسی کدها، مقوله‌ها و ابعاد استخراجی در جلسه‌ای با حضور سه خبره و متخصص تحول اداری پرداخته شد و تمام مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها مورد بررسی قرار گرفت که تغییری حاصل نشد؛ این امر نشان از روایی محتوایی پژوهش دارد.

به منظور کنترل پایایی مولفه‌های استخراج‌شده، از یک فرد آشنا به تحول اداری در رشته مدیریت دولتی خواسته شد که به بازآرایی تعدادی از متن‌های انتخابی در قالب مقوله و زیرمقوله بپردازد. تعداد مقوله‌های استخراج‌شده توسط این فرد ۳۵ مورد بود، در حالی که پژوهشگران حاضر ۴۲ مقوله را استخراج کرده‌اند. در این بین ۳۰ مورد از مقوله‌های استخراجی مشابه هم بودند. شاخص کاپای محاسبه‌شده برای این امر برابر با $0/63$ شد که این شاخص در صورتی که بین $0/61$ تا $0/81$ باشد، معتبر محسوب می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که مقوله‌های استخراجی از پایایی مناسبی برخوردار هستند.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

همان‌طور که در بخش قبل اشاره شد، در این پژوهش متون مصاحبه‌ها با روش تحلیل محتوای کیفی مورد بررسی قرار گرفت. شکل (۲)، ابرکلمات ترکیبی ۲ تا ۳ کلمه‌ای را در مصاحبه‌های

صورت گرفته با خبرگان نشان می‌دهد. همان‌طور که مشهود است، عبارات نظام اداری، ارزش عمومی، فرهنگ اداری، نظام سیاسی، مدیریت دولتی نوین (مدیریت نوین)، دولت الکترونیک، تفویض اختیار، مشارکت مردم، نقش دولت و... بیش‌ترین تکرار را در مصاحبه‌ها به خود اختصاص داده‌اند که نشان از اهمیت یا دغدغه‌مندی خبرگان در خصوص این موضوعات دارد.



شکل ۲: ابر کلمات ترکیبی

شکل (۳) نیز ابر کدها را نمایش می‌دهد که به بیش‌ترین تعداد کدهای اختصاص داده‌شده به مفاهیم استخراج‌شده در مصاحبه‌ها اشاره دارد. همان‌طور که مشخص است، بیش‌ترین کدها به مفاهیم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد و به دور از چانه‌زنی، شایسته‌سالاری و جذب نخبگان، انتخاب مدیران ارشد مبتنی بر معیارهای شایستگی مثل کارنامه قبلی، کارایی، تسهیل‌گری و تنظیم‌گری دولت و ایجاد رقابت در مشارکت‌ها مفاهیمی هستند که بیش‌ترین تکرار را به خود اختصاص داده‌اند و این امر می‌تواند نشان از اهمیت این موضوعات داشته باشد.

کارایی - ارائه خدمات با کیفیت با کمترین هزینه و کمترین زمان

تمرکز دایمی و تقسیم کار عمودی

تسهیل فرآیندهای اداری و کاهش هزینه‌ها

توسعه خدمات و افزایش بهره‌وری

توسعه خدمات و افزایش بهره‌وری

توسعه خدمات و افزایش بهره‌وری

توسعه خدمات و افزایش بهره‌وری

توسعه خدمات و افزایش بهره‌وری

توسعه خدمات و افزایش بهره‌وری

توسعه خدمات و افزایش بهره‌وری

توسعه خدمات و افزایش بهره‌وری

توسعه خدمات و افزایش بهره‌وری

توسعه خدمات و افزایش بهره‌وری

توسعه خدمات و افزایش بهره‌وری

توسعه خدمات و افزایش بهره‌وری

توسعه خدمات و افزایش بهره‌وری

توسعه خدمات و افزایش بهره‌وری

توسعه خدمات و افزایش بهره‌وری

توسعه خدمات و افزایش بهره‌وری

توسعه خدمات و افزایش بهره‌وری

توسعه خدمات و افزایش بهره‌وری

توسعه خدمات و افزایش بهره‌وری

توسعه خدمات و افزایش بهره‌وری

توسعه خدمات و افزایش بهره‌وری

توسعه خدمات و افزایش بهره‌وری

توسعه خدمات و افزایش بهره‌وری

توسعه خدمات و افزایش بهره‌وری

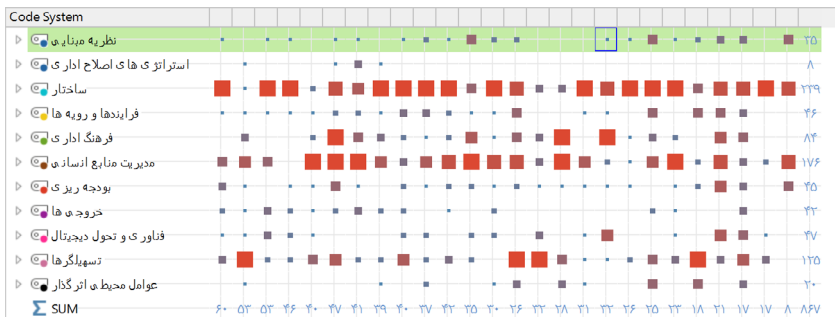
توسعه خدمات و افزایش بهره‌وری

توسعه خدمات و افزایش بهره‌وری

توسعه خدمات و افزایش بهره‌وری

شکل ۳: اَبَر کدها

طبق یافته‌های پژوهش، مقوله‌های اصلی که عناصر نظام اداری را نشان می‌دهند عبارت‌اند از: نظریه مبنایی، ساختار، فرایندها، فرهنگ اداری، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی و بودجه‌ریزی، فناوری و تحول دیجیتال و خروجی‌های نظام اداری. راهبردهای اصلاح نظام اداری و تسهیل‌گرهای تحول اداری نیز موضوعاتی هستند که به تحول و دستیابی به الگوی مطلوب کمک زیادی می‌کنند و در این پژوهش تلاش شد که این موضوعات نیز مد نظر قرار گیرند. همان‌گونه که در شکل (۴) مشخص است، موضوعات ساختاری و مدیریت منابع انسانی بیش‌تر بحث‌ها و کدها را به خود اختصاص داده است که نشان از اهمیت این موضوعات در طراحی الگوی مطلوب نظام اداری و تاکید خبرگان بر آن‌ها دارد.



شکل ۴: Code Matrix Browser in MAXQDA

با توجه به این که در پژوهش حاضر مصاحبه‌ها با خبرگان اجرایی و دانشگاهی صورت گرفت، تلاش شد مقایسه‌ای بین نظریه‌های این دو دسته صورت گیرد. خبرگان دانشگاهی و اجرایی در خصوص انتخاب نظریه مبنایی تفاوت فاحشی نداشتند و هر نظریه طرفداران خود را در میان هر دو گروه اجرایی و خبرگان دانشگاهی داشت. البته برخی از خبرگان اجرایی قائل به ایجاد یک نظریه بومی و اقتضایی بودند. تفاوت بین این دو دسته از خبرگان بیش تر ناظر بر توجه به برخی از عناصر گوناگون نظام اداری و تسهیل‌گرهای تحول اداری است که در ادامه به برخی از مهم‌ترین آن‌ها اشاره خواهد شد.

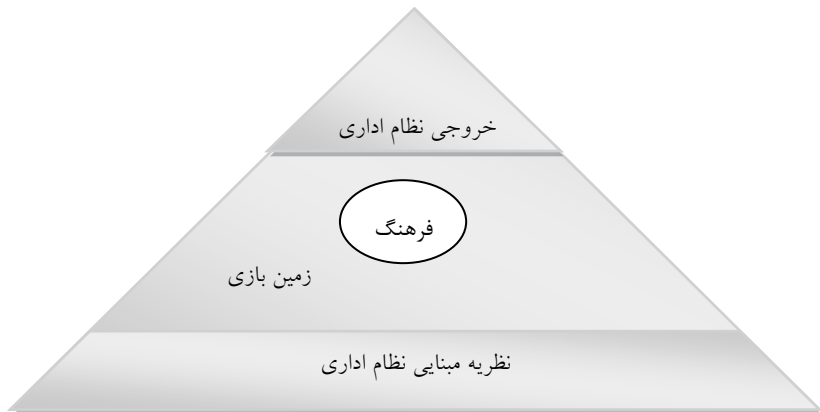
جدول ۲: تفاوت دیدگاه خبرگان دانشگاهی و اجرایی

| رویکردها | خبرگان دانشگاهی | خبرگان اجرایی |
|--|-----------------|---------------|
| ایجاد نهادهای مدنی قوی | زیاد | کم |
| توجه به پایش اجتماعی | زیاد | کم |
| تمرکز اصلی دولت بر تعیین جهت‌گیری‌های راهبردی | زیاد | کم |
| هدایت‌گری دولت | زیاد | زیاد |
| نگهداشت و ارتقای کارکنان مبتنی بر شایستگی و نخبگی | زیاد | کم |
| نظارت بر هزینه‌کرد بودجه در سازمان‌های دولتی | زیاد | کم |
| اصلاح مجلس نمایندگان | زیاد | کم |
| تقویت بخش خصوصی | زیاد | کم |
| ارتقای فهم مسئولان و مقامات سیاسی از اصلاح اداری | کم | زیاد |
| احیای صندوق توسعه | کم | زیاد |
| توافق و گفت‌وگو برای اصلاحات اداری | کم | زیاد |
| معماری انگیزه‌های مجریان برای کاهش مقاومت در مقابل تغییر | کم | زیاد |
| تامین منابع مالی برای اصلاحات | کم | زیاد |
| صندوق بازنشستگی و اصلاحات مربوطه، همچون سرمایه‌گذاری صندوق‌ها | کم | زیاد |
| معماری سازمانی و تعیین دقیق ماموریت‌های سازمان‌ها | کم | زیاد |
| تدوین برنامه برای انجام اموری نظیر اصلاحات فرهنگی و تحول دیجیتال | کم | زیاد |
| لزوم تغییر فرهنگ اداری | کم | زیاد |
| اصلاح قواعد موجود در سیستم منابع انسانی برای تغییر فرهنگ | کم | زیاد |

نتایج

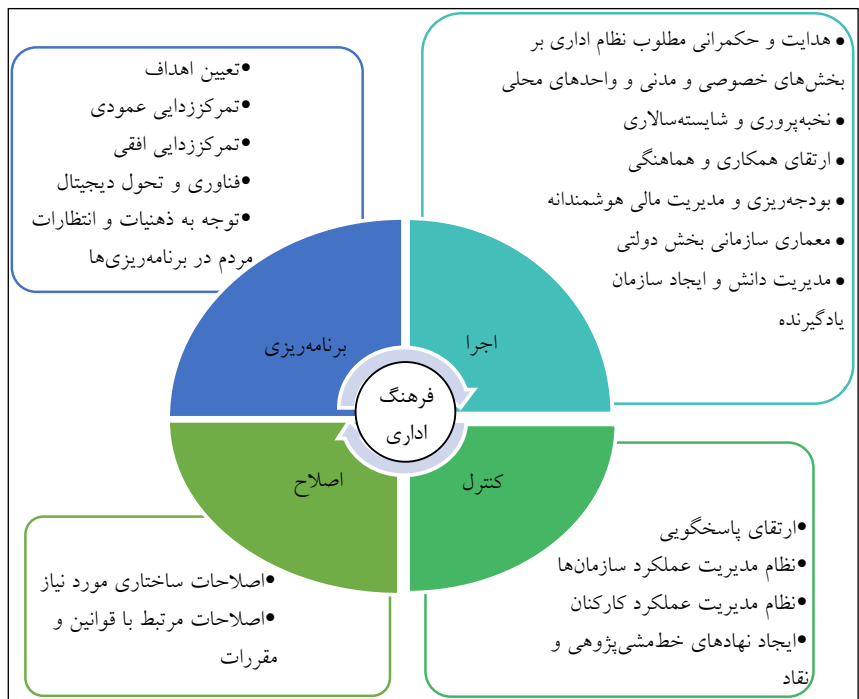
در این بخش الگوی مطلوب نظام اداری و توضیح مختصری در خصوص هر یک از ارکان این الگو، که برگرفته از مصاحبه با خبرگان است، تشریح می‌گردد. با توجه به موارد به‌دست‌آمده در بخش قبل و با استفاده از دو مدل کوه یخ تفکر سیستمی و مدل چرخه بهبود مستمر PDCA، الگوی مطلوب نظام اداری به صورت **شکل (۵)** طراحی شد.

مدل کوه یخ تفکر سیستمی به سه لایه نظریه مبنایی و دستگاه فکری، زمین بازی یعنی مجموعه عناصر نظام اداری و در نهایت خروجی نظام اداری در بیرونی‌ترین لایه اشاره دارد. همچنین بازخوردهایی از خروجی نظام اداری که لایه آشکار و بیرونی نظام اداری است باید به‌طور مرتب به لایه‌های زیرین وجود داشته باشد تا اولویت‌ها و موضوعات مورد تاکید در نظام اداری در لایه‌های اول و دوم با توجه به آن‌ها مورد اصلاح و تغییر قرار گیرد. چرخه بهبود مستمر PDCA در لایه دوم الگوی پیشنهادی بدین دلیل انتخاب شده است که نظام اداری در دنیای در حال تغییر امروز همواره باید در حال بهبود و به‌روزرسانی خود باشد و برخی از مهم‌ترین زیرمقوله‌های استخراج‌شده در **شکل (۶)** که عناصر نظام اداری هستند، در ارکان PDCA قرار داده شده‌اند. عنصر فرهنگ نیز به عنوان عنصر مرکزی و زیربنایی که زمینه‌ساز اجرای هر یک از اصلاحات نظام اداری و تحقق اهداف مد نظر است، در مرکز این چرخه قرار می‌گیرد.



شکل ۵: الگوی نظام اداری مطلوب

عناصر اداری مرتبط با هر یک از ارکان PDCA در شکل (۶) نمایش داده شده است.



شکل ۶: عناصر نظام اداری در چرخه PDCA

در ادامه تلاش می‌شود تمام عناصر نظام اداری مطلوب و گزاره‌های مرتبط با هر یک مورد بحث و بررسی قرار گیرد.

نظریه مبنایی نظام اداری

انتخاب یک نظریه مدیریت دولتی برای نظام اداری و انتخاب تصمیم‌ها و سیاست‌ها و راهکارهای مبتنی بر آن نظریه، به همگرایی تصمیم‌ها و در نظر گرفتن عقلانیت در به‌کارگیری راهکارها منجر می‌شود. بنابراین، در نظام اداری مطلوب بایستی حتماً یک نظریه یا اَبَرانگاره به عنوان مبنا انتخاب و ابلاغ شود که متناسب با شرایط کشور نیز باشد و امکان پیاده‌سازی و موفقیت را داشته باشد. در این زمینه گزاره‌های زیر از ذهنیت خبرگان استخراج شده است:

- با فرهنگ اداری کنونی و نظام‌های سیاسی و اقتصادی حاضر نمی‌توان از بسیاری از نظریه‌های مطرح در دنیا استفاده کرد و به‌کارگیری آن‌ها در عمل امکان‌پذیر نیست.

- در میان خبرگان نظام اداری، توافقی برای انتخاب یک نظریه مبنایی وجود ندارد و این یکی از چالش‌های اصلی در نظام اداری است. در واقع، از آن‌جا که کشور ایران در وضعیت در حال گذار به‌سر می‌برد، این امر مانع از در نظر گرفتن یک نظریه مبنایی مورد توافق میان خبرگان گوناگون برای نظام اداری ایران شده است. در مجموع، با توجه به محورهایی که از سوی خبرگان این پژوهش مطرح شد، می‌توان گفت که نظریه‌های آن‌ها در سه دسته نظریه‌های مدیریت دولتی سنتی، مدیریت دولتی نوین، و خدمات عمومی نوین قرار دارد. **جدول (۳)**، نشان‌دهنده تفاوت میان این نظریه‌ها با توجه به ۲۱ معیار است. برخی از این معیارها منطبق با جدول مقایسه‌ای **دنهاردت و دنهاردت^۱ (۲۰۰۷)** است و مابقی حاصل پژوهش پژوهشگران و شناسایی نقاط افتراق دیدگاه‌های خبرگان است.

جدول ۳: تفاوت سه نظریه مبنایی از نظر ۲۱ معیار با توجه به دیدگاه خبرگان اداری

| معیارها | مدیریت دولتی سنتی | مدیریت دولتی نوین | خدمات عمومی نوین |
|-----------------------------|--------------------|--|--|
| مبنای نظری | نظریه سیاسی | نظریه اقتصادی | نظریه دموکراسی |
| عقلانیت حاکم | انسان اداری | انسان اقتصادی | انسان اقتصادی و کامل |
| مفهوم منافع عمومی | منافع سیاسی | تجمع منافع فردی | ارزش‌های عمومی و توافقی با شهروندان |
| ذی‌نفعان | ارباب رجوع | مشتریان | شهروندان |
| نقش دولت | پاروزنی | سکان‌داری و تعیین جهت‌گیری‌های راهبردی | میانجی‌گری |
| سازوکارهای نیل به خط‌مشی‌ها | برنامه‌محوری | بخش‌های خصوصی و مدنی | ائتلافی از بخش‌های دولتی و خصوصی و مدنی |
| رویکرد پاسخگویی | سلسله‌مراتبی | مشتریان | شهروندان |
| اختیارهای اداری | اختیارهای محدود | آزادی عمل بسیار | اختیارهای پاسخگویانه |
| ساختار سازمانی مفروض | سلسله‌مراتبی | ساختار غیرمتمرکز و کوچک | غیرمتمرکز و متناسب برای پاسخگویی |
| مبنای انگیزشی کارکنان | حقوق و مزایای بالا | حقوق و مزایای بالا و کاهش اندازه دولت | همراه شدن با کل شهروندان جامعه و مشارکت و خدمت‌گزاری |

1. Denhardt & Denhardt

ادامه جدول ۳: تفاوت سه نظریه مبنایی از نظر ۲۱ معیار با توجه به دیدگاه خبرگان اداری

| معیارها | مدیریت دولتی سنتی | مدیریت دولتی نوین | خدمات عمومی نوین |
|--|---|--|--|
| رویکرد مدیران | بالا به پایین و طبق قوانین | توجه به اهداف عملکردی مثل بهره‌وری | مشارکتی |
| رویکرد خدمات دولتی | دولت مسئول ارائه کلیه خدمات عمومی | برون‌سپاری تا حد ممکن | مشارکتی و شبکه‌ای و ارائه خدمات زمانی که مردم و بخش خصوصی نتوانند |
| اهداف کلیدی سیستم | اجرای خط‌مشی‌ها طبق فرایند | کارایی و اثربخشی | رضایت شهروندان ایجاد بستری برای رشد و توسعه کشور |
| رویکرد نظارتی | سیستم‌های نظارتی | سیستم‌های ارزیابی عملکرد و بودجه‌ریزی و سیستم‌های خودکنترلی | شفافیت و پایش اجتماعی |
| رویکرد بودجه‌ریزی | - | مبتنی بر عملکرد | مبتنی بر عملکرد و مشارکتی و مبتنی بر وفاق عمومی |
| رویکرد انتخاب و آموزش مدیران ارشد | کارراهه شغلی و آموزش مدیران ارشد توسط دانشگاه‌ها و نهادهای آموزشی | ایجاد مرکزی برای آموزش و انتصاب و ارزیابی مدیران ارشد و توجه به کارنامه قبلی | ایجاد مرکزی برای آموزش و انتصاب و ارزیابی مدیران ارشد و توجه به کارنامه قبلی |
| صندوق‌های بازنشستگی | - | خصوصی شدن یا سرمایه‌گذاری | خصوصی شدن یا سرمایه‌گذاری |
| رویکرد به مالیات | استفاده از مالیات برای امور جاری و احیای صندوق توسعه، مبتنی شدن مالیات به تراکنش‌ها | ایجاد بوروکراسی کم‌خرج امانت‌دار برای مدیریت بیت‌المال | شفافیت، محلی شدن مالیات، آگاه‌سازی به منظور مطالبه‌گری مردم بابت هزینه‌کرد مالیات |
| رویکرد به اصلاحات اداری | ایجاد جریان‌ات سیاسی عمده در کشور و افزایش فهم مقامات سیاسی | تقویت بخش خصوصی و حل سیاست‌زدگی بوروکراسی | بلوغ اجتماعی و آگاه‌سازی مردم و توافقی |
| رویکرد به استفاده از فناوری و تحول دیجیتال | اطلاع‌رسانی به مردم و الکترونیکی شدن در ارائه و تبدیل شدن کل دولت خدمات | الکترونیکی شدن بک‌آفیس و تبدیل شدن کل دولت به یک پنجره واحد | به‌کارگیری پس از بازطراحی نظام اداری و اصلاح تفکرات قدیمی و مشارکت با مردم از حیث انتخاب شیوه‌ها |
| نگاه به فرهنگ | آموزش و تغییر انتظارات رهبران | ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های فرهنگی | تغییر قواعد و سیستم‌ها و تربیت فرهنگی افراد از کودکی |

منبع: دنهارت و دنهارت (۲۰۰۷) و یافته‌های پژوهش

برنامه‌ریزی

اولین و مهم‌ترین کارکرد نظام اداری، تعیین چشم‌انداز و اهداف آینده و برنامه‌ریزی برای دستیابی به آن است. در برنامه‌ریزی پس از تعیین اهداف، میزان ورود دولت به ارائه خدمات و متولیان ارائه خدمات مشخص می‌شود و دایره وظایف نظام اداری تعیین می‌گردد. در ادامه موضوعات و گزاره‌هایی که در نظام اداری مطلوب، باید در این زمینه مد نظر قرار گیرند و تعیین تکلیف شوند، مورد بحث قرار می‌گیرند.

تعیین اهداف نظام اداری

در تعیین جهت‌گیری‌ها، اصلاحات و اقدامات، اهداف نظام اداری باید مشتمل بر ارتقای کارایی، اثربخشی، کاهش فساد، ایجاد بستری برای رشد و تعالی، رضایت مردم و نظم و امنیت باشد. در نظر گرفتن این اهداف در تمام اقدامات و برنامه‌ریزی‌ها به این منجر می‌شود که نظام اداری در مسیر حرکت خود دچار انحراف و اسیر فرایندها نشود. تمام برنامه‌ریزی‌ها در نظام اداری باید متمرکز بر این اهداف باشد و هر برنامه‌ای که در تحقق این اهداف خدشه ایجاد کند، باید توقف شود:

- نظام اداری می‌تواند بستری برای رشد و توسعه ملی باشد و باید در این زمینه تلاش کند.
- هدف غایی نظام اداری باید رضایت مردم از طریق افزایش کارایی و اثربخشی و کاهش فساد باشد.

تمرکززدایی و تقسیم کار عمودی

در نظام اداری مطلوب ایران، نیاز است که شدت تمرکز، مقداری کاهش پیدا کند و با تقسیم کار عمودی که درون نظام اداری انجام می‌شود و تفکیک موضوعات محلی از ملی، تفویض اختیارات و استقلال بیش‌تری مد نظر قرار گیرد. در این زمینه، گزاره‌های زیر مطرح است:

- ملی و محلی شدن در زمینه‌های گوناگون مدیریتی، نظام مالیاتی و نظام بودجه‌ریزی باید به صورت همزمان با هم و متناسب با هم انجام شود.
- حرکت تدریجی به سمت تمرکززدایی، می‌تواند امکان موفقیت این موضوع را در عمل افزایش دهد.

تمرکززدایی و تقسیم کار افقی

موضوع دیگری که در برنامه‌ریزی باید مد نظر نظام اداری باشد، تقسیم کار افقی است. منظور

از تقسیم کار افقی این است که باید حدود وظایف دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی مشخص شود و نظام اداری از دخالت و گستردگی بیش از حد خود در موضوعاتی که تصدی‌گری محسوب می‌شوند خودداری کند. در این زمینه دو گزاره زیر مطرح است:

- دولت باید به عنوان هسته‌ای دانا تنها متولی خط‌مشی‌گذاری و امور حاکمیتی باشد و در غیر این صورت در موضوعاتی ورود کند که بخش خصوصی و جامعه مدنی توان ورود به آن‌ها را ندارند و منفعت ملی و عمومی در میان است.

- دولت باید مسئول و متولی امور تصدی‌گرایانه را مشخص کند.

فناوری و تحول دیجیتال

در عصر کنونی که عصر دیجیتال و داده‌محوری است، نگرش دیجیتال و کاربست فناوری باید در تمام برنامه‌ریزی‌ها مد نظر قرار گیرد. نگرش دیجیتال که شامل توجه ویژه به تجربه مشتری، داده‌محوری، تجربه خوشایند کارکنان از محیط کار، به‌کارگیری فناوری‌ها و تحول در مدل کسب‌وکار است باید در برنامه‌ریزی‌ها مورد توجه باشد. در این زمینه گزاره‌های زیر مطرح می‌شود:

- هدف اصلی در تحول دیجیتال باید افزایش شفافیت، سرعت، عدالت، همکاری، سلامت، رضایت مشتری و کاهش هزینه باشد و این موضوع در تمام اقدامات مد نظر باشد تا فرع مقدم بر اصل نشود.

- تحول دیجیتال در هر بُعدی در نظام اداری، باید پس از اصلاح تفکرات قدیمی انجام شود. توجه به خواسته‌ها، انتظارات و ذهنیت‌های مردم در نظام اداری برای دستیابی به رضایت آنان است. برای افزایش رضایت مردم، علاوه بر این که نظام اداری باید وظایف خود را به‌درستی انجام دهد و برنامه‌های خود را به‌درستی مدیریت و دنبال کند، توجه به ذهنیت‌های مردم و خواسته‌های آن‌ها نیز از اهمیت بالایی برخوردار است.

- نظام اداری باید به میل مشارکتی مردم و کارکنان از طریق درگیری آن‌ها تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها به‌ها بدهد و آن را مسیری برای رشد خود در نظر بگیرد.

- طراحی برنامه‌ها مبتنی بر اصل اعتماد و راستگویی مردم اثرگذارتر و موفق‌تر از مبنا قرار دادن اصل بی‌اعتمادی است.

اجرا

کارکرد دومی که در نظام اداری باید مورد توجه باشد، تلاش برای اجرای موفق برنامه‌ریزی‌هایی است که در نظام اداری انجام شده است. در واقع، موفقیت و دستیابی به اهداف در تقسیم کارهایی که در بخش برنامه‌ریزی مورد توجه بود، نیاز به اقدامات و مراقبت‌هایی دارد. موضوعاتی که در این زمینه می‌تواند مد نظر باشند عبارت‌اند از:

هدایت و حکمرانی مطلوب نظام اداری بر بخش‌های خصوصی و مدنی و واحدهای محلی
نظام اداری به منظور موفقیت در تمرکززدایی‌های عمودی و افقی باید اقدامات و مراقبت‌هایی را به منظور هدایت‌گری صحیح و حکمرانی مطلوب انجام بدهد. برای مثال، تقویت بخش‌های همکاران بیرونی دولت یا واحدهای محلی و همچنین نظارت بر اجرای وظایف آن‌ها یا تسهیل‌گری برای موفقیت آن‌ها از جمله این اقدامات است.

- ایجاد بخش مدنی و خصوصی قوی و اعتماد به آن‌ها به کاهش تصدی‌گری دولت منجر می‌شود.

- نظارت، کنترل، تسهیل‌گری و تنظیم‌گری دولت در تمرکززدایی به عملکرد بهتر واحدهای محلی و همچنین بخش‌های مشارکت‌کننده با دولت منجر می‌گردد.

- موضوعاتی نظیر توانمندسازی کارکنان، ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان، تقریب نگرش کارکنان و مدیران، کاهش رسمیت و محدودسازی بخش‌نامه‌ها، و تقویت باور کارکنان به این‌که کار به آن‌ها تفویض شده به ارتقای موفقیت در تمرکززدایی عمودی منجر می‌شود.

نخبه‌پروری در نظام اداری و شایسته‌سالاری برای تقویت عملکرد کارکنان

نظام اداری باید مشتمل بر مجموعه‌ای از نخبگان باشد که بهترین‌های کشور باشند. جذب نخبه‌ها باید به‌شدت در دستور کار نظام اداری باشد، چرا که از هوش و دانش و مهارت لازم برخوردارند و توان ارتقای نظام اداری را بهتر از هر فرد دیگری دارند. نخبه‌ها قابلیت‌هایی دارند که برای نظام اداری اهمیت زیادی دارد، برای مثال آن‌ها توجه به نهادهای پژوهشی و اهمیت درگیر کردن آن‌ها در امور تصمیم‌گیری را درک می‌کنند، با تصمیمات خود وضعیت اقتصادی کشور را بهبود می‌دهند و بیکاری و کمبود شغل را در بخش خصوصی کاهش می‌دهند، از زیردستان و هم‌سطحان و بالادستان خود مبتنی بر خرد خود مطالبه‌گری می‌کنند، و موضوعاتی از این قبیل. در این زمینه گزاره‌های محوری زیر که به نخبه‌پروری کمک می‌کنند می‌توانند مد نظر باشند:

- افزایش درآمد نخبگان در نظام اداری می‌تواند به جذب آن‌ها منجر شود و درست اندازه

کردن کارکنان دولت لازمهٔ این امر است.

- وجود یک سیستم گزینش حرفه‌ای می‌تواند به جذب کارکنان شایسته و نخبه منجر شود.
- تنها راه استفاده از نخبه‌ها، جذب و استخدام آن‌ها در دولت نیست، بلکه می‌توان راهکارهایی مثل به‌کارگیری نخبه‌ها و توسعه همکاری با آن‌ها را مد نظر قرار داد.
- برای مدیریت موفق‌تر مدیران ارشد و شایسته‌سالاری در این زمینه، می‌توان به ایجاد کمیسیونی به منظور انتصاب و آموزش و ارزیابی عملکرد متمرکز مدیران ارشد پرداخت.

ارتقای همکاری و هماهنگی بین بخش‌های مختلف نظام اداری

موضوع دیگری که در فاز اجرا در نظام اداری اهمیت دارد، این است که باید بین بخش‌های مختلف نظام اداری و وزارتخانه‌های آن هماهنگی و همکاری وجود داشته باشد. همکاری و هماهنگی موضوعات مهمی برای کاهش موزای کاری، افزایش هم‌افزایی و دستیابی به اهداف نظام اداری مثل رضایت مردم و کارایی و اثربخشی هستند. برای این منظور گزاره‌های زیر می‌تواند در طراحی نظام اداری مطلوب مد نظر باشد:

- ایجاد یک نسل از افراد در نظام اداری که ذهنیات مشابهی داشته باشند، می‌تواند به ارتقای همکاری و هماهنگی کمک زیادی بکند.

- کلیت مجلس باید با کلیت دولت ارتباط داشته باشد و از ارتباط فرد به فرد یا وزیر با مجلس جلوگیری کرد.

- تعیین وزرای هماهنگ‌کننده یا قرار دادن موضوعات مرتبط با هم در یک وزارتخانه می‌تواند به ارتقای هماهنگی و همکاری منجر شود.

- پاداش به عملکرد جمعی باید جایگزین پاداش به عملکرد بخشی شود تا منافع و مسائل کلی دنبال شود و همکاری بین‌بخشی افزایش یابد.

- متحد شدن و یکپارچه شدن ساختارهای خط‌مشی‌گذاری و قانونگذاری به افزایش هماهنگی میان سازمان‌های مختلف منجر می‌گردد.

به منظور دستیابی به اهداف تعیین‌شده، هماهنگی سازمان‌ها در اجرای وظایف مرتبط به هم بسیار مهم است. این یکپارچگی به کاهش قوانین متعارض و ناهمراستا منجر می‌شود و سازمان‌ها در راستای فعالیت‌های خود نمی‌توانند با منظر قرار دادن قوانین مرتبط با منافع خود، برای همکاری و هماهنگی دلیلی داشته باشند.

بودجه‌ریزی و مدیریت مالی هوشمندانه در دولت

مدیریت مالی دولت در حال حاضر با ضعف‌های زیادی مواجه است. برای مثال، منابع حاصل از بیمه بازنشستگی کارکنان در صندوق‌های بازنشستگی به‌خوبی مدیریت نشده و دولت را با کمبودهای مالی بسیاری مواجه کرده است. همچنین، نظام اداری با منابع حاصل از نفت اداره می‌شود و همین امر در کنار عدم اداره دولت مبتنی بر مالیات شهروندان به این منجر شده است که کارکنان دولت خود را در مقابل مردم پاسخگو نمی‌بینند. پس اصلاح مدیریت مالی موضوع مهمی است که در زمینه اجرای موفق برنامه‌ریزی‌های نظام اداری می‌تواند اثرگذاری زیادی داشته باشد.

- نظام پرداخت به بازنشستگان باید اصلاح شود و صندوق‌های بازنشستگی نیز منفعل نباشند و به صورت فعالانه در انواع بازارهای سرمایه‌ای وارد سرمایه‌گذاری شوند.

- صندوق توسعه ملی باید احیا شود و منابع حاصل از نفت در مسیر توسعه کشور خرج شود.

- دریافت مالیات در دولت باید اصلاح و هوشمند شود و نظام اداری مبتنی بر منابع حاصل از مالیات اداره شود.

- بودجه‌ریزی در سطح دولت باید به صورت بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد انجام شود.

- در بودجه‌ریزی، خارج کردن موسسه‌های عمومی از ردیف بودجه و تفویض اختیار بودجه آن‌ها به وزارتخانه‌ها می‌تواند موجب بهبود وضعیت و پاسخگویی آن‌ها شود.

معماری سازمانی بخش دولتی

معماری سازمانی نظام اداری به منظور اجرای برنامه‌ها یکی از موضوعات کلیدی است که در برهه‌های زمانی منظم باید انجام شود و به‌روزرسانی گردد. در معماری سازمانی، انواع سازمان‌های مورد نیاز برای تحقق چشم‌انداز و برنامه‌ها از نظر ماموریت و رسالت هر یک مشخص می‌شود. با توجه به این که در معماری سازمانی تعیین هدف و ماموریت هر سازمان به‌روزرسانی می‌شود، موازی‌کاری و همپوشانی وظایف میان اداره‌های گوناگون تا حد زیادی کاهش می‌یابد و متولی و پاسخگوی نهایی هر وظیفه و ماموریت، شفاف می‌گردد. پس دو گزاره زیر در این زمینه مطرح می‌شوند.

- تعیین ماموریت دقیق سازمان‌های بخش دولتی با توجه به نیازها و رسالت و چشم‌انداز نظام اداری و تقسیم کارهای صورت‌گرفته و مطابق با برنامه‌های طراحی‌شده در هر زمان، نیاز به بازنگری‌های دوره‌ای دارد.

- معماری سازمانی در نهایت به ارتقای پاسخگویی منجر می‌شود.

مدیریت دانش و ایجاد سازمان یادگیرنده

در نظام اداری، فرایند مدیریت دانش به ندرت انجام می‌شود، در صورتی که وجود این فرایند و به‌ویژه تبدیل دانش ضمنی به ملموس، در نهایت به ایجاد سازمان‌های یادگیرنده منجر می‌گردد. سازمان یادگیرنده به رشد مطلوب سازمان‌ها در نظام اداری منجر شده، چرا که هم از اشتباه‌ها و هم از موفقیت‌های خود درس می‌گیرند و این درس‌آموخته‌ها در کل سازمان‌ها به اشتراک گذاشته و در عمل به کار گرفته می‌شوند. پس گزاره‌های زیر در این زمینه مطرح می‌شوند:

- تبدیل دانش ضمنی به ملموس در سازمان‌های نظام اداری و توجه به آن، به ایجاد نظام اداری یادگیرنده منجر می‌گردد.

- تبدیل دانش ضمنی به ملموس توسط افراد می‌تواند به عنوان شاخص مهمی در ارزیابی عملکرد افراد در نظر گرفته شود.

کنترل و ارزیابی

سومین نقشی که نظام اداری باید ایفا کند، کنترل برنامه‌ها و اقدامات اجرا شده در مسیر دستیابی به اهداف است. در این ارزیابی‌ها میزان صحیح بودن اقدامات و برنامه‌ها از یک سو و میزان عملکرد صحیح و اجرای صحیح برنامه‌ها از سوی دیگر مورد ارزیابی و کنترل قرار می‌گیرد. در واقع، در ارزیابی‌ها در این گام باید هدف و وسیله و خروجی همه با هم مد نظر قرار گیرند تا بهترین نتیجه‌گیری حاصل شود.

کنترل‌گری فرایندها

به منظور کنترل اجرای برنامه‌ها و دستیابی به اهداف نظام اداری، علاوه بر کنترل‌گری سازمان‌ها و کارکنان و پاسخگو کردن آن‌ها به اقدامات، باید به صورت فعالانه و Proactive تمام فرایندها هوشمند شوند و سیستم‌های خودکنترلی ایجاد شوند تا امکان انجام فساد و رفتار خارج از برنامه، اصلاً وجود نداشته باشد. پس دو گزاره و محور مهم زیر باید در این زمینه مد نظر باشد:

- هوشمند شدن تمام فرایندها به صورت فعالانه مانع ایجاد هر گونه فساد و تخطی در نظام اداری می‌گردد و امکان دستیابی نظام اداری به برنامه‌ها فراهم‌تر می‌شود.

- سیستم خودکنترلی در زمان وقوع اشکال در فرایند می‌تواند به میزان زیادی از فسادها و عدم تعهد به برنامه‌ها کمک کند.

ارتقای شفافیت و پاسخگویی در نظام اداری

از جمله شاخص‌های مطلوب نظام اداری، میزان شفافیت و پاسخگویی مدیران آن است. در نظام اداری مطلوب باید این دو رکن افزایش یابد و مدیران در خصوص عملکرد خود و مجموعه خود در اجرای برنامه‌ها و در خصوص اقدامات انجام‌داده و نداده خود پاسخگو باشند. در ادامه، گزاره‌های مرتبط با این موضوع مورد اشاره قرار گرفته است.

- پیش‌نیاز ایجاد فرهنگ پاسخگویی، فرهنگ انتقادگری و انتقادپذیری باید در سازمان‌ها جاری شود.
- ارتقای پاسخگویی باید از مقامات بالای سیاسی آغاز شود و به همین شکل مطالبه پاسخگویی نیز ایجاد شود.

- پاسخگویی نباید فقط به اقدامات صورت‌گرفته محدود شود، بلکه پاسخگویی در مقابل کارها و اقدامات انجام‌نداده هم باید مد نظر باشد.

- کنترل و موازنه باید در بین سه قوه و مطالبه پاسخگویی بین آن‌ها مورد توجه بیش‌تری قرار گیرد تا عملکرد نظام اداری نیز بهبود یابد.

- مطالبه‌گری باید در مردم شکل بگیرد و در این مسیر باید نهادهای مدنی را واسطه مطالبه‌گری از نظام اداری نمایند. همچنین، ایجاد نهادهای پایش اجتماعی به این موضوع کمک زیادی می‌کند.
- شفافیت پیش‌نیاز پاسخگویی است و برای شفافیت راهی به‌جز استفاده از فناوری اطلاعات وجود ندارد.
- شرکت‌های دولتی باید در قبال مصرف بودجه خود به مجلس پاسخگو شوند.

نظام مدیریت عملکرد کارکنان

کنترل و ارزیابی عملکرد کارکنان در اجرای برنامه‌ها و میزان تحقق اهداف کلان دولت باید از طریق ایجاد نظامی برای مدیریت عملکرد کارکنان انجام شود. این نظام که به تمام ابعاد و ارکان مدیریت عملکرد توجه دارد و نتایج آن را در نگهداشت و ارتقا و پرداخت و نظایر آن منظور می‌نماید، به بهترین حالت ممکن به جهت‌دهی به رفتار کارکنان و بهبود عملکرد آنان نیز منجر می‌شود. در این نظام، تعیین شاخص‌های عملکردی صحیح که بتواند به شکل مناسب و عادلانه و دقیقی به ارزیابی عملکرد بپردازد، اهمیت بسیار زیادی دارد. در این زمینه گزاره‌های زیر دارای اهمیت هستند.
- حذف قراردادهای استخدامی تا حد امکان به بهبود عملکرد کارکنان و توجه آن‌ها به نتایج ارزیابی عملکرد منجر می‌گردد.

- باید شاخص‌های عملکردی برای مشاغل کیفی و کمی به صورت متفاوت طراحی شوند.

نظام مدیریت عملکرد سازمانی

کل سازمان‌ها در نظام اداری از حیث وظایف و مأموریت‌هایی که در خصوص برنامه‌های طراحی‌شده بر عهده دارند، مسائلی که در کشور باید حل شوند و اهداف و چشم‌اندازی که کشور درصدد دستیابی به آن است، باید به‌طور مرتب مورد ارزیابی قرار گیرند. در این خصوص گزاره‌های زیر وجود دارد:

- اهداف، برنامه‌ها و خروجی هر سازمان باید به صورت همزمان مورد ارزیابی قرار گیرد.
- طراحی سیستم ارزشیابی عملکرد پروژه‌ها برای اجتناب از شکست در اجرا باید در دستور کار قرار گیرد.

ایجاد نهادهای خط‌مشی‌پژوهی و نقاد مستقل

نهادهای و مراکز خط‌مشی‌پژوهی باید در نظام اداری و دولت به رسمیت شناخته شوند و اجازه نقادی و تحلیل‌گری مستقلی را از سازمان‌ها داشته باشند. این نهادها با دیدگاه مستقل و پشتوانه پژوهشی که دارند، مسائل را از دیدگاه چندجانبه‌ای مورد بررسی و واکاوی قرار می‌دهند و بهتر می‌توانند راجع به موضوعات، دیدگاه‌عاری از جانب‌داری خود را ارائه کنند. قطعاً هرچه میزان نخبگی در سطح نظام اداری بالاتر برود، استفاده از این نهادها، به دلیل درک اهمیت آن‌ها افزایش می‌یابد. پس دو گزاره زیر در این خصوص مطرح است:

- هرچه سطح نخبگی در نظام اداری بالاتر رود، ایجاد و حمایت از نهادهای خط‌مشی‌پژوهی افزایش می‌یابد.
- ایجاد نهادهای نقاد مستقل به ارتقای پاسخگویی در نظام اداری منجر می‌گردد.

اصلاح

چهارمین محوری که در نظام اداری به منظور بهبود مستمر باید مد نظر باشد، در نظر گرفتن شرایط و امکاناتی به منظور انجام اقدامات اصلاحی در مسیر دستیابی به اهداف است. در این محور یکی از موضوعاتی که به آن توجه شده است، حذف یا اصلاح ساختارهایی است که عملکرد نامطلوبی داشته‌اند یا از موضوعیت مأموریتی آن کاسته شده و نیازی به آن وجود نداشته است. همچنین، قوانین و مقرراتی که دست‌وپا گیر بوده یا خلأهای قانونی که به شکست در تحقق برخی برنامه‌ها منجر شده است، در این مرحله مورد اصلاح قرار می‌گیرند.

اصلاحات ساختاری مورد نیاز

در هر دوره از ارزیابی، بسیاری از سازمان‌ها و ساختارهای ایجادشده در نظام اداری بی‌خاصیت یا کم‌خاصیت ارزیابی می‌شود یا وظایف و ماموریت آن‌ها موازی و همپوشان با سازمان‌های دیگر تشخیص داده می‌شود. در این موارد نظام اداری باید اصلاحات ساختاری را به صورت حذف یا ادغام سازمان‌ها انجام دهد تا بتواند با کم‌ترین هزینه و اتلاف زمان و انرژی وظایف و ماموریت‌های خود را محقق کند. همچنین، هر زمان که ایجاد یک سازمان و ساختار، مهم و ارزشمند و معنادار تلقی شود، نظام اداری باید به ایجاد آن در زمان مقتضی مبادرت ورزد. در این زمینه گزاره‌های زیر از سوی خبرگان مطرح شده است:

- بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد به کاهش دستگاه‌های موازی و نهادهای بی‌خاصیت منجر می‌شود.

- معمولاً ساختارها از بین نمی‌روند و ساختارهای جدید جای آن‌ها را می‌گیرند.

اصلاحات مرتبط با قوانین و مقررات

یکی دیگر از اصلاحاتی که نظام اداری در چرخه PDCA باید به آن پردازد، تشخیص قوانین و مقررات مخدوش و همچنین خلأهای قانونی است که نظام اداری باید در زمان‌های مقتضی به آن پردازد. در واقع، گاهی قوانین و مقررات موجود به دلیل ایرادهایی که دارند یا تناقض‌هایی که بین آن‌ها وجود دارد، باید حذف یا اصلاح شوند و گاهی نیز به ایجاد یک یا چند قانون برای کمک به اجرای یک برنامه و تحقق اهداف نیاز دارد. برای مثال، ایجاد قانون تمرکززدایی موضوع مهمی است که باید مد نظر قرار گیرد. در زمینه قوانین مورد نیاز گزاره‌های زیر وجود دارد:

- بزرگ‌ترین مسئله در تمرکززدایی این است که قانونی در این زمینه وجود ندارد و ایجاد قانون

خاص تمرکززدایی باید مد نظر قرار گیرد.

- عدم حذف قوانین تاریخ مصرف گذشته در بلندمدت به رسوب قوانین منجر می‌شود و همین

امر در نهایت می‌تواند راه‌های فرار از قوانین جدید را ایجاد کند.

- بررسی ایرادهای قانونی همچون خلأهای قانونی یا قوانین و مقررات مخدوش و متعارض

باید در بازه‌های زمانی منظم مورد توجه قانونگذاران باشد.

فرهنگ

فرهنگ مطلوب در هر دستگاهی، فراهم‌کننده محیطی پاکیزه برای عمل به وظایف خواهد

بود و به ارتقای کارکردها در نظام اداری منجر خواهد شد. برخی از ارزش‌ها و باورهای موجه

در نظام اداری عبارت‌اند از خدمتگزار دانستن خود، عدالت‌محوری و عدم تبعیض، انتقادپذیری، کلی‌نگری و توجه به منفعت عامه به‌جای بخشی‌نگری، باور به شایسته‌سالاری، بله قربان‌گو نبودن و مطالبه‌گری. تا زمانی که فرهنگ مطلوب جایگزین فرهنگ معیوب رابطه‌مداری نشود، امکان تحقق بسیاری از برنامه‌ها در عمل میسر نخواهد بود. در این زمینه گزاره‌های زیر هم از حیث اهمیت فرهنگ و هم از حیث شیوه ایجاد فرهنگ مطلوب وجود دارد:

- فرهنگ اداری رابطه‌محور کنونی اجازه بسیاری از اصلاحات و به‌کارگیری رویکردهایی نظیر بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد را نمی‌دهد.

- سیستم منابع انسانی و قوانین و قواعد آن باید متناسب با ایجاد فرهنگ اداری مطلوب باز معماری شود.

- باید از ابتدای کودکی و در همان سنین پایین، آموزش و تربیت انسان‌ها از طریق سیستم آموزش و پرورش آغاز شود تا در نهایت یک فرهنگ اداری مطلوب در نظام اداری حاکم شود.

خروجی نظام اداری

با توجه به کارکرد نظام اداری در ابعاد گوناگون خود، در نهایت خروجی و نمود بیرونی آن و کمک به سایر نظامات اقتصادی و سیاسی و اجتماعی آشکار می‌شود. این خروجی‌ها نشان‌دهنده نیاز یا عدم نیاز در تغییر عناصر نظام اداری و ابعاد دارای اولویت است و پویایی این الگو از این‌جا نشئت می‌گیرد. در واقع، هر جا که خروجی نظام اداری نشان از ضعف آن باشد، اولویت‌های نظام اداری و ارکان مورد توجه آن باید تغییر کند و این خاصیت سیستمی دیدن نظام اداری است که به صورت فلش‌هایی به لایه‌های دوم و سوم الگوی مطلوب نشان داده شده است. برای مثال، ممکن است با توجه به خروجی‌ها این نیاز احساس شود که باید به نخبه‌ها توجه بیشتری شود؛ با بازخوردی که سیستم دریافت می‌کند این موضوع در لایه دوم در اولویت قرار خواهد گرفت. یا آن‌که ممکن است نیاز به مشارکت بخش دولتی با بخش‌های خصوصی و مدنی احساس شود. در این صورت با بازخوردی که در سیستم دریافت می‌شود این موضوع نسبت به سایر موضوعات در اولویت قرار خواهد گرفت.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر الگوی پیشنهادی نظام اداری را به صورت یک سیستم و شامل ابعاد کلان و جزئی در نظر گرفته است. در این الگو، نظریه‌مبنایی به عنوان اولین و مهم‌ترین عنصر ورودی در نظر گرفته شده که بر تمام عناصر نظام اداری اثر می‌گذارد و سپس با قرار دادن عناصر نظام

اداری در چرخه PDCA روابط میان آن‌ها را تا حدودی مشخص می‌کند و در نهایت خروجی و اهداف نظام اداری را به عنوان خروجی این سیستم معرفی می‌کند. با توجه به این خروجی‌ها ممکن است در خصوص انتخاب نظریه مبنایی و حتی عناصر نظام اداری در هر دوره‌ای تجدید نظر شود. همچنین، قرار دادن عناصر نظام اداری در چرخه PDCA، یک سهم محسوب شده که در هیچ پژوهش دیگری به این صورت دیده نشده است. هدف این بوده که نظام اداری باید همواره خود را بهبود دهد و ساکن نماند. پس این چرخه که چرخه بهبود مستمر است، به نظام اداری کمک می‌کند که همواره با در نظر گرفتن برنامه‌ریزی، اجرای برنامه‌ها، کنترل و ارزیابی و در نهایت اصلاحات مورد نیاز در مسیر بهبود مستمر و دستیابی به توسعه حرکت کند.

این الگو در تمام عناصر خود، راهکارهایی را برای دستیابی به مطلوب پیشنهاد می‌دهد که این راهکارها توافق خبرگان تحول اداری را در خود دارد. این مدل پویایی را در خود نیز نهفته دارد، چرا که در هر زمان خروجی نظام اداری نشان از تغییر اولویت‌های مورد نیاز داشته باشد، نظام اداری باید در توجه و اهمیت خود به ارکان و ابعاد و عناصر مختلف نظام اداری تجدید نظر کند و این خاصیت سیستمی دیدن نظام اداری است. تعدد و پیچیده بودن عناصر و ارکان نظام اداری یکی از محدودیت‌های بزرگ این پژوهش به حساب می‌آید. هرچند که با بررسی دقیق ادبیات و برگزاری ۲۶ مصاحبه عمیق با خبرگان دانشگاهی و اجرایی تلاش شد که این عناصر به‌طور کامل شناسایی و دسته‌بندی شوند، اما بزرگی زیاد محدوده پژوهش و احتمال از دست رفتن برخی جوانب در این الگو وجود دارد. یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش عدم امکان مصاحبه با برخی از خبرگان تحول اداری، علی‌رغم تلاش زیاد پژوهشگر است که این موضوع در بسیاری از پژوهش‌ها وجود دارد.

در این بخش تلاش شده است برخی از پیشنهادهایی که به مقامات تصمیم‌گیر در نظام اداری در دستیابی سریع‌تر به نظام اداری مطلوب کمک می‌کند، ارائه شود:

- شبکه تحول اداری متشکل از سازمان اداری و استخدامی، شورای عالی اداری، نهادهای تحول اداری در هر یک از وزارتخانه‌ها و... تاکنون موفقیت زیادی در تحول نظام اداری نداشته است. به نظر می‌رسد که می‌توان با تغییراتی در این شبکه امکان تحول و اصلاح موفقیت‌آمیز نظام اداری را تا حدودی میسرتر کرد. برای مثال، ممکن است با به‌کارگیری مشاورانی از بخش خصوصی، تمرکززدایی در تحول اداری و تفویض این امر به وزارتخانه‌ها و به‌کارگیری متولیان امر تحول به افراد دانشگاهی بی‌طرف چنین موضوعی را بهتر و مثمرتر پیگیری کرد.

- بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد رویکردی است که از نظر تعداد زیادی از خبرگان از اهمیت

بسیار بالایی برخوردار است و باید در اولویت اول قرار گیرد، چرا که این نوع از بودجه‌ریزی، بسیاری از موضوعات دیگر نظام اداری نظیر موزای کاری‌ها، بزرگی اندازه دولت، رابطه‌محوری و فساد و نظایر این‌ها را حل خواهد کرد. پس به تصمیم‌گیرندگان اصلی در خصوصی اصلاح نظام اداری پیشنهاد می‌شود که رویکرد بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد را جایگزین رویکرد بودجه‌ریزی فعلی نمایند و موانع آن را برطرف کنند.

- موضوع اولویت‌دار دوم در نظر گرفتن عملکرد و کارنامه قبلی مدیران در انتصاب و ارتقای مدیران ارشد است. این موضوع نیز به‌شدت مورد تأکید خبرگان تحول اداری قرار داشت، چرا که مدیران ارشد از مهم‌ترین و تاثیرگذارترین بازیگران نظام اداری در تعیین مسیر آن هستند. اگر کارنامه و عملکرد افراد در انتخاب آنان ملاک و مینا قرار گیرد، قطعاً آن‌ها تلاش بسیار بیشتری برای بهبود عملکرد خود دارند تا امکان ارتقا را از خود نگیرند.

- موضوع دیگری که باید شدیداً در دستور کار تصمیم‌گیران و خطمشی‌گذاران نظام اداری قرار گیرد، منطقی‌سازی اندازه کارکنان است. در حال حاضر، اندازه کارکنان به‌شدت زیاد شده است و البته در برخی بخش‌ها با کمبود نیروی انسانی مواجهیم. در واقع، منطقی‌سازی اندازه کارکنان بدین معناست که نیروی اضافی در بخش‌هایی که مازاد نیروی انسانی وجود دارد تعدیل شود و در جاهایی که نیاز به نیروی متخصص و خیره وجود دارد و با کمبود نیرو مواجه است، نیروی انسانی جدید به کار گرفته شود. البته به صورت کلی، تعداد نیروی مازاد بسیار بیش‌تر از بخش‌هایی است که کمبود نیرو وجود دارد. یکی از دلایل ازدیاد نیروی انسانی نیز وجود قوانین استخدامی رسمی بلندمدت است، چرا که این کارکنان با توجه به امنیت شغلی بالایی که پیدا می‌کنند، انگیزه زیادی برای کار و افزایش کارایی و اثربخشی نخواهند داشت. پس برای جبران کم‌کاری آنان، سازمان‌ها اقدام به جذب نیروی انسانی جدید می‌گیرند و این‌گونه اندازه دولت بزرگ می‌شود. پیشنهاد می‌شود تغییراتی در شیوه استخدام کارکنان دولت مثل حذف قراردادهای رسمی صورت گیرد و با بررسی تناسب مأموریت هر سازمان با نیروی انسانی مورد نیاز، در راستای متناسب‌سازی اندازه کارکنان اقدام کنند.

- موضوع بسیار مهم دیگر تمرکززدایی در ارائه خدمات است. در حال حاضر، نظام اداری از تمرکز زیاد رنج می‌برد و عموم تصمیمات در مرکز گرفته می‌شود. در صورتی که با توجه به گستردگی جغرافیایی زیاد کشور ایران و تفاوت در اقتضائات و ویژگی‌های مناطق گوناگون کشور، تمرکززدایی و ایجاد سازمان‌ها و مدیریت‌های محلی می‌تواند به ارتقای رضایت خدمات‌گیرندگان و حتی خدمت‌دهندگان کمک بسیاری کند. در این تمرکززدایی، باید ملزومات تفویض اختیار از جمله

ارتقای اعتماد به نفس کارکنان، تقریب نگرش‌های کارکنان و مدیران، تقویت باور کارکنان برای تفویض اختیار به آنان، ارتقای توانمندی و قابلیت نیروی انسانی و مدیریت‌های محلی، و تقویت انگیزش کارکنان مد نظر قرار گیرد.

- فرهنگ اداری نیز موضوع مهمی است که در ابرعبارات ترکیبی از جمله پرتکرارترین عبارات به‌شمار می‌آید. علت اهمیت و تاکید خبرگان بر آن نیز این است که فرهنگ اداری به عنوان زیربنای ایجاد رفتارها در نظام اداری است و تا زمانی که فرهنگ مطلوب در این نظام جاری و ساری نباشد، واقعاً امکان پیاده‌سازی بسیاری از موضوعات بسیار مهم همچون بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد یا شایسته‌سالاری که هر دو به‌شدت مخالف رابطه‌محوری هستند، وجود نخواهد داشت. اگر مقامات تصمیم‌گیر و خطمشی‌گذاران به دنبال پیاده‌سازی رویکردهای مطلوب در نظام اداری هستند، باید تمام تلاش خود را برای اصلاح فرهنگ کنونی نظام اداری و حرکت آن به سمت فرهنگ مطلوب انجام دهند. برخی از شاخصه‌های فرهنگ اداری مطلوب نیز عبارت‌اند از صداقت، بی‌طرفی، عدالت و عدم تبعیض، عدم رابطه‌محوری و نظایر آن. دو مورد از شیوه‌های اصلی اصلاح فرهنگ اداری نیز عبارت‌اند از اصلاح قواعد و قوانین مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شاخص‌های فرهنگ اداری مطلوب در زمینه‌های جذب و نگهداشت و ارتقا و بازنشستگی، و آموزش و تربیت انسان‌ها از کودکی و از طریق سیستم آموزش و پرورش.

مطابق با مطالعات انجام‌شده و مصاحبه‌های صورت‌گرفته، دستیابی به نظام اداری مطلوب نیازمند ایجاد تغییراتی در نظامات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی است. با توجه به فضا و بستر کشور، خبرگان شاخص‌هایی را برای نظام اداری مطلوب معرفی کردند و در کنار آن تغییرات و اصلاحاتی را در بستر کشور پیشنهاد دادند.

- یکی از نظامات بومی کشور که مطابق با نظر تمام خبرگان و مطالعات انجام‌شده تاثیر بسیار بالایی بر نظام اداری دارد، نظام سیاسی است و تکرار نظام سیاسی در ابرعبارات ترکیبی مصاحبه‌های صورت‌گرفته شاهدهی بر این امر است. اگر تصمیم‌گیران نظام اداری به دنبال دستیابی به نظام اداری مطلوب هستند، نیاز است که برخی از ملزومات آن را در نظام سیاسی دنبال کنند. در این نظام، موضوعاتی نظیر اصلاحات مجلس نمایندگان از حیث انتخاب نمایندگان اصلاح که مقوم مردم‌سالاری و رضایت شهروندان است، ایجاد احزاب و جریانات عمده قوی در کشور که موجب عملکرد عقلانی‌تر رؤسای جمهور و وزرا و افزایش پاسخگویی آن‌هاست، تمرکززدایی نسبی در نظام سیاسی کشور و افزایش استقلال استانداران در وزارت کشور که به ایجاد مدیریت‌های محلی و توجه به اقتضانات بومی مناطق مختلف کشور منجر می‌شود، و همچنین، ارتباط کلیت مجلس

با کلیت وزرا به جای ارتباط فرد به فرد که به ارتقای همکاری و هماهنگی وزارتخانه‌های گوناگون در کل نظام اداری منجر می‌شود، موضوعاتی هستند که باید در نظام سیاسی دنبال شوند تا موانع دستیابی به نظام اداری مطلوب برطرف گردد و ظرفیت لازم برای آن فراهم شود.

- نظام اقتصادی نیز از حیث افزایش همکاری بخش دولتی با بخش خصوصی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بخش خصوصی باید تقویت شود و یکی از ملزومات آن افزایش روابط بین‌المللی شرکت‌های خصوصی است. در حال حاضر، تحریم‌ها امکان این موضوع را تا حد زیادی کاهش داده است، اما اگر بتوان چنین بستری را فراهم کرد، هم امکان اشتغال افراد در این بخش افزایش می‌یابد و نظام اداری امکان کوچک‌سازی پیدا می‌کند و هم با افزایش مشارکت بخش دولتی و خصوصی امکان ارائه خدمات بهتر به شهروندان فراهم خواهد شد.

- موضوع دیگری که در نظام اقتصادی باید اصلاح شود، اصلاح نظام مالیات‌گیری و هوشمند نمودن آن است. اگر نظام مالیات‌گیری تصحیح شود، نظام اداری می‌تواند مبتنی بر مالیات اداره شود و از درآمد نفت برای امور توسعه استفاده شود. استفاده از درآمد حاصل از نفت برای امور جاری نظام اداری از نظر خبرگان بسیار اشتباه است و علاوه بر عدم امکان استفاده از آن برای امور مربوط به توسعه کشور، به عدم پاسخگویی کارکنان نظام اداری به شهروندان منجر خواهد شد. پس در کنار هوشمندسازی نظام مالیاتی کشور، احیای صندوق توسعه به منظور استفاده بهینه از درآمد نفتی اهمیت زیادی پیدا خواهد کرد.

- در نظام اداری مطلوب، همکاری بخش دولتی با جامعه مدنی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در حال حاضر، جامعه مدنی به شکلی قوی و ساختاریافته ظاهر نشده است و در بسیاری از مواقع نتوانسته به عنوان همکار بخش دولتی عمل کند. کارکرد مهم دیگری که برای سازمان‌ها در جامعه مدنی مطرح است، واسطه بودن بین نظام اداری و شهروندان است و جامعه مدنی باید بتواند این نقش را به‌خوبی ایفا کند. بنابراین، باید در زمینه ساختارمند کردن جوامع مدنی و تفویض اختیار برخی از وظایف به آن‌ها اقدام کرد تا هم وارد همکاری با بخش دولتی شوند و هم شهروندان بتوانند خواسته‌ها و انتظارات خود از نظام اداری را از طریق این جوامع پیگیری کنند.

- مطابق با نظرهای خبرگان، فرهنگ اداری ریشه در فرهنگ جامعه و نظام اجتماعی دارد. از آن‌جا که فرهنگ اداری زمینه‌ساز اجرای بسیاری از اصلاحات در نظام اداری است، تغییراتی در نظام اجتماعی و فرهنگ جامعه می‌تواند زمینه ایجاد فرهنگ مطلوب را در نظام اداری فراهم کند. به منظور ایجاد فرهنگ اجتماعی مطلوب باید نظام آموزش و پرورش و مهدهای کودک از ابتدا برای موضوعات فرهنگی و تربیتی اهمیت بسیار بیش‌تری قائل شوند و در برنامه‌های تربیتی خود

شاخص‌های فرهنگی مطلوب را مد نظر قرار دهند. مطابق نظرات خبرگان، اگر خواهان نظام اداری مطلوبی هستیم، باید پایه‌های فرهنگی آن از کودکی در انسان‌ها شکل بگیرد و سیستم آموزش و پرورش با این موضوع همراه شود.

اظهاریه‌ قدردانی

از حمایت معنوی دکتر فرجاله رهنورد که با سعه صدر، رهنمودها و توصیه‌های ارزشمندی در راستای بهبود کیفیت این پژوهش ارائه کردند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

منابع

- Calo, R., & Citron, D. K. (2020). The Automated Administrative State: A Crisis of Legitimacy. *Emory Law Journal*, 70(4), 798-845.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2007). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. ME Sharpe. Inc., Armonk, New York.
- Franzke, J. (2008). Administrative Reform in Germany: Changes and Challenges. In J. Killian & N. Eklund (Eds.), *Handbook of Administrative Reform* (pp. 95-116): Routledge.
- Friedman, H. J. (1966). *Administrative Roles in Local Governments: Comparative Administrative Group*, American Society for Public Administration.
- Gomes, R. C., & Lisboa, E. d. F. (2021). Public Management Reform in Brazil (2002-2019). *Public Management Review*, 23(2), 159-167. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1752037>
- Greve, C., Ejersbo, N., Lægreid, P., & Rykkja, L. H. (2020). Unpacking Nordic Administrative Reforms: Agile and Adaptive Governments. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 697-710. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1645688>
- Hintea, C. E. (2020). Four Elements of Successful Reform. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 42(1), 9-11. <https://doi.org/10.1080/23276665.2020.1741864>
- Jokar, B., Alipour Darvish, Z., Yazdani, H. R., & Mirsepasi, N. (2019). Human Resources Dignity Foresighting in Government Organizations: A Case Study. *Management and Development Process*, 32(3), 49-70. <http://jmdp.ir/article-1-3562-fa.html>
- Killian, J., & Eklund, N. (2008). *Handbook of Administrative Reform: An International*

- Perspective*: CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9780849380662>
- Lapuenta, V., & Van de Walle, S. (2020). The Effects of New Public Management on the Quality of Public Services. *Governance*, 33(3), 461-475. <https://doi.org/10.1111/gove.12502>
- Lufunyo, H. (2013). Impact of Public Sector Reforms on Service Delivery in Tanzania. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 5(2), 26-49. <https://doi.org/10.5897/JPAPR12.014>
- Mason, J. (2004). Public Administration Reform Practice Note. *UNDP, New York*.
- Osifo, O. C. (2014). An Ethical Governance Perspective on Anti-Corruption Policies and Procedures: Agencies and Trust in Cameroon, Ghana, and Nigeria Evaluation. *International Journal of Public Administration*, 37(5), 308-327. <https://doi.org/10.1080/01900692.2013.836663>
- Raadschelders, J. C. N. (1994). *Protocol for Comparative Studies of National Civil Service Systems*: School for Public and Environmental Affairs, Indiana University.
- Rahnavard, F. (2013). Administration System Architecture in the Light of General Public Policies. *Journal of Development & Evolution Management*, 4(10), 15-22. [In Farsi] https://jdem.qazvin.iau.ir/article_378.html?lang=en
- Rahnavard, R. (2022). Theoretical Basis of Administrative Development Aligned with Upstream Documents in Iran. *Management and Development Process*, 35(3), 99-127. <http://jmdp.ir/article-1-4513-fa.html>
- Rakasiwi, G. (2021). *Bureaucratic Reform in the Field of Human Resources Apparatus as the Main Capital in Realizing Good Governance*. Paper Presented at the Proceedings of the 5th International Conference on Indonesian Social and Political Enquiries, ICISPE 2020, 9-10 October 2020, Semarang, Indonesia.
- Rho, E., Jung, J., & Nam, T. (2021). A Closer Look at What Goes Wrong: Public Employee Cynicism and Resistance to Administrative Reform. *International Journal of Public Administration*, 44(8), 636-647. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1742738>
- Riggs Fred, W. (1970). *Development Administration Cite in Development Administration in Asia*. Edited by Edward W. Weidner. In: Duke University Press, Durham North Carolina.
- Thijs, N., Hammerschmid, G., & Palaric, E. (2017). *A Comparative Overview of Public Administration Characteristics and Performance in EU28*. *European Commission, Brussels*.
- Uhaib, M., & Djani, W. (2018). Indonesia Public Administration Reform in Supporting Good Governance. *Review of Public Administration and*

- Management*, 6(3), 1-5. <https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000256>
- Vaziri, S., Salajegheh, S., Beigzadeh, F., & Pourkiani, M. (2020). Designing the Pattern of Administering Reform Policies in the Islamic Republic of Iran's Administrative System. *Agricultural Marketing and Commercialization Journal*, 4(1), 190-209. [In Farsi] https://amc.islamshahr.iau.ir/article_676961.html
- Vittala Rao, P. (2021). Perceptions of Citizens on RTI as Promoter of Good Governance. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, XIII(4), 28-43. <https://drive.google.com/file/d/1kba77zcvYn-37qJQsm-BOIG3MzWhjaaI9/view>

نحوه ارجاع به مقاله:

بابایی، سحر؛ واعظی، رضا؛ پورعزت، علی اصغر، و حسین پور، داوود (۱۴۰۱). تدوین الگوی مطلوب نظام اداری ایران بر مبنای ذهنیت خبرگان دانشگاهی و اجرایی. *نشریه فرآیند مدیریت و توسعه*، ۳۵(۴)، ۳۸-۳.

Babaei, S., Vaezi, R., Pourezzat, A., & Hosseinpour, D. (2022). Compiling an Optimized Pattern for Iran Administrative System Based on Academic and Professional Experts Subjectivity. *Management and Development Process*, 35(4), 3-38.

DOI: [10.52547/jmdp.35.4.3](https://doi.org/10.52547/jmdp.35.4.3)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

