

مقاله پژوهشی

فرا ترکیب عوامل درونی و بیرونی و تسهیلگرهای تحول نظام اداری

سحر بابایی^{۱*}، رضا واعظی^۲، علی اصغر پورعزت^۳، داود حسین پور^۴

چکیده

هدف: در عصر حاضر دستیابی به توسعه از مهمترین اهداف هر کشور است که نظام اداری مهم‌ترین رکن پیاده‌کننده سیاست‌های توسعه‌ای است. علاوه بر این نظام اداری وظیفه ارائه خدمت به شهروندان را نیز بر عهده دارد و اگر متناسب با نیازهای شهروندان طراحی نشده و توان اجرای صحیح سیاست‌ها را نداشته باشد، در واقع به هیچ یک از وظایف خود عمل نکرده و هزینه‌های آن بیش از منافعش خواهد بود. از این رو موضوع تحول اداری در دستور کار بسیاری از کشورها قرار گرفته تا بتوانند نظامی مطلوب را برای اجرای دو وظیفه اصلی خود طراحی کنند. به منظور تحول نظام اداری، شناسایی عوامل درونی نظام اداری که باید مورد اصلاح قرار گیرند، عوامل بیرونی که بر اصلاحات اثرگذارند، اما قابل کنترل نیستند و همچنین عواملی که تسهیلگر اجرای تحول اداری می‌باشند، از اهمیت بالایی برخوردار است. از این رو هدف این پژوهش شناسایی عوامل درونی و بیرونی موثر در تحول نظام اداری و همچنین تسهیلگرهای اجرای تحول می‌باشد.

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد: در این مسیر تلاش شده است که با روش فرا ترکیب به تحلیل و ارزیابی نظام‌مند یافته‌های پژوهشی پیشین پرداخته شود. جامعه آماری پژوهش تمامی مقالات، کتب، رساله‌ها و اسناد مرتبط با موضوع تحول نظام اداری است که مرتبط‌ترین مطالعات با رویکردی هدفمند انتخاب شدند.

یافته‌های پژوهش: بر اساس چارچوب نهایی پژوهش، عوامل موثر بر تحول نظام اداری در قالب سه بعد متغیرهای درونی، متغیرهای بیرونی و تسهیلگرهای تحول اداری و در ۱۶ مقوله دسته‌بندی شد.

پیامدهای عملی: چارچوب نهایی پژوهش می‌تواند به عنوان ابزاری برای طراحی برنامه‌های تحول اداری و اجرای آنها استفاده شود.

ابتکار یا ارزش مقاله: در این پژوهش یک دسته‌بندی از عوامل موثر در طراحی برنامه‌های تحول اداری از حیث عوامل قابل کنترل و غیرقابل کنترل و همچنین تسهیلگرهای تحول انجام شده است که ابتکار این پژوهش می‌باشد.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

مشخصات نویسندگان

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 دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

vaezi@atu.ac.ir

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

pourezzat@ut.ac.ir

۴. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

hosseinpour@atu.ac.ir

کلمات کلیدی: نظام اداری، تحول، تسهیلگر، رویکرد فرا ترکیب

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۲/۰۲ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۵/۲۷ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۱/۰۷/۰۱
منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران





Research Paper

A Meta-Synthesis of Internal and External Factors and Facilitators of The Administrative System Reform

Sahar Babaei^{1*}, Reza Vaezi², Ali Asghar Pourezat³, Davood Hossinpour⁴

Authors

- 1 Ph.D. Candidate in Public Management, Faculty of management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran (*Corresponding Author). Sahar.babaei@atu.ac.ir
2. Professor, Faculty of management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran. vaezi@atu.ac.ir
3. Professor, Faculty of management and Faculty of Governance, University of Tehran, Tehran, Iran. pourezat@ut.ac.ir
4. Associate Professor, Faculty of management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran. hosseinpour@atu.ac.ir

Abstract

Purpose: In the present era, achieving development is one of the most important goals of any country, and the administrative system is the most important implementer of developmental policies. In addition, the administrative system is responsible for providing services to citizens, and if it is not designed to meet these two duties, in fact, its costs are more than its benefits. Hence, the issue of administrative change is on the agenda of many countries. In order to reform administrative system smoothly, it is important to identify the internal factors of the administrative system that need to be reformed, the external factors that affect the reforms but are not controllable, as well as the factors that facilitate the implementation of administrative reform. Therefore, the purpose of this study is to identify the internal and external factors affecting the administrative system reform as well as facilitators of implementation.

Design/ methodology/ approach: An attempt has been made to systematically analyze and evaluate previous research findings by a meta synthesis method. The statistical population of the study is all articles, books, theses and documents related to the subject of administrative system reform that the most relevant studies were selected with a purposeful approach.

Research Findings: Based on the final research framework, the factors affecting the administrative system reform can be classified into three dimensions like internal variables, external variables and facilitators of administrative reform and they consist of 16 categories.

Practical Consequences: The final research framework can be used as a tool to design and implement administrative system reform plans.

Innovation or value of the Article: In this research, a classification of effective factors in designing administrative system reform programs in terms of controllable and uncontrollable factors as well as facilitators has been done, which is the novelty of this research.

Paper Type: Research Article

Keywords: Administrative System, Reform, Facilitator, Meta-Synthesis Approach



مقدمه^۱

دستیابی به توسعه یکی از دغدغه‌های بسیار مهم کشورهای در حال است که طبق تعریف پارسونز^۲ (1960) در ابعاد گوناگون اقتصادی، سازمانی، اجتماعی و سیاسی معنا می‌یابد. جامعه بین‌المللی به این توافق رسیده‌اند که نظام اداری کارآمد از مهمترین پیشران‌های توسعه کشورها محسوب می‌شود (Azizuddin, 2014; Riggs, 1970; Uhaib and Djani, 2018; Nhema, 2016; Heady, 2001; Farazmand, 2002). چرا که نظام اداری هر کشور، سیستم تنظیم‌کننده کلیه فعالیت‌ها برای نیل به اهداف از پیش تعیین شده بوده و می‌تواند تسهیل‌کننده و زمینه‌ساز تحقق هدف‌های برنامه‌های توسعه‌ای قرار گیرد (Mirmohammadi, 2011:10). دلیل اهمیت نظام اداری برای توسعه آن است که بوروکراسی ساختار اصلی برای اجرا و همچنین اتخاذ تصمیمات توسعه‌ای در ابعاد گوناگون است (Abueva, 1970).

نظام اداری ایران از نظر فعالیت‌های تصدی‌گری که انجام می‌دهد، اغفال از نقش‌های مهم هدایتی، تعداد نیروی انسانی که با بودجه دولت تامین می‌شوند، فساد، فرهنگ معیوب کارکنان، گرایش بوروکرات‌ها به برنامه‌های کوتاه‌مدت و زودبازده، سیاست‌زدگی بوروکراسی، تمرکزگرایی شدید و بسیاری موضوعات دیگر با چالش‌های جدی مواجه است که آن را از تبدیل شدن به یک نظام اداری کارآمد و تسهیل‌کننده مسیر توسعه بازمی‌دارد. به منظور رفع این چالش‌ها، نظام اداری نیازمند اصلاح و تحول است تا بتواند به یک نظام اداری صحیح (مطابق با بند ۱۰ اصل سوم قانون اساسی) تبدیل شود. اصلاح نظام اداری که "خط‌مشی عمومی خاص" نیز نامیده می‌شود (Ciprian, 2010, P. 37)، یک ابزار خط‌مشی است که تلاش می‌کند موانع و مشکلات نظام اداری را برای ارائه خدمات بهتر به منظور نیل به توسعه‌یافتگی برطرف سازد.

از سویی باید به این موضوع نیز توجه داشت که هر کشوری واقعیت اقتصادی - اجتماعی و سیاست - اداره متفاوتی دارد (Azizuddin, 2014, P. 6) و هرگونه تغییری در هر نظام اداری، بایستی مبتنی بر سایر نظام‌های آن کشور باشد (Killian & Eklund, 2008, P. 10) تا امکان اجرایی شدن داشته باشد.

عوامل گوناگونی در نظام اداری وجود دارد که به منظور تحول اداری موثر باید به طور همزمان مدنظر قرار گیرند، چرا که غفلت از هر یک، به عدم اجرای صحیح تحول و دستیابی ناکافی به اهداف تحول اداری منجر می‌شود. برخی از این عوامل، درونی و برخی دیگر بیرونی هستند. متغیرهای درونی نظام اداری همان متغیرهای قابل کنترل هستند که امکان تغییر در برنامه‌های تحول اداری را دارند. متغیرهای بیرونی نیز متغیرهای غیر قابل کنترل در اصلاح نظام اداری هستند که تاثیرگذاری بسیار زیادی بر متغیرهای درونی داشته و با توجه به تاثیراتی که دارند باید شناسایی و شیوه اثرگذاری آنها تحلیل شود. در نهایت برخی عوامل نیز وجود دارند که تسهیلگر اجرای برنامه‌های تحول اداری به حساب می‌آیند و به منظور موفقیت در اجرای تحول، شناسایی و به‌کارگیری آنها تاثیر بسیار بالایی دارد.

^۱ این مقاله حاصل تحقیقات در رساله دکتری می‌باشد.

این پژوهش سعی دارد تا با بررسی متون علمی و ادبیات موجود از قبیل کتب، مقالات، رسالات و اسناد مرتبط با موضوع اصلاح و تحول نظام اداری، ضمن بیان مفاهیم مربوط به نظام اداری، عوامل درونی و بیرونی موثر بر تحول نظام اداری و تسهیلگرهای اجرای آن را مورد مطالعه و بررسی قرار دهد.

مبانی نظری

پژوهش‌ها و مطالعات زیادی در حوزه اصلاح نظام اداری صورت گرفته است. برخی از آنها بر یک یا چند موضوع در نظام اداری تکیه کرده و استراتژی‌هایی را برای اصلاح آن موضوعات پیشنهاد داده‌اند، برخی دیدی کلی‌تر و چندجانبه داشته و استراتژی‌هایی را در ابعاد گوناگون نظام اداری مطرح کرده‌اند، و برخی نیز به چالش‌های اجرای تحولات اداری پرداخته و پیشنهادهایی را در این راستا ارائه کرده‌اند. در ادامه تلاش می‌شود ضمن تبیین مفاهیم اصلی در نظام اداری، مروری بر مطالعات صورت گرفته در زمینه تحول اداری انجام شود.

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 (UNDP, 2004) و می‌توان آن را نهاد واسطه‌ای دانست که منابع انسانی را در خدمت امور دولت در یک قلمرو مشخص بسیج می‌کند (Raadschelders and Perry, 1994, p. 4).

نظام اداری، سیستم انبوهی است که از تعامل اجزاء و عناصر گوناگونی از جمله خط‌مشی‌ها، قوانین، مقررات، رویه‌ها، سیستم‌ها، ساختارهای سازمانی و کارکنان تشکیل شده است (UNDP, 2004). نظرات گوناگونی در خصوص ابعاد نظام اداری وجود دارد؛ برای مثال ریگز^۱ در سال ۲۰۰۹ در کتابی با عنوان بوروکراسی و اداره، موضوعات ساختاری، فرایندی و ارزشی نظام اداره را به عنوان ابعاد مختلف نظام اداری مد نظر قرار می‌دهد (Riggs, 2009, P. 598). هیچلینگر^۲ به بررسی تحول اداری در کشورهای اتحادیه اروپا پرداخته و ابعاد کلیدی آن را شامل شفافیت و پاسخگویی؛ سیستم خدمات مدنی و منابع انسانی؛ ارائه خدمات و دیجیتالی شدن خدمات؛ سازماندهی و مدیریت دولت؛ خط‌مشی‌گذاری، هماهنگی و مقررات دانسته است (Heichlinger et al. 2018, 12).

برای آنکه بتوان به یک دسته‌بندی کلی از ابعاد و عناصر اصلی نظام اداری دست یافت، می‌توان از تعریف ایجر^۳ استفاده کرد که بر ابعاد نهادی و تکنیکی سیستم خدمات عمومی تاکید کرده است و سپس عناصر مطرح شده را در این دسته‌بندی قرار داد. بعد نهادی ناظر به این امر است که چگونه امور یک کشور، مدیریت می‌شود و بعد تکنیکی نیز ناظر به این امر است که کیفیت مدیریت و ظرفیت نهادی شناخته شده در سازمان‌های دولتی چگونه است (Agere, 2000, P 23,24).

¹ Riggs

² Heichlinger

³ Agere

در بعد نهادی به چگونگی مدیریت امور یک کشور از طریق نهادها اشاره شده است. نهادها محدودیت‌هایی هستند که توسط انسان‌ها طراحی می‌شوند و تعاملات را شکل می‌دهند تا نظم را ایجاد کنند و عدم قطعیت را کاهش دهند (North, 1991, P. 97). با توجه به این تعریف می‌توان بعد نهادی در نظام اداری را شامل ساختار، فرایندها و فرهنگ اداری در نظر گرفت که در واقع شیوه مدیریت نظام اداری محسوب می‌شوند و جنس نهادی دارند. در خصوص بعد تکنیکی نیز از آن جهت که ناظر بر کیفیت مدیریت ظرفیت‌هاست و نظام اداری از دو ظرفیت مهم منابع انسانی و منابع مالی و بودجه برای اجرای وظایف خود بهره می‌برد، می‌توان به کیفیت مدیریت این دو رکن مهم پرداخت. لذا عوامل و ابعاد تشکیل دهنده نظام اداری را می‌توان شامل ساختار، فرایند، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت بودجه دانست که در ادامه توضیحی درخصوص هر بعد ارائه می‌شود.

ساختار یک سازمان مشتمل بر اجزاء و روابط بین آنها است که به عنوان یک کل، مجموعه واحدی را شکل می‌دهد (Checkland, 2000). ساختار سازمانی رکن اصلی سازمان است که اهداف، مأموریت، چارچوب شکلی و ماهیت سازمان در آن نهفته است. برای طراحی ساختار منطقی باید به چند موضوع زیر توجه کرد: تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌های بخش حاکمیتی نظام اداری در مقابل نقش‌های بخش تصدی؛ تعیین اهداف اساسی که نظام اداری باید دنبال کند؛ بالا بودن پویایی ساختار با توجه به تحولات سریع دنیای امروز؛ میزان تمرکزگرایی یا تمرکززدایی؛ میزان مشارکت موثر شهروندان و افزایش ارتباط آنان با حکومت؛ و درنهایت الکترونیکی کردن بخشی از ساختار و وظایف (Safarian et al., 2017: 128,129). همچنین باید توجه داشت که ساختار اداری مشتمل بر دو بخش حکمرانی (کارکردی^۱) و عملیاتی^۲ می‌شود که در عمل، تعیین تعداد مطلوب بخش‌های کارکردی و عملیاتی برای حفظ سطح قابل قبول بوروکراتیزه شدن ساختار و در نتیجه، خدمات عمومی ارائه شده توسط مقامات دولتی و نهادهای عمومی ضروری است. منظور از بخش‌های کارکردی، جایی است که اهداف تعیین می‌شوند، تحلیل‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند، عملکرد زیرمجموعه اندازه‌گیری می‌شود و تصمیمات اخذ می‌شوند و در کل موضوعات حکمرانی و خط‌مشی‌گذاری را شامل می‌شود. منظور از بخش‌های عملیاتی، جایی است که مستقیماً در توسعه و ارائه خدمات عمومی مشارکت دارند. (Morariu, 2011, 150)

برای اجرای کارکردها و مسئولیت‌ها در نظام اداری، نیاز به تعیین فرایندها و رویه‌هایی وجود دارد. در حالی که اصطلاح رویه دارای مفاهیم کاربردی است و شامل جنبه‌هایی مانند اطمینان از شفافیت، پاسخگویی، مشارکت، مشروعیت، تضمین حقوق و صحت نتیجه است، فرآیند به کلیت گردش کار اداری برای تهیه و ارائه خدمات می‌پردازد. زیکو^۳ فرایندهای نظام اداری را به سه دسته فرایندهای درون سازمانی^۴، بین‌سازمانی^۵ و فراسازمانی^۶ تقسیم می‌کند (Ziekow, 2021, 164-180). منظور از فرایندهای درون سازمانی فرایندهایی است که منحصرأ درون سازمان اداری مربوطه هستند و برای مثال در یک وزارتخانه انجام می‌شود. فرایندهای بین سازمانی

¹Functional

²Operational

³ Ziekow

⁴intra-organisational processes

⁵Inter-organisational processes

⁶Extra-organisational processes

فرایندهایی هستند که بین دو یا چند واحد سازمانی اداری وجود دارد و می‌توان آنها در یک سطح به شکل همکاری و پشتیبانی، یا به صورت سلسله‌مراتبی ساختار داد. فرایندهای فراسازمانی نیز توسط یک واحد سازمانی اداری برای اشخاص یا شرکت‌های خارج از نظام اداری انجام می‌شود. اینها تقریباً بدون استثنا، فرایندهای اصلی برای مشتریان دولت هستند.

موضوع سوم در نظام اداری، فرهنگ سازمانی و اداری است. فرهنگ به رفتارها، احساسات، شیوه انجام کارها و درک افراد از امور اشاره دارد (Dwivedi, 2005, 21). توجه به فرهنگ اداری به عنوان یکی از عناصر اصلی نظام اداری از این جهت مهم است که سیاست‌ها و تصمیمات دولت از طریق نظام اداری اجرا می‌شود، منابع مالی دولت از طریق نظام اداری توزیع می‌شود و کل جامعه از جهات مختلف تحت تأثیر فرهنگ اداری قرار می‌گیرد. رفتار دستگاه دولتی به نوع فرهنگ اداری حاکم بر آن بستگی دارد. فقدان شفافیت و حرفه‌ای بودن، نشانه‌هایی از ضعف حاکم بر فرهنگ اداری ملتهاست (Dwivedi, 2005, 22). در پژوهشی که به بررسی فرهنگ اداری ایران پرداخته شده است، ویژگی‌های فرهنگی گوناگونی نظیر فردگرایی و توجه به پیوندها و ارتباطات خانوادگی قوی، اقتدارگرایی و اعطاء امتیازهای ویژه به افراد صاحب جایگاه قدرت، عدم پذیرش نقطه نظرهای مخالف، اجتناب از عدم اطمینان‌ها، گرایش قوی نسبت به کسب موفقیت و عملکرد بهتر، سطح پایین آینده‌نگری و داشتن گرایش‌های کوتاه‌مدت، دین‌باوری و توجه به ارزش‌های اسلامی، بها دادن به سخت‌کوشی و جدیت و در عین حال گریز از مسئولیت‌ها و مواردی دیگر به عنوان ویژگی‌های بارز فرهنگ اداری شناسایی شده است (Faghihi et al., 2011: 9). به طور کلی فرهنگ اداری در کشورهای مختلف به ویژه در کشورهای در حال توسعه و توسعه‌یافته تفاوت‌های زیادی دارد. پس از ظهور مدیریت دولتی نوین و گسترش آن در سطح کشورهای مختلف، زمینه برای تغییر و بهبود فرهنگ اداری در بسیاری از کشورها فراهم شد. با این حال، همه کشورها فرهنگ جدید را به یک سطح و شیوه یکسان اتخاذ نکردند (Onder & Nyadera, 2019, 2).

در خصوص اهمیت مدیریت منابع انسانی به عنوان یک جزء اصلی نظام اداری باید گفت که سیستم خدمات عمومی، نهاد واسطه‌ای است که منابع انسانی را در خدمت امور دولت در یک قلمرو مشخص بسیج می‌کند (Raadschelders & Perry, 1994, 5). منابع انسانی را می‌توان در دو دسته کارکنان بخش خدمات عمومی و مدیران ارشد قرار داد. این دو گروه از کارکنان، متناسب با دو سطح عملیاتی و کارکردی ساختار سازمانی است. منظور از مقامات ارشد کلیه مشاغل موجود در سطح رئیس اداره یا بالاتر در وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی، مشاوران خط‌مشی و دستیار وزیران می‌باشد که منابع انسانی کلیدی در پیاده‌سازی سیاست‌های دولت هستند. دلیل توجه به مدیران ارشد به صورت جداگانه این است که مدیران ارشد برای انجام وظایفی که بر عهده دولت است، منابع مالی و انسانی زیادی در اختیار دارند. مدیریت این منابع، در کنار پیچیده‌تر و متنوع‌تر شدن ماهیت امور دولت، نقش بسیار مهم مقامات ارشد را نشان می‌دهد (Kim, 2007). برای هر یک از دو دسته فوق نحوه به‌کارگیری، آموزش، مدیریت عملکرد، رهایی، حقوق و مزایا و ارتقا متفاوت است و در طراحی نظام اداری مطلوب، باید به امورات هر دو دسته توجه کرد.

موضوع آخر، بحث مدیریت مالی و بودجه‌ریزی در نظام اداری است. از آنجا که یکی از وظایف بسیار مهم برای مدیریت هر سازمان، برنامه‌ریزی است، می‌توان گفت که از جمله ابزارهای مهم برای برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی برای نیل به اهداف سازمانی است. بودجه‌ریزی که به عنوان شریان حیات اصلی بوروکراسی شناخته می‌شود، تأثیر بسزایی در جهت‌دهی به برنامه‌های هر سازمان دارد. در طراحی نظام اداری مطلوب، شناسایی نوع بودجه‌ریزی و ابعادی که در مدیریت مالی باید مورد توجه باشد، از اهمیت زیادی برخوردار است. خطمشی‌های متعددی همچون برنامه‌های کوچک‌سازی^۱، استفاده از چارچوب^۲ یا بودجه‌ریزی بلوکه‌شده^۳، سیستم حسابداری، و ممیزی^۴ می‌تواند برای اصلاح بودجه استفاده شود (Hadna, 2007, P. 44-45).

نظام اداری در کشورهای گوناگون در طول زمان و با توجه به تغییر شرایط، تغییر تقاضا و نیازها، و ظهور ایده‌های جدید، به صورت مداوم در حال تحول و بهبود است (Vaezi et al., 2021:201). لوفونیو^۵ نیز چالش‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری که جهان در بلندمدت با آنها مواجه می‌شود را از جمله دلایل نیاز به اصلاح اداری معرفی کرده و بیان می‌کند که نهادهای دولتی برای مواجهه با این چالش‌ها، نیاز به اصلاحاتی جهت بهبود عملکرد خود و ارتقای کیفیت ارائه خدمت به مشتریان دارند (Lufunyo, 2013). کاپانو^۶ در خصوص اصلاح و تحول اداری مطرح می‌کند که اصلاح اداری چیزی نیست که با آن به عنوان خطمشی عمومی خاص برخورد شود، بلکه راهی خاص برای ایجاد خطمشی‌های اداری است. بنابراین اصلاح اداری راهی برای طراحی و اجرای خطمشی‌های اداری از طریق معرفی تلاش‌های آگاهانه برای تغییر تنظیمات نهادی، فرایندها و رویه‌های نظام اداری است (Capano, 2021).

با توجه به ماهیت این پژوهش برای تعیین متغیرهای موثر بر تحول نظام اداری، تحقیقات مختلفی در رابطه با موضوع شناسایی شده است که به طور خلاصه به برخی از آنها در ادامه اشاره می‌شود.

از نظر محیط بیرونی که بر نظام اداری تأثیر می‌گذارد، محققان به صورت مشترک توجه به نظام‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی را که آغازگر اصلاحات اداری هستند مورد توجه قرار داده‌اند (Riggs, 1970; Raadschelders, 1994; Heady, 2001). دلیل توجه به محیط بیرونی این است که تحول اداری پدیده‌ای وسیع و گسترده است که معلول یک سری شرایط اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی در یک کشور است و محدود کردن آن در یک حیطه و حوزه خاص، برخورد موثر با آن را خدشه‌دار می‌سازد (Abolhasaniranjbar et al., 2018: 35). محققین گوناگون، حوزه‌های اصلاح نظام اداری و استراتژی‌های اصلاح اداری را به شکل‌های متنوعی معرفی کرده‌اند. برای مثال کرناقان^۷ راهکارهای اصلاح اداری را در موارد زیر خلاصه می‌کند: اصلاح سیستم مدیریت هزینه و درآمد بخش دولتی؛ شکل‌دهی همکاری و تنظیمات چندبخشی برای تقویت درک و شناخت خدمات عمومی؛ افزایش تلاش برای جذب و حفظ کارمندان با کیفیت بالا با توجه خاص به

¹ Cutback Programs

² Use of Frame

³ Block-Budgeting

⁴ Auditing

⁵ Lufunyo

⁶ Capano

⁷ Kernaghan

نیروهای جدید و جوان؛ برنامه‌های پاداش بهبودیافته‌تر؛ تاکید بیشتر بر نوآوری و تلورانس بالاتر برای ریسک‌پذیری (Kernaghan, 2003).

برنامه توسعه ملل متحد^۱ نیز چهار حوزه را برای اصلاح اداری معرفی می‌کند: اصلاح خدمات مدنی که با منابع انسانی در بخش دولتی مرتبط است، همچون قابلیت‌ها، حقوق و دستمزد و سایر شرایط آنها؛ افزایش کارایی و پاسخگویی سیستم خط‌مشی‌گذاری؛ اصلاح ماشین دولت که مرتبط با قوانین، نهادها و ساختار اداره برای اجرای خط‌مشی‌های حکومت است، شامل ابزارهای جدید برای اداره دولت همچون حکمرانی الکترونیک و دولت الکترونیک (UNDP, 2004).

آرورا^۲ مطرح می‌کند که به منظور اصلاحات اداری، تغییراتی در جذب نیرو و سیستم ارزیابی عملکرد، امکان به‌کارگیری افراد خارجی در خدمات مدنی، و سبک‌سازی هنجارهای مربوط به رهایی از خدمت، برای ایجاد رضایت از خادمان عمومی باید صورت گیرد که این اصلاحات در تعامل کامل با سیستم‌های سیاسی و انتخاباتی باید باشد (Arora, 2006).

مین‌چاو^۳ نیز استراتژی‌های اصلاح اداری را شامل تمرکززدایی، خصوصی‌سازی، برون‌سپاری، سبک‌سازی سیستم قانونی موجود، تنظیم قوانین و مقررات جدید، و خادمان دولتی آموزش دیده معرفی کرده است و حمایت سیاسی را به عنوان تسهیلگر تحول اداری مورد توجه قرار می‌دهد (Minh Chau, 1997).

در کشور آلمان نیز پنج استراتژی عمده اصلاح اداری مشاهده شده‌اند که عبارتند از: (۱) مدیریت دولتی نوین، (۲) تمرکززدایی و حذف امور اشتباه بوروکراسی^۴، (۳) حکمرانی الکترونیک، (۴) مشارکت دولتی - خصوصی، و (۵) اصلاح خدمات دولتی. هر یک از این استراتژی‌ها در سه سطح مختلف دولت به طور مستقل انجام شده که هر یک تاثیرات خاص خود را داشته‌اند. در آخرین استراتژی که اصلاح خدمات عمومی نام دارد، کشور آلمان هدف مرکزی خود را بر مدیریت منابع انسانی قرار داد، به صورتی که نسبت کارمندان دولت به کل افراد شاغل، مقدار پایینی بود و لذا کارایی بالایی داشتند. در این کشور به منظور موفقیت اصلاحات اداری، تدریجی بودن اصلاحات مورد تاکید بود. (Franzke, 2008)

مسی^۵ مطرح می‌کند که موفق‌ترین دولت‌ها آنهایی هستند که دارای سازمان‌های عمومی «بازتابنده»^۶ و «یادگیرنده»^۷ بوده و برنامه‌های اصلاح بخش دولتی را برای برنامه‌ریزی کارا و اثربخش و تحقق اهداف توسعه ملی، با یادگیری از کشورهای موفق آغاز کرده‌اند. مدرنیزاسیون اداری چین با کپی انتخابی عمدتاً از کشورهای انگلیسی - آمریکایی (به عنوان مثال استرالیا، کانادا، نیوزلند، انگلستان و ایالات متحده) با توجه به اصلاحات

¹ UNDP

² Arora

³ Minh Chau

⁴ De-Bureaucratization

⁵ Massey

⁶ reflexive

⁷ learning

بازار و تجربه اتحادیه اروپا در رابطه با اصلاح شایستگی و در نهایت تجربه ایالات متحده و آلمان در مورد مسائل مربوط به تنظیم‌گری و مقررات‌زدایی انجام شده است (Massey, 2011).

رادسکلدرز^۱ و همکاران به مطالعه تطبیقی ۱۴ کشور که به دنبال اصلاحات اداری و درصدد پیاده‌سازی مدیریت دولتی نوین بوده‌اند پرداخته و نکات زیادی مثل پیاده‌سازی همزمان ابعاد گوناگون NPM، پرداخت مبتنی بر عملکرد، حمایت‌های مرتبط با برون‌سپاری موفقیت‌آمیز، پاسخگویی، همکاری و هماهنگی، سازوکارهای شکایت، مراکز سیاست‌پژوهی، خصوصی‌سازی، نیروهای بازار و قابلیت‌های نهادی را مطرح کرده‌اند. همچنین پیاده‌سازی مدیریت دولتی نوین باید مبتنی بر ویژگی‌های زیرساختی هر کشور باشد. باید توجه داشت که انگیزه‌های سیاسی کوتاه مدت مانع انجام اصلاحات است. رهبری و تعهد سیاسی نیز برای تغییر از مهمترین پیشران‌های اصلاحات به شمار می‌رود. در نهایت اینکه فرایند رادیکال برای تغییر پارادایم دولت ممکن است اثرات منفی بر جامعه داشته باشد، چرا که مردم به حمایت‌های گسترده دولت عادت کرده‌اند و لذا بهتر است از رویکرد تدریجی استفاده شود (Raadschelders et al. 2015).

ایوانز و باراکت^۲ نیز از چهار جنبه به اصلاح نظام اداری می‌پردازند و موضوعاتی را در هر جنبه مد نظر قرار می‌دهند. اصلاح الهام شده از بازار و مدیریت دولتی نوین که منظور از آن ارائه خدمات بهتر، بازمهندسی فرایند کسب‌وکار، حساسیت رقابتی، کسب‌وکارهای تک ایستگاهی، بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد و نتیجه‌محور و هدف‌محور، پایش برنامه، اصلاح مالی دولت، خدمات مشترک و نهایتاً مدیریت استراتژیک است. اصلاح حکمرانی که مقصود از آن اصلاحات ضد فساد، داده‌های بهتر، حکمرانی مشارکتی با ذی‌نفعان، تمرکززدایی، حکمرانی الکترونیک، استانداردهای کیفیت، حکومت باز، مشارکت عمومی و استانداردهایی در زندگی عمومی برای سیاست‌مداران است. اصلاح قانون‌زدایی و تنظیم‌گری و مدیریت دولتی نوین که منظور از آن قانون‌زدایی پرسنلی، قانون‌زدایی خرید، کاهش بار تنظیمی، بدنه‌های تنظیمی و تحلیل اثرات تنظیمی می‌باشد. نهایتاً اصلاح شایستگی که به معنای بررسی قابلیت رسمی، مدارس حکومت یا مراکز برای رهبری و توسعه، چارچوب رهبری یکپارچه و یادگیری و توسعه، آموزش و پایش رهبری است (Evans & Barakat, 2015).

اوهایب^۳ و دیجانی^۴ دو موضوع عمده را در اصلاح اداری مدنظر قرار می‌دهد: اصلاح جنبه‌های مدیریتی^۵ و اصلاح جنبه‌های حکمرانی^۶. در واقع منظور از جنبه حکمرانی که به دنبال تمرکززدایی است، جداسازی حکمرانی دولت از حکمرانی منطقه‌ای است. در حکمرانی منطقه‌ای که اختیار اجرای بسیاری از امور را عهده‌دار 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 قرار می‌گیرد. درحالی که دولت مرکزی تنها موضوعات سیاست خارجی، دفاع، امنیت، عدالت، واحد پول ملی، مالیات

¹ Raadschelders

² Evans & Barakat

³ Uhaib

⁴ Djani

⁵ Managerial Aspects

⁶ Aspects of governance

و مذهب را عهده‌دار است. مقصود از جنبه مدیریتی نیز افزایش کارایی، اصلاحات، مدیریت کردن، جوادهی، پاسخگویی و مشارکت در اداره دولت است (Uhaib & Djani, 2018).

هیئت^۱ در ادامه عناصر مهم اصلاح اداری موفق را شامل موارد زیر معرفی می‌کند: زمینه فرهنگی و اعتقادات شهروندان نسبت به دولت و نظام اداری، انگیزه پشت اصلاحات، انسجام و یکپارچگی اصلاحات (با ایجاد ساختارهای اداری برای ترویج اصلاحات و همبستگی تلاش‌های اصلاحی بخشی که سرعت، جهت و قدرت متفاوتی دارند)، ثبات و قابلیت پیش‌بینی (که روند اصلاحات با تغییر دولت‌ها، تغییر نکند)، توانایی ایجاد یک سیستم مدیریت عملکردی در بخش دولتی (Hintea, 2020).

در کشور اندونزی نیز اصلاح بوروکراسی از اولویت‌های آن به شمار می‌رود و اخیراً گام‌هایی برای این امر همچون کوچک‌سازی بوروکراتیک انجام شده است. برخی مناصب اداری حذف و مناصب کارکردی خاصی جایگزین شدند که این کار توسط وزیر اصلاح اداری انجام شد. گام‌های استراتژیکی که در اندونزی طی شدند عبارتند از: شناسایی مناصب اداری در واحدهای کاری، نگاشت مناصب و مقامات اداری که از کوچک‌سازی بوروکراتیک تاثیر می‌گیرند، همتراز کردن هزینه مناصب کارکردی با هزینه مناصب اداری از طریق محاسبه درآمد حاصل از انتقال مناصب اداری به کارکردی. از سویی این فرآیند با موانع زیر مواجه است: در دسترس بودن مناصب کارکردی در میدان کاری هنوز ناکامل است و تحلیلگران خط‌مشی هنوز مشخص نشده‌اند، نگرانی‌هایی در خصوص از دست دادن مناصب و درآمد وجود دارد، مسیرهای شغلی خادمان عمومی که به درستی توسعه داده نشده است، ابزارهای استاندارد شایستگی در سطح مناصب کارکردی خاص هنوز وجود ندارند، مکانیزم‌های کاری مدل ساختاری بوروکراتیک جدید توسعه داده نشده است، آمادگی ذهنی کار و ظرفیت مقامات کارکردی نیز ناکافی است (Gedeona & Trilestari, 2021).

نظام اداری ژاپن در مسیر اصلاحات، نظریه مبنایی خود را در طول سال‌ها تغییر داده است و از مدیریت دولتی سنتی به مدیریت دولتی نوین و نهایتاً از ۲۰۲۰ به بعد به حکمرانی عمومی نوین تغییر رویکرد داده است. طبق رویکرد نتیجه‌گرایی، اقدامات و پروژه‌هایی که نتایج کوتاه‌مدت ندارند، در عرصه NPM منسوخ هستند، لذا بودجه موضوعات پژوهشی پایه مثل سلامت عمومی در نهادهای پژوهشی کاهش یافت. پس از دوره کرونا، همکاری میان بخش دولتی، خصوصی و بخش سوم به شدت مهم شد که همکاری با شهروندان نام‌گذاری شد. حکمرانی عمومی نوین مفهوم ارزش و چارچوب خلق مشترک را مد نظر قرار داده است. (Ishihara, 2021)

اصلاح مدیریت دولتی در ویتنام نیز به سمت اصلاح تشریفات اداری و مدرن‌سازی، کاربرد مکانیزم‌های One-Stop و مکانیزم بین‌سازمانی One-Stop، اصلاح دستگاه دولتی، بهبود کیفیت خادمان عمومی و اصلاح مالی دولت پیش رفته است که مجموع همه اینها با هم شاخصی را تحت عنوان PAR-SE شکل می‌دهد که به منظور ارزیابی اثرات اصلاح اداری بر دو موضوع جذب سرمایه و توسعه اقتصادی و اجتماعی مورد استفاده قرار می‌گیرد (Anh et al. 2021).

¹ Hintea

راکاسیوی^۱ مطرح می‌کند که اصلاح نظام اداری باید مبتنی بر اصلاح ظرفیت پایین دستگاه منابع انسانی و مدیریت ناکارآمد آن انجام شود تا حکمرانی خوب محقق شود و دو راهبرد زیر را در همین زمینه مد نظر قرار می‌دهد: (۱) استراتژی توسعه ظرفیت نیروی انسانی از طریق مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، آموزش مبتنی بر شایستگی و روش‌های کانون ارزیابی. (۲) استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی دستگاه‌ها از طریق برنامه‌ریزی، مدیریت و بهبود کیفیت دستگاه منابع انسانی به شیوه‌ای شفاف و پاسخگو مطابق با برنامه استراتژیک و نقشه راه اصلاحات اداری دولت (Rakasiwi, 2021).

جابر^۲ وجود سیستم پشتیبان تصمیم را برای اصلاح اداری موفق ضروری دانسته است که شامل افراد آکادمیک، متخصصان و خبرگان بوده و در یافتن راه‌حل برای دستیابی به اصلاح اداری موفق نقش‌آفرینی می‌کنند. فقدان مدیریت چشم‌انداز^۳ که هدف آن شناسایی مسائل و یافتن راه‌حل‌های نوآورانه در بحران‌ها، بی‌نظمی‌ها و پارادوکس‌ها در نهادهای دولتی باشد نیز عامل مهمی است که برای دستیابی به اهداف اصلاح اداری باید مدنظر باشد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها، مطالعات کتابخانه‌ای است که برای تحلیل آنها از روش فراترکیب^۴ استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه پژوهش‌های پیشین یعنی مقالات، کتب، اسناد و رسالات منتشر شده در حوزه نظام اداری، تحول اداری، اصلاح مدیریت دولتی، اصلاح ظرفیت اداری، اصلاح بوروکراسی، تحول خدمات عمومی و ... می‌باشد که طی آن مرتبط‌ترین مطالعات با استفاده از رویکردی هدفمند از حیث غربال بر اساس عنوان پژوهش، چکیده و محتوا، به تعداد ۵۹ مورد انتخاب شدند. در این پژوهش کدگذاری داده‌ها انجام شد و تم‌های بسیاری به دست آمد. سپس طی روش فراترکیب کدها دسته‌بندی شدند و مجموعه داده‌ها به مقوله‌های کمتری تقسیم یافت. به منظور انجام این روش، از رویکرد هفت‌مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو^۵ (۲۰۰۶) استفاده شد، به این صورت که پس از مشخص کردن هدف و سوالات پژوهش، به بررسی نظام‌مند متون پرداخته شده و مقالات، کتب و اسناد مرتبط جستجو و انتخاب شدند. سپس کدها استخراج و پس از تجزیه و تحلیل آنها مقوله‌ها تعیین شدند و در نهایت چارچوبی استخراج گردید.

تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این قسمت یافته‌های پژوهش به صورت گام به گام و مبتنی بر مراحل روش ساندلوسکی و باروسو ارائه می‌شود.

¹ Rakasiwi

² Jaber

³ vision management

⁴ Meta-synthesis

⁵ Sandelowski and barroso

گام اول: تعیین هدف و سوالات پژوهش

هدف این پژوهش تعیین متغیرها و عوامل موثر در اصلاح نظام اداری است تا بتوان چارچوبی را برای تحول اداری پیشنهاد داد. سوالات این پژوهش را می‌توان به صورت زیر مشخص کرد:

- متغیرهای درونی نظام اداری که باید در تحول اداری مدنظر قرار گیرند کدامند؟
- متغیرهای بیرونی که بر نظام اداری اثرگذارند و باید در طراحی مدل تحولی مدنظر قرار گیرند کدامند؟
- تسهیلهای اجرای اصلاحات نظام اداری چه چیزهایی هستند؟

فرا ترکیب عوامل درونی

و بیرونی

۴۶ | صفحه

گام دوم: بررسی نظام مند متون

به منظور بررسی متون در این پژوهش تلاش شد که جستجو در پایگاه‌های Emerald، Science Direct، Google Scholar، Scopus، Springer، و JSTOR در زمینه موضوع پژوهش طی سال‌های ۱۹۹۴ تا ابتدای سال ۲۰۲۲ صورت گیرد. دلیل انتخاب سه دهه اخیر هم این است که موضوعات اصلاح و تحول اداری و تغییر رویکرد از مدیریت دولتی سنتی به مدیریت دولتی نوین تقریباً از آن زمان آغاز شد. لذا ۱۲ واژه کلیدی مندرج در جدول ۱ در این پایگاه‌ها مورد جستجو قرار گرفتند.

جدول ۱. کلمات کلیدی جستجو شده در پایگاه‌های داده

واژگان کلیدی انگلیسی	واژگان کلیدی فارسی	ردیف
public administration	مدیریت دولتی	۱
administrative system	نظام اداری	۲
administrative reform	تحول اداری	۳
public management reform	اصلاح مدیریت دولتی	۴
Development Administration	مدیریت توسعه	۵
bureaucratic reform	اصلاح بوروکراسی	۶
public service reform	تحول خدمات عمومی	۷
civil service	خدمات مدنی	۸
public service	خدمات عمومی	۹
administrative state	دولت اداری	۱۰
public-sector reform	اصلاح بخش عمومی	۱۱
administrative capacity	ظرفیت اداری	۱۲

گام سوم: جستجو و انتخاب منابع مطالعاتی مناسب

در این گام متناسب بودن منابع یافت شده با هدف و سوالات تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند که تمام منابع یافت شده از حیث مرتبط بودن عنوان، چکیده و محتوا مورد غربال قرار گرفتند.

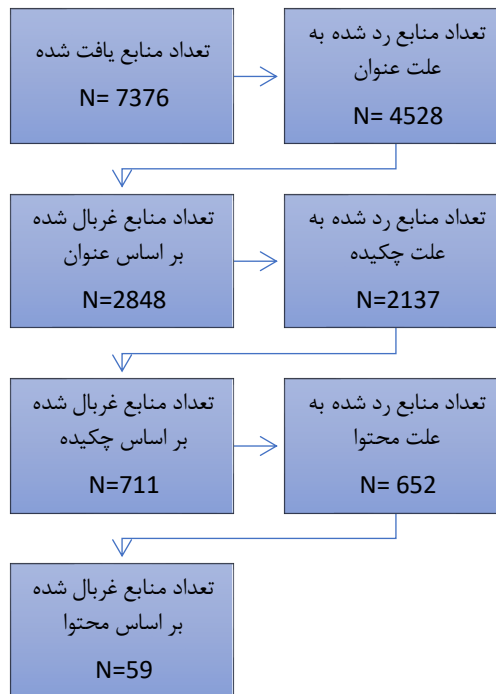
جدول ۱. منطق گزینش هر معیار برای غربال اسناد مورد بررسی

منطق گزینش	معیار مورد غربال
------------	------------------

مرتبط بودن عنوان با نظام اداری و تحول اداری	عنوان
مرتبط بودن چکیده با موضوع تحول اداری	چکیده
مرتبط بودن کل محتوا با تحول اداری و متغیرهای موثر در آن	محتوا

مطابق با معیارهای مطرح شده در هر مرحله تعدادی از منابع یافت شده رد شدند و در نهایت ۵۹ منبع مطالعاتی مرتبط شناسایی شدند. فرایند بازبینی در پژوهش حاضر به صورت خلاصه در نمودار ۱ نشان داده شده است.

PAP
۱۳ (۳)
صفحه | ۴۷



نمودار ۱. فرایند بازبینی و غربال منابع مطالعاتی مورد نظر

۵۹ منبع مطالعاتی انتخاب شده از حیث عنوان، نویسنده، سال، نوع (مقاله، کتاب، سند، رساله دکتری)، و سطح تحلیل (بین‌المللی، منطقه‌ای و ملی) به صورت پیوست ۱ هستند.

گام چهارم: استخراج نتایج

در این مرحله منابع و مطالعات انتخاب شده به منظور دستیابی به یافته‌های مدنظر مورد بررسی قرار گرفته و پس از چندین بار مرور، به استخراج کدها از متون انتخابی پرداخته شده است. با توجه به تعداد زیاد تم‌ها خلاصه‌ای از کدهای استخراجی به صورت پیوست ۲ همراه با منبع آن آورده شده است.

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

در این مرحله پژوهشگران مبتنی بر کدهای استخراج شده، تم‌ها و مفاهیمی را شکل داده و نوعی طبقه‌بندی ایجاد کرده‌اند. در واقع پس از کدگذاری تمام اطلاعات استخراج شده، مقوله‌هایی از تم‌های مرتبط با هم ایجاد

شده و سپس در گام بعد، مقوله‌های مشابه و مربوط به هم در موضوعی (بعد اصلی) قرار داده شده‌اند. جدول ۳ ابعاد اصلی، مقوله‌ها و برخی از تم‌های استخراجی را نشان می‌دهد.

جدول ۳. ابعاد، مقوله‌ها و تم‌های استخراج شده

ابعاد	مقوله	تم‌ها
فراترکیب عوامل درونی و بیرونی ۴۸ صفحه	ساختار	سازماندهی، خطمشی‌گذاری مشارکتی، تحلیل خطمشی، تمرکززدایی در ارائه خدمات، تمرکززدایی در تصمیم‌گیری، تمرکز در خطمشی، خصوصی‌سازی، برون‌سپاری بخشی از وظایف، کوچک‌سازی، تعریف نقش‌ها و تقسیم کار منطقی، تنظیم‌گری اقتصادی توسط دولت، ادغام ادارات دولتی با وظیفه همپوشان، عقلانیت در فرایند خطمشی‌گذاری، تصمیم‌گیری عقلایی، ایجاد نهادهای خطمشی‌پژوهی، ایجاد دولت‌های منطقه‌ای، خودحکمرانی محلی، خطمشی‌گذاری مطلوب همراه با ایجاد مکانیزم‌های قوی پایش و ارزیابی، ایجاد رقابت، برنامه‌ریزی نتیجه‌محور، مدیریت علمی در بخش عملیات، عدم مداخله مستقیم و هدایتگری بخش خصوصی، تعیین مأموریت و اهداف از طریق درک نیازهای ذی‌نفعان، ایجاد مراکز تعالی و استفاده از روش‌های داده‌محور برای ارتقای عملکرد سازمان‌ها، مکانیزم‌های One-Stop
	فرایندها و رویه‌ها	قانون‌زدایی، تنظیم قوانین و مقررات جدید، همکاری بین بخشی، پاسخگویی سیستم از طریق تقویت مکانیزم‌های نظارتی و ایجاد نهادهای حسابرسی و سازوکارهای شکایت، امکان‌پذیری نظارت قضایی بر تصمیمات، الکترونیکی شدن، حذف کاغذبازی‌ها و اصلاح تشریفات اداری، الکترونیکی شدن خدمات، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، فرایندها و رویه‌های ضدفساد، تقویت ابعاد همکاری و هماهنگی، جوابدهی، شفافیت اهداف و ساختارها، بهبودهای فناورانه در راستای مبارزه با فساد، کنترل فساد در روابط دولت و بخش خصوصی، ایجاد نهادهای نظارتی، مکانیزم گزارش‌گیری، مشارکت عمومی در ارائه خدمات، هماهنگی افقی میان سازمان‌های مختلف، هماهنگی عمودی میان دولت و سایر بازیگران، باز بودن، مشارکت عمومی، ایجاد شورای شفافیت و اجرای قانون شفافیت، ایجاد قابلیت‌هایی برای تسهیل ارتباط با مشتری، نظارت مبتنی بر داده برای صیانت از وجوه عمومی در دست دولت
متغیرهای درونی	فرهنگ سازمانی	نوآوری و ریسک‌پذیری، نگرش بلندمدت، تغییر در اعتقادات و ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری کارکنان، شهروندمحور و خدمت‌گزار، نگاه فرابخشی به جای نگاه بخشی، ارزش‌های بی‌طرفی و انصاف
	مدیریت منابع انسانی	آموزش خادمان دولتی، حفظ و جذب نخبگان، بهبود پاداش‌دهی، شایسته‌سالاری، افزایش انگیزه و احیاء غرور کارمندان، قابلیت کارکنان، حقوق دستمزد، جذب، ارزیابی عملکرد، گشودن مناصب به روی افراد خارجی، سبک‌سازی قواعد رهایی از خدمت، رضایت خادمان عمومی، ایجاد نهاد خدمات ارشد اجرایی با تمرکز بر انتخاب و آموزش و ارزیابی عملکرد مدیران ارشد، پرداخت مبتنی بر عملکرد، تعیین استانداردهای اخلاقی و مهارتی و دانشی برای دولت‌مردان، ایجاد مدارس حکمرانی برای مدیران ارشد، پایش و نظارت رهبری، افزایش انگیزه با روش‌های غیرمالی، پاداش‌های رقابتی، نظام اداری سیاسی‌زدا شده در انتصابات، بازبینی خطمشی پاداش، مدیریت عملکرد مبتنی بر نتایج، مکانیزم‌های انگیزشی برای اجرا
	مدیریت مالی و بودجه	سیستم مدیریت هزینه و درآمد بخش دولتی، اصلاح شرکت‌های اقتصادی دولت، پایداری مالی، توزیع اثربخش بودجه دولت در انطباق با اولویت‌های حکومت، بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد و نتیجه محور و هدف محور، پایش مرتب و ممیزی داخلی و خارجی هزینه کرد بودجه، مدیریت مالیات، حسابرسی و گزارش‌دهی امور مالی، تصویب سیستم خرید عمومی
	پارادایم (نظریه)	دولت الکترونیک، مدیریت دولتی نوین، حکمرانی خوب، حکمرانی مشارکتی و باز، دنبال کردن منفعت عمومی، رویکرد پست-مدیریت دولتی نوین، بازآفرینی دولت
	خروجی و هدف	ارتقاء کیفیت خدمات عمومی، افزایش کارایی، اثربخشی، رشد اقتصادی و اجتماعی، توزیع عادلانه فرصت‌ها، مدیریت پایدار منابع، افزایش انتخاب و رضایتمندی مشتری، دولت پاک و ضدفساد، شفافیت، اعتماد عمومی، مشروعیت سیاسی، دستیابی شهروندان به خدمات قابل دسترس، عدالت

تناسب با بافت سیاسی	نظام سیاسی	متغیرهای بیرونی
تناسب با بافت اقتصادی، رشد اقتصادی	نظام اقتصادی	
تناسب با بافت اجتماعی، توجه به زمینه فرهنگی دریافت‌کنندگان خدمات	نظام اجتماعی	
توجه به توانمندی فناوریانه کشور	نظام فناوری	
تجهیزات فناوری اطلاعات کافی، تناسب ساختارها، تناسب اصلاح با قابلیت‌های کارکنان	ظرفیت اداری	تسهیلگرها
حمایت سیاسی و رسانه‌ای و رهبری قوی	عوامل محیطی حمایتگر	
حمایت مالی		
تقویت جامعه مدنی و سازمان‌های غیرانتفاعی		
ارتقاء درک عمومی از چالش‌های کاری خادمان عمومی		
حمایت سازمان‌های غیردولتی		
بحران و فرصت	طراحی بخردانه	
مشارکت و توافق ذی‌نفعان در طراحی و اصلاح اداری قابل اعتماد		
استفاده از تجربیات کشورها		
سیستم پشتیبان تصمیم	اجرای عاقلانه	
واگذاری کافی قدرت و اختیارات در اجرا		
ایجاد نهادهای قوی، توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌ها و ظرفیت‌های فناوریانه		
تغییر تدریجی		
پایداری اصلاحات و عدم اصلاحات مکرر	مدیریت ذهنیت کارکنان	
طراحی انگیزه‌های بلندمدت برای تغییر		
درک و مدیریت مقاومت و بدبینی کارکنان و آمادگی ذهنی آنان		

به منظور تبیین معنای هر مقوله و اهمیت آن در تحول اداری، در ادامه تعریفی مختصر از هر مقوله ارائه می‌شود. ساختار نظام اداری یکی از ابعاد اصلی و متغیرهای درونی است که در تحول اداری حتماً باید مدنظر قرار گیرد. ساختار نظام اداری از نظر میزان تمرکز، پویایی، نقش‌هایی که برای ارائه خدمات باید بر عهده نظام اداری باشد و مشارکت آن با بخش‌های غیردولتی، ایجاد نهادهایی برای کمک به ایفای نقش صحیح حکمرانی و نظایر آن حتماً باید در تحول اداری مدنظر باشد.

مقوله فرایندها به طراحی فرایندهای درون سازمانی، بین‌سازمانی و فراسازمانی اشاره دارد و موضوعاتی نظیر همکاری و هماهنگی و حمایت‌ها و فرایندهای ارائه خدمات به شهروندان در این دسته قرار می‌گیرد. به منظور تحول اداری حتماً باید انواع فرایندها احصاء شده و با رویکرد جدید و متناسب با نیاز روز جامعه بازطراحی شود. در نظام اداری یکی دیگر از ابعادی که حتماً باید مد نظر تحولات باشد، فرهنگ اداری کارکنان است. فرهنگ اداری معیوب می‌تواند مانع اجرای هر تصمیم و رویکرد مطلوبی گردد و برای اینکه بتوان به توسعه دست یافت باید در راستای بهسازی فرهنگ اداری و ارزش‌ها، باورها و مفروضات ذهنی کارکنان تلاش کرد.

نوع بودجه‌ریزی با توجه به اثر مستقیمی که بر رفتار و عملکرد سیستم دارد، نیز حتماً باید در تحول اداری مدنظر قرار گیرد. بودجه‌ریزی مبتنی بر چانه‌زنی قطعاً اثرات مخربی بر عملکرد سیستم دارد و در ادبیات به رویکرد بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد و رویکردهای مشارکتی اشاره شده است.

مقوله مدیریت منابع انسانی نیز پنجمین مقوله‌ای است که در میان متغیرهای قابل کنترل مطرح می‌شود. مدیریت منابع انسانی به مدیریت کارکنان و مدیران ارشد اشاره دارد که به عنوان مهمترین دارایی نظام اداری هستند و اگر جذب و آموزش و ارزیابی عملکرد و رهایی آنها ایرادی داشته باشد، قطعاً بر عملکرد کل نظام اداری اثرگذارند.

مقصود از نظریه مبنایی و پارادایم، نظریه‌ای است که زیربنای طراحی نظام اداری قرار می‌گیرد و شکل‌دهنده انگاره‌ها و مفروضات و تفکرات تصمیم‌گیران است.

مقوله خروجی و هدف نیز به هدف‌هایی اشاره دارد که نظام اداری قصد تحقق آنها را دارد. نظام اداری باید بداند که به دنبال اثربخشی و کارایی است یا به دنبال عدالت، در پی دستیابی به رشد اقتصادی است یا کاهش فساد و یا تجمعی از اینها. تعیین این اهداف غایی می‌تواند اصول مدنظر در هر یک از ابعاد دیگر نظام اداری را به کلی تغییر دهد.

متغیرهای بیرونی یعنی نظام سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری و ظرفیت اداری مستقیم و غیرمستقیم بر نظام اداری اثرگذارند و در تحولات اداری باید متغیرهای درونی نظام اداری را با توجه ویژه به اینها اصلاح کرد. برای مثال باید ظرفیت اداری برای تغییراتی مثل تمرکززدایی یا مشارکت با بخش مدنی در نظر گرفته شود و یا بستر فناوری جامعه و اثری که بر انتظارات مردم دارد حتماً باید در تحول اداری مدنظر باشد.

مقوله عوامل محیطی حمایتگر به حمایت‌های بیرون از نظام اداری اشاره دارد که می‌تواند تحولات اداری را تسریع کند و می‌تواند مالی، دستوری یا هر نوع دیگری باشد.

طراحی بخردانه به این مهم اشاره دارد که طراحی تحولات اداری با در نظر گرفتن تجارب سایر کشورها و مبتنی بر اصول همراهِسازی کارکنان در طراحی اولیه، احتمال بیشتری برای اجرا شدن و موفقیت در اجرا دارد.

مقصود از مقوله اجرای عاقلانه تحولات اداری، به کارگیری تمهیداتی است که به اجرای تحولات کمک می‌کند. مثلاً اگر آموزشی مورد نیاز است در اختیار مجریان قرار داده شود و یا اگر تدریجی بودن اصلاحات امکان پیاده‌سازی راحت‌تر اصلاحات را فراهم می‌کند، این امر باید به صورت تدریجی رخ دهد.

در نهایت منظور از مقوله مدیریت ذهن کارکنان این است که با توجه به اینکه کارکنان مهمترین رکن پذیرش و پیاده‌سازی اصلاحات اداری هستند، بیشترین توان اثرگذاری بر اجرای صحیح یا معیوب آن را دارند. لذا اگر بتوان ذهنیت آنان را در حین اجرا خواند و مدیریت کرد، امکان تسریع در اجرای تحولات وجود دارد.

در جداول پیوست ۳ تا ۵ تلاش شده است که منابع مرتبط با هر یک از تم‌ها و مقوله‌های استخراج شده مشخص گردد. در جدول پیوست ۳ که به ارائه منابع مرتبط با متغیرهای درونی می‌پردازد، به دلیل تعداد زیاد تم‌ها، این کار مبتنی بر مقوله‌ها انجام شده است. در پیوست ۴ نیز که به ارائه منابع مرتبط با متغیرهای بیرونی می‌پردازد، با توجه به تناظر یک به یک تم‌ها و مقوله‌ها، مبتنی بر عنوان مقوله‌ها این کار انجام شده است. در نهایت

پیوست ۵ منابع مرتبط با هر تم مرتبط با تسهیلگرهای تحول اداری را مشخص می‌کند که می‌توان گفت میزان تکرارپذیری هر یک از تم‌ها نشان از اهمیت و اثرگذاری بیشتر آن است.

گام ششم: کنترل کیفیت کدهای استخراجی (روایی و پایایی مدل)

در این مرحله تلاش شده است که روایی محتوایی چارچوب نهایی پژوهش و پایایی آن بررسی شود. به منظور سنجش روایی، این کار از دو جنبه صورت گرفت: جنبه اول توجه به اجزاء، عوامل و مفاهیم ارائه شده در پژوهش‌های قبلی است و جنبه دوم بررسی کدها، مقوله‌ها و ابعاد استخراجی توسط چند خبره و متخصص مرتبط با حوزه مورد مطالعه می‌باشد. در خصوص جنبه اول از آنجا که در مراحل طراحی مدل از معیارهای پژوهش‌های پیشین استفاده شد و با بررسی شباهت‌های میان آنها مقوله‌ها و ابعاد شکل گرفتند، بنابراین مورد تایید است. در خصوص جنبه دوم، مدل طراحی شده در جلسه‌ای با حضور هشت خبره مدیریت دولتی انجام شد و تمام ابعاد مدل مورد بررسی قرار گرفت و تغییری روی آنها حاصل نشد و لذا این پژوهش از روایی محتوایی برخوردار است.

به منظور کنترل پایایی مولفه‌های استخراج شده از مقایسه نظرات خود با یک خبره دیگر آشنا با موضوع (دانشجوی دکتری مدیریت دولتی) استفاده شد و نتایج با استفاده از شاخص کاپا مورد سنجش قرار گرفت. بدین منظور تعدادی از متن‌های انتخابی در اختیار خبره دیگر قرار داده شد و نتایج حاصل از شاخص کاپا مورد ارزیابی قرار گرفت. پژوهشگران پژوهش حاضر ۱۶ مقوله استخراج کرده‌اند و خبره دیگر ۱۴ مقوله که ۱۳ مورد آنها مشترک بود. شاخص کاپا بین صفر و یک نوسان دارد که هر چه این عدد به یک نزدیک‌تر باشد نشان می‌دهد که بین افراد توافق وجود دارد. ضریب کاپای محاسبه شده مقدار $0/762$ بود که با توجه به اینکه بالاتر از $0/6$ است مقدار قابل قبول و معتبری داشته و می‌توان نتیجه گرفت که کدهای استخراجی از پایایی مناسبی برخوردارند.

گام هفتم: ارائه یافته‌ها

با توجه به مطالعات صورت گرفته و کدهای استخراج شده، عوامل اصلی و موثر بر طراحی الگوی تحول نظام اداری در قالب چارچوبی مبتنی بر سه بعد اصلی متغیرهای درونی، متغیرهای بیرونی و تسهیلگرهای تحول استخراج شده است. بعد متغیرهای درونی که شامل هفت مقوله اصلی می‌باشد می‌توان مبتنی بر نظریه کوه یخ تفکر سیستمی در سه لایه پارادایم و دستگاه فکری، زمین بازی و خروجی مد نظر قرار داد. زمین بازی عبارت از پنج مقوله اصلی ساختار، فرایندها، فرهنگ اداری، مدیریت منابع انسانی و مدیریت مالی و بودجه می‌باشد. بعد متغیرهای بیرونی نیز شامل پنج مقوله نظام سیاسی، نظام اقتصادی، نظام اجتماعی، بستر فناورانه و ظرفیت اداری تعیین شده است. در نهایت تسهیلگرهای تحول اداری در چهار مقوله اصلی عوامل محیطی حمایتگر، طراحی بخردانه، اجرای عاقلانه و مدیریت ذهنیت کارکنان در نظر گرفته شده است.

نتیجه‌گیری

نظام اداری از مهمترین عناصر یک کشور در راستای اجرای برنامه‌های توسعه‌ای است. مطابق با بسیاری از پژوهش‌ها و تاکید محققان این حوزه، یک نظام اداری ناکارآمد مانع مهمی در دستیابی به توسعه است و اصلاح و تحول نظام اداری در کشورهای در حال توسعه از مهمترین اقداماتی است که باید انجام دهند. تحقیقات بسیاری پیرامون تحول اداری و ابعاد آن صورت گرفته است و یک ازهم‌گسیختگی از حیث متغیرهای اصلی نظام اداری و شیوه اثرپذیری آن از محیط پیرامونی در خصوص تحول اداری وجود دارد. در برخی پژوهش‌ها مثل کتاب هدی^۱ (۲۰۰۱) اشاراتی به متغیرهای پیرامونی مثل نظامات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی شده است. برخی دیگر مثل احمد^۲ (۲۰۲۱) به بستر فناورانه جامعه اشاره داشته‌اند، اما هیچ پژوهشی به بررسی تمام ابعاد و گردآوری آنها نپرداخته است که بتواند دیدی کلی به پژوهشگران این حوزه بدهد.

فرا ترکیب عوامل درونی
و بیرونی

۵۲ | صفحه

در خصوص متغیرهای درونی نظام اداری آشفتگی بیشتری وجود دارد. اکثریت محققان به ارائه موضوعاتی در تحول اداری پرداخته‌اند که هر کدام می‌تواند یکی از مقولات فرعی باشد و در هیچ پژوهشی به گردآوری تمام مفاهیم و مقوله‌بندی آنها نپرداخته است. برای مثال هک و اولیورا^۳ (۲۰۲۱) موضوعاتی مثل عدم مداخله مستقیم و هدایتگری بخش خصوصی، خصوصی‌سازی، تمرکززدایی، کنترل فساد، شایسته‌سالاری و بی‌طرفی سیاسی در انتصابات را مطرح می‌کنند یا گرو^۴ و همکاران (۲۰۲۰) مواردی همچون حکمرانی حرفه‌ای، تمرکززدایی، هماهنگی، شفافیت، مشارکت و مشورت با ذی‌نفعان، نگاه فرابخشی به جای نگاه بخشی، اصول بوروکراتیک سنتی و بری با دژ محدودی از حکمرانی مبتنی بر بازار، تغییر تدریجی را مطرح می‌کنند. اما هیچ یک جمع‌بندی خوبی از ابعاد و عناصر تحول اداری ارائه نمی‌کنند. حتی تغییر تدریجی که توسط گرو مطرح شد و موضوعی مثل حمایت سیاسی و رهبری قوی که توسط وگریچ^۵ (۲۰۲۱) برای موفقیت در تحولات اداری معرفی شد نیز موضوعاتی هستند که در مقالات متعددی به صورت جداگانه و تک به تک مورد اشاره قرار گرفته‌اند و تاکنون تجمیع آنها گردآوری و دسته‌بندی نشده است. در این پژوهش با بررسی منابع مطالعاتی متعدد ۱۵ موضوع به عنوان تسهیلگر تحول اداری شناسایی شدند که خارج از متغیرهای درونی و بیرونی استخراج شده قرار دارند.

در نتیجه با بررسی پژوهش‌های پیشین ارائه مدلی جامع که بتواند ابعاد و متغیرهای اصلی نظام اداری را نشان دهد یافت نشد که از این دیدگاه، این پژوهش نقش مهمی در انجام تحلیل‌های مرتبط با تحول اداری برای سایر پژوهشگران به ارمغان می‌آورد. لذا در این پژوهش تلاش شد که عوامل موثر بر تحول نظام اداری شناسایی شده و جایگاه آنها در الگوی نظام اداری تعیین گردد. بدین منظور از رویکرد فرا ترکیب به منظور شناسایی و تحقیقات مرتبط با این حوزه استفاده شد و پس از سه مرحله غربال در نهایت ۵۹ منبع مطالعاتی انتخاب شدند. از طریق مرور نظام‌مند آنها، تم‌های اصلی بسیاری شناسایی شد و در نهایت این تم‌ها در ۱۶ مقوله و ۳ بعد

¹ Heady

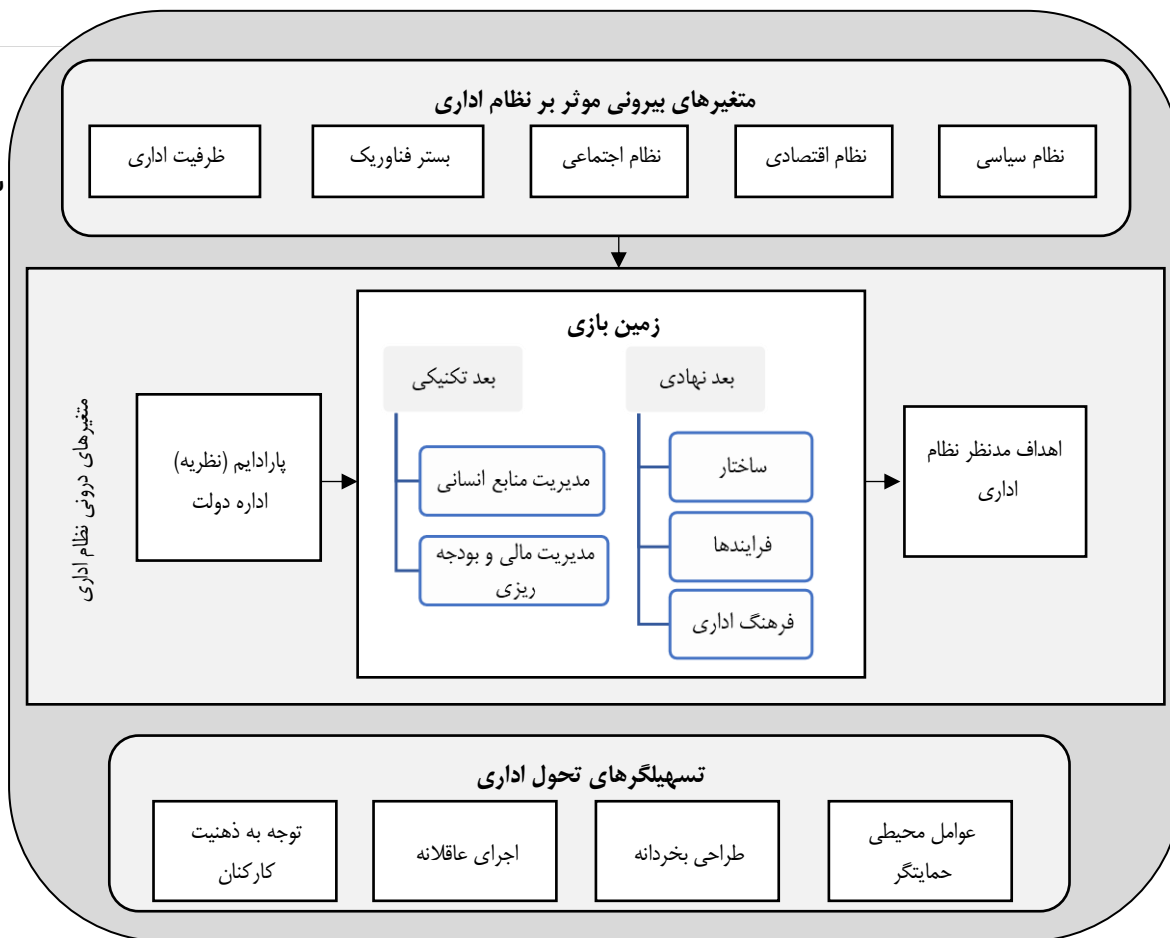
² ahmed

³ Haque and Oliveira

⁴ Greve

⁵ Wegrich

اصلی دسته‌بندی شدند. در نمودار ۲ چارچوب عوامل موثر بر تحول نظام اداری مبتنی بر مقوله‌های شناسایی شده نشان داده شده است.



نمودار ۲. چارچوب عوامل موثر بر تحول نظام اداری

به منظور کاربردی‌سازی عوامل شناسایی شده با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی در هر یک از مولفه‌های تحول نظام اداری به صورت زیر ارائه می‌گردد:

بعد اول: متغیرهای درونی

بر اساس نتایج پژوهش انواع متغیرهای درونی و قابل کنترل در نظام اداری را می‌توان شامل هفت مقوله پارادایم یا نظریه، ساختار، فرایندها و رویه‌ها، فرهنگ اداری، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی و بودجه‌ریزی، اهداف و خروجی‌ها دانست.

در مقوله نظریه و پارادایم باید نظریه مبنایی برای اداره دولت تعیین و به توافق خبرگان نظام اداری برسد. این نظریه می‌تواند از میان نظریه مدیریت دولتی نوین، حکمرانی خوب، خدمات عمومی نوین و مدیریت ارزش‌های

عمومی باشد. تا زمانی که یکی از این نظریه‌ها به عنوان مبنا انتخاب نشود، امکان بروز رفتارهای متناقض در ابعاد گوناگون نظام اداری و سردرگمی در تعیین مسیرها وجود دارد. تعیین این نظریه ارتباط بسیار نزدیکی با ویژگی‌های نظام سیاسی، اقتصادی و اجتماعی دارد و نمی‌توان بدون توجه به اقتضائات آنها، نظریه‌ای را انتخاب کرد که امکان پیاده‌سازی داشته باشد.

در مقوله ساختاری می‌توان به سمت عدم تمرکز و ایجاد دولت‌های محلی پیش رفت، به این صورت که قسمت مرکزی دولت که متولی موضوعات مهمی همچون خط‌مشی‌گذاری، تنظیم‌گری، نظارت و هدایت دارد تقویت شده و مدیریت‌های محلی با داشتن اختیار کافی امور مربوط به قلمرو خود را مدیریت کنند. در واقع در بعد ساختاری نیاز به تعریف نقش‌ها و تقسیم کار منطقی میان واحدها وجود دارد. در این راستا ایجاد نهادهای خط‌مشی پژوهی و مراکز تعالی برای استفاده از روش‌های داده‌محور پیشنهاد داده شده است. در بعد ساختار همچنین باید مأموریت و اهدافی که دولت باید دنبال کند از طریق بررسی نیازهای ذی‌نفعان بازتعریف شود. موضوع دیگری که در بخش ساختار باید مورد توجه قرار گیرد، ایجاد امکان مشارکت در ارائه خدمات از طریق ایجاد نهادهای مرتبط و مکانیزم‌های One-Stop است.

در مقوله فرایندها و رویه‌ها، موضوعاتی همچون ارتقای همکاری و هماهنگی بین‌بخشی، پاسخگو شدن سیستم، الکترونیکی شدن و دیجیتالی شدن ارائه خدمات، حذف کاغذبازی‌ها و اصلاح تشریفات اداری، ایجاد مکانیزم‌های نظارتی، قانون‌زدایی، افزایش شفافیت و ایجاد قانون و شورای شفافیت، و ایجاد قابلیت‌های تسهیل ارتباط با شهروندان اهمیت می‌یابند.

در مقوله فرهنگ اداری می‌توان ایجاد فرهنگ گشودگی به جای رازداری، اقتدار همراه با پاسخگویی به جای استبداد، تصمیم‌گیری مشارکتی، برخورد مشتری‌مدارانه با مشتریان و شهروندان، روحیه خدمت‌گزاری، ارتقای ارزش‌های بی‌طرفی و انصاف، نگاه فرابخشی و کلان‌نگر به جای نگاه بخشی و جزیره‌ای و فرهنگ ریسک‌پذیری را در دستور کار قرار داد.

در مقوله مدیریت منابع انسانی باید به موضوعاتی نظیر حفظ و جذب نخبگان، بازبینی خط‌مشی پاداش‌دهی، افزایش انگیزه و احیاء غرور کارکنان، حقوق و دستمزد مبتنی بر عملکرد، ارزیابی و مدیریت عملکرد، سبک‌سازی قواعد رهایی از خدمت، گشودن مناصب به روی افراد خارجی، ایجاد نهاد خدمات ارشد اجرایی با تمرکز بر انتخاب و آموزش و ارزیابی مدیران ارشد، شایسته‌سالاری و عدم سیاست‌زدگی انتصابات از طریق ایجاد کمیسیون‌های انتخاب کارمندان و مدیران، کوچک‌سازی و در واقع منطقی‌سازی اندازه دولت، تعیین استانداردهای اخلاقی و مهارتی برای دولتمردان و توجه به این استانداردها در انتخاب و ارزیابی، پایش و نظارت رهبری و نهایتاً آموزش مبتنی بر شایستگی توجه کرد.

مقوله مدیریت مالی و بودجه‌ریزی به موضوعات مالی همچون مدیریت مالیات، ممیزی داخلی و خارجی هزینه‌کرد بودجه، حسابرسی و گزارش‌دهی مستمر امور مالی، ایجاد نهادهای نظارتی، مکانیزم گزارش‌گیری مالی، بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد و نتیجه محور و هدف‌محور، پایداری مالی، و توزیع اثربخش بودجه دولت در انطباق با اولویت‌های حکومت اشاره دارد. آخرین مقوله در بعد متغیرهای داخلی، مقوله اهداف و خروجی‌ها

است و به این می‌پردازد که بهتر است دولت‌ها به سمت کارایی، اثربخشی، ارتقای کیفیت ارائه خدمات، رضایت شهروندان، رشد اقتصادی و اجتماعی، توزیع عادلانه فرصت‌ها، مدیریت پایدار منابع، اعتماد عمومی، مشروعیت سیاسی و خدمات قابل دسترس برای همگان پیش بروند.

بعد دوم: متغیرهای بیرونی

در این بعد متغیرهای بیرونی یعنی عوامل غیرقابل کنترلی مدنظر قرار دارند که توجه به آنها به علت اثرگذاری زیادی که بر نظام اداری دارند، از اهمیت بالایی برخوردار است. مقوله‌های مهمی همچون نظام سیاسی، نظام اقتصادی، نظام اجتماعی، بستر فناورانه کشور، و ظرفیت اداری در این بعد قرار می‌گیرند. توجه به نظام سیاسی باید از منظر شیوه تقسیمات قدرت در کشور، میزان سیاست‌زدگی انتصابات مدیران، یکپارچگی دولت و مجلس برای اجرای سیاست‌ها و انتخاب وزیران، اصول قانون اساسی از نظر میزان تمرکز مورد قبول و مواری از این قبیل اهمیت دارد. توجه به نظام اقتصادی از منظر میزان قوی بون بخش خصوصی، میزان بیکاری و بحران مالی در کشور، تحریم‌های اقتصادی، تکیه نظام اداری بر درآمدهای مالیاتی یا نفتی بسیار مهم است. توجه به نظام اجتماعی از نظر میزان فقر فرهنگی، آگاهی مردم از حق و حقوق خود، اشتیاق مردم به کار در بخش دولتی یا خصوصی، نخبه بودن مردم یا مواجهه کشور با فرار مغزها، همه در طراحی الگوی تحول اداری اهمیت دارند. بستر فناورانه و بررسی میزان پیشرفت فناورانه کشور به انتخاب هوشمندانه فناوری‌ها و پیش رفتن به سوی تحول دیجیتال کمک می‌کند. در نهایت توجه به ظرفیت اداری از منظر میزان مهارت‌های کارکنان، میزان دانش موجود، میزان فساد در نظام اداری، نهادهای نرم و سخت موجود در نظام اداری همه و همه بر تحول اداری اثرگذارند و نمی‌توان بدون توجه به آنها تحولی را رقم زد.

بعد سوم: تسهیلگرهای تحول اداری

در بعد سوم تسهیلگرهای تحول اداری قرار گرفته‌اند، یعنی موضوعاتی که می‌توانند سرعت تحول را افزایش دهند و موانع تحول را از میان بردارند. در این پژوهش تسهیلگرهای تحول اداری عبارت از چهار مقوله عوامل بیرونی حمایتگر، طراحی بخردانه، اجرای عادلانه و مدیریت ذهنیت کارکنان در نظر گرفته شده است.

در مقوله عوامل بیرونی حمایتگر مطرح می‌شود که موضوعاتی مثل حمایت سیاسی و رسانه‌ای از تحول اداری، حمایت مالی برای اجرای اصلاحات، رهبری قوی و پیگیر، ایجاد جامعه مدنی قوی، ایجاد سازمان‌های غیرانتفاعی قوی، ترغیب حمایت سازمان‌های غیردولتی، ارتقاء درک عمومی از چالش‌های کاری کارکنان دولت و در نتیجه همراه‌سازی مردم و نهایتاً استفاده از فرصت‌ها و بحران‌هایی همچون بحران کووید ۱۹ می‌تواند تسهیلگری برای پذیرش اصلاحات و اجرای قدرتمند اصلاحات اداری باشد.

در مقوله طراحی بخردانه مطرح می‌شود که اگر در حین طراحی برنامه‌های تحولی، مشارکت و توافق ذی‌نفعان و اثرگذاران حاصل شود و از تجربیات موفق و شکست سایر کشورها به منظور متقاعدسازی همه ذی‌نفعان بهره گرفته شود و همچنین اگر بتوان از سیستم پشتیبان تصمیم در انتخاب راه‌حل‌های اصلاحی استفاده کرد، می‌توان برنامه اصلاحی بهتری را طراحی کرد که امکان اجرایی شدن و موفقیت بیشتری را در پی دارد.

مقوله اجرای عاقلانه به موضوعاتی اشاره دارد که اگر در طی اجرای برنامه تحول رعایت شوند، اجرا با موفقیت بیشتری همراه است. موضوعاتی که در این مقوله جای می‌گیرند، واگذاری کافی قدرت و اختیارات به مجریان، توجه به تغییرات تدریجی و نه یکباره، پایداری برنامه‌های اصلاحی و عدم تغییرات در شیوه و سرعت اصلاحات، ایجاد نهادهای قوی برای کمک به اجرا و توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها و مهارت‌های فناورانه کارکنان برای پیاده‌سازی اصلاحات می‌باشد.

نهایتاً مقوله مدیریت ذهنیت کارکنان به درک علل مقاومت کارکنان در مقابل اصلاحات و مدیریت آن برای پذیرش رضایتمندانه اصلاحات و همچنین طراحی انگیزه‌های بلندمدت برای تغییر که کارکنان را از کوتاه‌بینی دور کرده و با ایجاد تصویرپردازی از آینده آنها را مشتاق به اصلاح می‌کند.

محدودیت‌های تحقیق

یکی از مهمترین محدودیت‌ها در مرور نظام‌مند ادبیات از دست دادن بررسی برخی از منابع مطالعاتی در حوزه ادبیاتی است با وجود آنکه محققان در این مطالعه تمام تلاش خود را به کار گرفتند که مجموعه تمام مقالات و کتب و اسناد شناسایی شوند، ولی امکان دسترسی به بسیاری از کتب و رساله‌ها و مقالات میسر نبود. همچنین نرم‌افزار یا پایگاهی که تمام کتب و رساله‌ها را در حوزه مورد بررسی شناسایی کند وجود ندارد.

پیشنهادات آتی

بررسی و صحت‌گذاری چارچوب مفهومی شناسایی شده برای تحول نظام اداری می‌تواند به عنوان یک موضوع مهم در پژوهش‌های آتی به کار گرفته شود. همچنین می‌توان از مدل‌یابی معادلات ساختاری به منظور ارتباط بین ابعاد شناسایی شده استفاده کرد. استفاده از روش تصمیم‌گیری چندمعیاره به منظور رتبه‌بندی عوامل موثر در تحول اداری موضوع دیگری است که می‌تواند مورد توجه پژوهش‌های آتی باشد.

منابع

1. Abolhasaniranjbar, A., Daneshfard, K., & Faghihi, A. (2018). An Agenda Setting for Policies of Administrative System Reform in Iran. *Public Administration Perspaective*, 9(2), 15-42.
2. Administration of Government of Georgia (2015). *Public Administration Reform Roadmap 2020*, [http://gov.ge/files/425_49309_322150_15.07.21-PublicAdministrationReformRoadmap2020\(Final\)\(1\).pdf](http://gov.ge/files/425_49309_322150_15.07.21-PublicAdministrationReformRoadmap2020(Final)(1).pdf)
3. AHMED, K. H. (2021). *The Role of e-government in enabling administrative reform in the public sector* (Doctoral dissertation, KDI School).
4. Aliyu, Ashiru Olayemi; Singaravelloo, Kuppusamy and Norma Mansor (2021). A Review of Administration Reforms in Developing Countries: Why the Limited Success?, *Journal of Public Administration and Governance* (Vol. 11, No. 2).
5. Anh, N. T., Anh, N. T. L., & Linh, P. T. T. (2021). PUBLIC ADMINISTRATIVE REFORM, INVESTMENT ATTRACTION AND SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT IN THAI NGUYEN PROVINCE: AN INTERGRATED MODEL. *TNU Journal of Science and Technology*, 226(09): 212 – 219.

6. Arora, Punit (2006). Administrative Reforms in India: Need for Systems Approach to Problem Solving. *International Public Management Review*, 7(2), 83-96.
7. Azizuddin, M. (2014). Administrative Reform and Capacity Building: The case of primary education in Bangladesh.
8. Boyd, Neil M.; (2021). The continued call and future of administrative reform in the United States. *Public Management Review*, 23(1), 2-9.
9. Calo, Ryan & Danielle Keats Citron.(2021). The Automated Administrative State: A Crisis of Legitimacy, *Emory Law Journal*, Volume 70, Issue 4.
10. Capano, Giliberto (2021). Models of Administrative Reform. In: Oxford Research Encyclopedia of Politics, Oxford, Oxford University Press, Pp. 1-20
11. Cepiku, Denita, & Mititelu, Cristina (2011). Public administration reforms in transition countries: Albania and Romania between the Weberian model and the new public management. *Public administration in the balkans- from Weberian bureaucracy to new public management*, 299.
12. Dwivedi, O. P. (2005). Administrative culture and values: Approaches. *Administrative culture in a global context*, 19-36.
13. Evans, Mark, & Barakat, Sultan (2015). Defining the challenge, making the change: A study of public administration reform in Arab transitions.
14. Faghihi, A., Vaezi, R., & Aghaz, A. (2011). Bureaucracy and Culture in Iran. *Iranian journal of management sciences*, 5(Number 19), 1-32. (in Persian)
15. Farazmand, A. (Ed.). (2002). *Administrative reform in developing nations*. Greenwood Publishing Group.
16. Franzke, Jochen (2008). Administrative Reform in Germany: Changes and Challenges. In *Handbook of Administrative Reform* (pp. 95-116). Routledge.
17. Gedeona, H. T., & Trilestari, E. W. (2021). The Model for Implementing Bureaucratic Reform in the Ministry of Administrative Reform. In 2nd International Conference on Administration Science 2020 (ICAS 2020) (pp. 146-155). Atlantis Press.
18. Gomes, R. C., & Lisboa, E. D. F. (2021). Public management reform in Brazil (2002-2019). *Public Management Review*, 23(2), 159-167.
19. Governance of Ukraine.(2018). Public Administration Reform Strategy of Ukraine Through 2021.
20. Greve, Carsten, Ejersbo, Niels, Lægveid, Per, & Rykkja, Lise H. (2020). Unpacking Nordic administrative reforms: Agile and adaptive governments. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 697-710.
21. Grohs, S., & Rasch, D. (2021). Administrative convergence in the United Nations system? Patterns of administrative reform in four United Nations organizations over time. *International Review of Administrative Sciences*, 87(4), 755-774.
22. Haque, M. Shamsul, & Puppim de Oliveira, J. A. (2021). Building administrative capacity under developmental states in Chile and Singapore: A comparative perspective. *International Review of Administrative Sciences*, 87(2), 220-237. Republika Of Korea.
23. Hintea, Calin Emilian (2020). Four elements of successful reform. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 42(1), 9-11.
24. Hook, David, Than, Tin Maung, & Ninh, Kim N. B. (2015). *Conceptualizing public sector reform in Myanmar*. MDRI.
25. Guma, Prince Karakire (2013). Public-Sector Reform, E-Government and the Search for Excellence in Africa: Experiences from Uganda. *Electronic Journal of e-Government*, 11(1), pp240-251.

26. Hadna, Agus Heruanto (2007). Local Public Administration Reform: An Empirical Study of Local Government Reform in Indonesia during the Local Autonomy Implementation (1999-2004). Phd Thesis
27. Haque, M. Shamsul (2009). Public administration and public governance in Singapore. *Public administration and public governance in ASEAN member countries and Korea*, 246-271.
28. Hauser, Florian (Ed.). (2017). *Quality of Public Administration: A Toolbox for Practitioners: Abridged Version*. Publications Office of the European Union.
29. Heady, ferrel (2001). *Public Administration, A Comparative Perspective*. CRC Press.
30. Heichlinger, A., Thijs, N., Hammerschmid, G., & Attström, K. (2018). Public Administration Reform in Europe: Conclusions, lessons learned and recommendations for future EU Policy. Publications Office of the European Union
31. Hizaamu, Ramadhan (2014). Analysis of public administration system reform process in Uganda: to what extent did it attain its objectives. *International Journal of Public Administration and Management Research*, 2(3), 9-23.
32. Hwang, Kwangseon (2019). Understanding complexity of administrative reform. *International Journal of Organizational Analysis*.
33. Ingrams, A., Piotrowski, S., & Berliner, D. (2020). Learning from Our Mistakes: Public Management Reform and the Hope of Open Government. *Perspectives on Public Management and Governance*, 3(4), 257-272.
34. Ishihara, T. (2021). Public sector reform and public management theory—cases of Japan. *Public Management Review*, 1-10.
35. Islam, Md. Shariar (2018). New public management-based reform in Bangladesh: A review of Public Administration Reform Commission. *Indian Journal of Public Administration*, 64(1), 15-35.
36. Jaber, F. H. (2022). THE ROLE OF DECISION SUPPORT SYSTEMS CENTERS TO ENHANCE ADMINISTRATIVE REFORM IN PUBLIC INSTITUTIONS-EXPLORATORY STUDY IN IRAQI PUBLIC INSTITUTIONS. *World Economics and Finance Bulletin*, 6, 93-101.
37. Khalilov, B., & Huseyn, A. (2022). Civil Service Reform in the Republic of Azerbaijan. In *Public Service Evolution in the 15 Post-Soviet Countries* (pp. 77-105). Palgrave Macmillan, Singapore.
38. Killian, Jerri, & Eklund, Niklas (Eds.). (2008). *Handbook of administrative reform: an international perspective*. CRC Press.
39. Kim, Pan Suk (2007). Transforming higher-level civil service in a new age: a case study of a new senior civil service in Korea. *Public Personnel Management*, 36(2), 127-142.
40. Klenk, Tanja, & Reiter, Renate (2019). Post-new public management: Reform ideas and their application in the field of social services. *International Review of Administrative Sciences*, 85 (1), 5-12.
41. Lampropoulou, Manto. (2021). Public-sector reform: Lessons from the privatisation experiment in Greece. *Utilities Policy*, 72(C), 101282.
42. Lapuente, victor & Van de Walle, steven (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, 33(3), 461-475.
43. Lufunyo, Hussein (2013). Impact of public sector reforms on service delivery in Tanzania. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 5(2), 26-49.
44. Massey, Andrew (Ed.). (2011). *International handbook on civil service systems*. Edward Elgar Publishing.

45. Minh Chau, Dao (1997). Administrative reform in Vietnam: need and strategy. *Asian Journal of Public Administration*, 19(2), 303-320.
46. Mirmohammadi, S. M. & Hasanpoor, A. (2011). Iran Administrative System: An Analysis on Problems and Challenges, *Public Administration Perspective*, 2 (4). (In Persian)
47. Morariu, Alunica (2011). The Substantiation of the Public Administrative Systems Configuration on the Principles of Modern Management. In *2nd International Conference on Economics, Business and Management, IPEDR. Singapore: IACSIT Press* (Vol. 22, pp. 148-153).
48. Nhema, A. G. (2016). Public administration and the development of Africa: A critical assessment. *Journal of public administration and Governance*, 6(1), 6-19.
49. North, Douglass C. (1991). Institutions. *Journal of economic perspectives*, 5(1), 97-112.
50. Nwasike, Joan. (2016). *Key Principles of Public Sector Reforms: Case Studies and Frameworks*. Commonwealth Secretariat.
51. Onder, M. & Nyadera, I. N. (2019). Comparative Administrative Cultures between Developed and Developing Countries. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham.
52. Osifo, Omoregie Charles (2013). The Third Tier Government and Administrative Reforms in Developing Countries: An Analysis of Local Governments' Reformation Policies in Nigeria and Tanzania. *Journal of African & Asian Local Government Studies*, 2(4).
53. Pratama, Arif Budy (2017). Bureaucracy reform deficit in indonesia: a cultural theory perspective. *Journal of Public Administration and Governance*, 7(3), 88-99.
54. Raadschelders, Jos C.N., & Eran Vigoda-Gadot (2015). *Global dimensions of public administration and governance: A comparative voyage*. John Wiley & Sons.
55. Raadschelders, Jos C.N., & James L. Perry (1994). *Protocol for Comparative Studies of National Service Systems*, Comparative Civil Service Research Consortium. Leiden University and SPEA, Bloomington.
56. Rakasiwi, Galuh (2021). Bureaucratic Reform in the Field of Human Resources Apparatus as the Main Capital in Realizing Good Governance. 5th International Conference on Indonesian Social and Political Enquiries, ICISPE 2020, 9-10 October 2020, Semarang, Indonesia
57. Rho, Eunju, Jung, Juyong, & Nam, Taewoo (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.
58. Riga, Valsts valodas centrs (2018). *Public Administration Reform Plan for 2020*, State Language Centre. https://www.mk.gov.lv/sites/mk/files/media_file/public-administration-reform-plan-2020_1.pdf
59. Riggs, Fred W. (1970). The Idea of Development administration. In *Development Administration Cite in Development Administration in Asia*. Edited by Edward W. Weidner. Duke university press, Durham.
60. Riggs, F. W. (2009). Bureaucratic Links between Administration and Politics. *Bureaucracy and Administration*, Boca Raton, FL: Taylor Francis Group, 85-111.
61. Safarian, R., Shahramnia, A., Masoudnia, H., & Maki, P. (2017). The Structure of the Administrative System and the Process of Political Development During

- the Reform Period (7th and 8th Governments). *Political and International Approaches*, 9(1), 121-146. (in Persian)
62. Sandelowski, M. and Barroso, J. (2006). Handbook for synthesizing qualitative research. Springer Publishing Company.
 63. Thijs, Nick, Hammerschmid, Gerhard, & Palaric, Enora (2017). A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28. Publications Office of the European Union, *Brussels*.
 64. Uhaib, Muhammad, & Djani, William (2018). Indonesia Public Administration Reform in Supporting Good Governance. *Review Pub Administration Manag*, 6(256), 2.
 65. UNDP (2004). *PublicAdministration Reform: Practice Note*.
 66. Vaezi, R., Shams, L. and Maleki, M. (2021). Development and Comparative Management (Concepts, Theories and Models), Saffar Publications. (in Persian)
 67. Vaziri, Shabnam, Salajegheh, Sanjar, Beigzadeh, Farzaneh, & Pourkiani, Masoud (2020). Designing the Pattern of Administering Reform Policies in the Islamic Republic of Irans Administrative System. *Agricultural Marketing and Commercialization Journal*, 4(1), 190-209.
 68. Wegrich, kai (2021). Is the turtle still plodding along? Public management reform in Germany. *Public Management Review*, 23(8), 1107-1116.
 69. Ziekow, Jan (2021). Administrative Procedures and Processes. In *Public Administration in Germany*. by Kuhlmann, S., Proeller, I., Schimanke, D., & Ziekow, J., Springer Nature.

پیوست‌ها

پیوست ۱: منابع مطالعاتی انتخاب شده برای تحقیق فراترکیب

ردیف	عنوان	نویسنده	سال	نوع	محل انتشار	سطح تحلیل
۱	Protocol for Comparative Studies of National Service Systems, Comparative Civil Service Research Consortium	Raadsch elders	۱۹۹۴	کتاب	Leiden University and SPEA, Bloomington.	بین‌المللی
۲	Administrative reform in Vietnam: need and strategy	Minh Chau	۱۹۹۷	مقاله	Asian Journal of Public Administration	ملی (ویتنام)
۳	Public Administration, A Comparative Perspective	Heady	۲۰۰۱	کتاب	CRC Press	بین‌المللی
۴	Administrative reform in developing nations	Farazmand	۲۰۰۲	کتاب	Greenwood Publishing Group	بین‌المللی (کشورهای در حال توسعه)
۵	Public Administration Reform: Practice Note	UNDP	۲۰۰۴	سند راهنما	UNDP	ملی (ایالات متحده)
۶	Administrative Reforms in India: Need for Systems Approach to Problem Solving	Arora	۲۰۰۶	مقاله	International Public Management Review	ملی (هند)
۷	Transforming higher-level civil service in a new age: a case study of a new senior civil service in Korea	Kim	۲۰۰۷	مقاله	Public Personnel Management	ملی (کره جنوبی)
۸	Local Public Administration Reform: An Empirical Study of Local Government Reform in Indonesia during the Local Autonomy Implementation (1999-2004)	Hadna	۲۰۰۷	رساله	The University of Duisburg-Essen	ملی (اندونزی)
۹	Handbook of administrative reform: an international perspective	Killian & Eklund	۲۰۰۸	کتاب	CRC Press	بین‌المللی
۱۰	Administrative Reform in Germany: Changes and Challenges. In Handbook of Administrative Reform	Franzke	۲۰۰۸	فصلی از کتاب	Routledge	ملی (آلمان)
۱۱	Public administration and public governance in Singapore. In: Public administration and public governance in ASEAN member countries and Korea	Haque	۲۰۰۹	فصلی از کتاب	Republika Of Korea	ملی (سنگاپور)
۱۲	Bureaucratic Links between Administration and Politics. I: Bureaucracy and Administration	Riggs	۲۰۰۹	فصلی از کتاب	Taylor Francis Group	بین‌المللی
۱۳	Public administration reforms in transition countries: Albania and Romania between the	Cepiku	۲۰۱۱	فصلی از کتاب	Matei Lucica	ملی (آلبانی و رومانی)

ردیف	عنوان	نویسنده	سال	نوع	محل انتشار	سطح تحلیل
	Weberian model and the new public management. . In: Public administration in the Balkans- from Weberian bureaucracy to new public management					
۱۴	International handbook on civil service systems	Massey	۲۰۱۱	کتاب	Edward Elgar Publishing	ملی (چین)
۱۵	The Substantiation of the Public Administrative Systems Configuration on the Principles of Modern Management	Morariu	۲۰۱۱	مقاله	2nd International Conference on Economics, Business and Management	بین المللی
۱۶	Impact of public sector reforms on service delivery in Tanzania	Lufunyo	۲۰۱۳	مقاله	Journal of Public Administration and Policy Research	ملی (تانزانیا)
۱۷	Public-Sector Reform, E-Government and the Search for Excellence in Africa: Experiences from Uganda	Guma	۲۰۱۳	مقاله	Electronic Journal of e-Government	منطقه‌ای (آفریقا)
۱۸	The Third Tier Government and Administrative Reforms in Developing Countries: An Analysis of Local Governments' Reformation Policies in Nigeria and Tanzania	Osifo	۲۰۱۳	مقاله	Journal of African & Asian Local Government Studies	ملی (نیجریه و تانزانیا)
۱۹	Analysis of public administration system reform process in Uganda: to what extent did it attain its objectives	Hizaamu	۲۰۱۴	مقاله	International Journal of Public Administration and Management Research	ملی (اوگاندا)
۲۰	Administrative Reform and Capacity Building: The case of primary education in Bangladesh	Azizuddin	۲۰۱۴	رساله دکتری	University of Tampere	ملی (بنگلادش)
۲۱	Global dimensions of public administration and governance: A comparative voyage	Raadschelders et al	۲۰۱۵	کتاب	John Wiley & Sons	بین المللی
۲۲	Conceptualizing public sector reform in Myanmar	Hook, Than & Ninh	۲۰۱۵	کتاب	MDRI	ملی (میانمار)
۲۳	Public Administration Reform Roadmap 2020	Administration of Government of Georgia	۲۰۱۵	سند	Government planning and innovations unit in Administration of Government of Georgia	ملی (گرجستان)
۲۴	Defining the challenge, making the change: A study of public administration reform in Arab transitions	Evans & Barakat	۲۰۱۵	کتاب	UNDP	بین المللی (کشورهای در حال توسعه)

ردیف	عنوان	نویسنده	سال	نوع	محل انتشار	سطح تحلیل
۲۵	Public administration and the development of Africa: A critical assessment.	Nhema	۲۰۱۶	مقاله	Journal of public administration and Governance	ملی (آفریقا)
۲۶	Key Principles of Public Sector Reforms: Case Studies and Frameworks	Nwasike	۲۰۱۶	کتاب	Commonwealth Publishing	بین‌المللی (مطالعه موردی تعداد زیادی از کشورها)
۲۷	Bureaucracy reform deficit in indonesia: a cultural theory perspective	Pratama	۲۰۱۷	مقاله	Journal of Public Administration and Governance	ملی (اندونزی)
۲۸	Quality of Public Administration: A Toolbox for Practitioners: A bridged Version	Hauser	۲۰۱۷	کتاب	Publications Office of the European Union	بین‌المللی
۲۹	A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28	Thijs, Hammer schmid, & Palaric	۲۰۱۷	کتاب	Publications Office of the European Union	منطقه‌ای (اتحادیه اروپا)
۳۰	Public Administration Reform Plan for 2020	Riga	۲۰۱۸	سند	State Language Centre	ملی (لتونی)
۳۱	Indonesia Public Administration Reform in Supporting Good Governance.	Uhaib and Djani	۲۰۱۸	مقاله	Review Pub Administration Manag	ملی (اندونزی)
۳۲	Public Administration Reform in Europe: Conclusions, lessons learned and recommendations for future EU Policy	Heichlinger, Thijs, Hammer schmid & Attström	۲۰۱۸	کتاب	Publications Office of the European Union	منطقه‌ای (کشورهای اروپایی)
۳۳	Public Administration Reform Strategy of Ukraine Through 2021	Governa nce of Ukraine	۲۰۱۸	سند	CABINET OF MINISTERS OF UKRAINE	ملی (اوکراین)
۳۴	New public management-based reform in Bangladesh: A review of Public Administration Reform Commission	Islam	۲۰۱۸	مقاله	Indian Journal of Public Administration	ملی (بنگلادش)
۳۵	Post-new public management: Reform ideas and their application in the field of social services	Klenk and Reiter	۲۰۱۹	مقاله	International Review of Administrative Sciences	بین‌المللی
۳۶	Understanding complexity of administrative reform	Hwang	۲۰۱۹	مقاله	International Journal of Organizational Analysis	بین‌المللی
۳۷	Unpacking Nordic administrative reforms: Agile and adaptive governments	Greve, Ejersbo, Læg Reid , & Rykkja	۲۰۲۰	مقاله	International Journal of Public Administration	منطقه‌ای (کشورهای شمال اروپا)

ردیف	عنوان	نویسنده	سال	نوع	محل انتشار	سطح تحلیل
۳۸	The effects of new public management on the quality of public services	Lapuent e and walle	۲۰۲۰	مقاله	Governance	بین المللی
۳۹	Four elements of successful reform	Hintea	۲۰۲۰	مقاله	Asia Pacific Journal of Public Administration	بین المللی
۴۰	Learning from Our Mistakes: Public Management Reform and the Hope of Open Government	Ingrams , Piotrowski & Berliner	۲۰۲۰	مقاله	Perspectives on Public Management and Governance	بین المللی
۴۱	Designing the Pattern of Administering Reform Policies in the Islamic Republic of Iran's Administrative System	Vaziri, Salajegheh, Beigzadeh, & Pourkiani,	۲۰۲۰	مقاله	Agricultural Marketing and Commercialization Journal	ملی (ایران)
۴۲	Models of Administrative Reform, In: Oxford Research Encyclopedia of Politics	Capano	۲۰۲۱	فصلی از کتاب	Oxford University Press	بین المللی
۴۳	The Model for Implementing Bureaucratic Reform in the Ministry of Administrative Reform	Gedeon a & Trilestari	۲۰۲۱	مقاله	ICAS 2020	ملی (اندونزی)
۴۴	A closer look at what goes wrong: public employee cynicism and resistance to administrative reform	Rho	۲۰۲۱	مقاله	International Journal of Public Administration	بین المللی
۴۵	Public management reform in Brazil (2002-2019)	Gomes and Lisboa	۲۰۲۱	مقاله	Public Management Review	ملی (برزیل)
۴۶	Building administrative capacity under developmental states in Chile and Singapore: A comparative perspective	Haque and Oliveira	۲۰۲۱	مقاله	International Review of Administrative Sciences	ملی (سنگاپور)
۴۷	The continued call and future of administrative reform in the United States	Boyd	۲۰۲۱	مقاله	Public Management Review	ملی (ایالات متحده آمریکا)
۴۸	Is the turtle still plodding along? Public management reform in Germany	Wegrich	۲۰۲۱	مقاله	Public Management Review	ملی (آلمان)
۴۹	Bureaucratic Reform in the Field of Human Resources Apparatus as the Main Capital in Realizing Good Governance	Rakasiwi	۲۰۲۱	مقاله	5th International Conference on Indonesian Social and Political Enquiries, ICISPE 2020, 9-10 October 2020, Semarang, Indonesia	بین المللی

ردیف	عنوان	نویسنده	سال	نوع	محل انتشار	سطح تحلیل
۵۰	The Automated Administrative State: A Crisis of Legitimacy	Calo & Citron	۲۰۲۱	مقاله	Emory Law Journal	ملی (ایالات متحده آمریکا)
۵۱	Public-sector reform: Lessons from the privatisation experiment in Greece	Lampropoulou	۲۰۲۱	مقاله	Utilities Policy	ملی (یونان)
۵۲	A Review of Administration Reforms in Developing Countries: Why the Limited Success?	Aliyu, Singaravello, and Mansor	۲۰۲۱	مقاله	Journal of Public Administration and Governance	بین‌المللی (کشورهای در حال توسعه)
۵۳	Administrative Procedures and Processes. In: Public Administration in Germany	Ziekow	۲۰۲۱	فصلی از کتاب	Springer Nature	ملی (آلمان)
۵۴	Public Sector Reform and Public Management Theory- Cases of Japan	Ishihara	۲۰۲۱	مقاله	Public Management Review	ملی (ژاپن)
۵۵	Administrative Convergence In the United Nations System? Patterns of Administrative Reform in four United Nations Organizations over time	Grohs & Rasch	۲۰۲۱	مقاله	International Review of Administrative Science	بین‌المللی (سازمان ملل متحد)
۵۶	Public Administrative Reform, Investment Attraction and Socio-Economic Development in Thai Nguyen Province: A Integrated Model	Anh, Ah & Linh	۲۰۲۱	مقاله	TNU Journal of Science and Technology	ملی (ویتنام)
۵۷	The Role of E-Governance in Enabling Administrative Reform I the Public Sector "Case study of Kurdistan Region Government Iraq"	Ahmed	۲۰۲۱	رساله دکتری	KDI School of Public Policy & Management	ملی (عراق)
۵۸	Civil Service Reform In the Republic of Azerbaijan. In: Public Service Evolution in the 15 post-Soviet Countries	Khalilov & Huseyn	۲۰۲۲	فصلی از کتاب	Palgrave Macmillan, Singapore	ملی (آذربایجان)
۵۹	The Role Of Decision Support Systems Centers To Enhance Administrative Reform In Public Institutions- Exploratory Study in Iraqi Public Institutions	Jaber	۲۰۲۲	مقاله	World Economics and Finance Bulletin	ملی (عراق)

پیوست ۲: کدهای استخراج شده از منابع مطالعه شده

محقق	کدهای استخراج شده
Raadschelders, 1994	تناسب با نظام سیاسی، تناسب با نظام اقتصادی، تناسب با نظام اجتماعی
Minh Chau, 1997	تمرکززدایی، خصوصی سازی، برون سپاری، قانون زدایی، تنظیم قوانین و مقررات جدید، آموزش خادمان دولتی، حمایت سیاسی، تناسب با نظام اقتصادی، تناسب با نظام اجتماعی
Heady, 2001	تناسب با نظام سیاسی، تناسب با نظام اقتصادی، تناسب با نظام اجتماعی
Farazmand, 2002	خطامشی گذاری، اصلاح فرایندها، ارزیابی خطامشی
UNDP, 2004	پاسخگویی سیستم، الکترونیکی شدن، قابلیت کارکنان، حقوق دستمزد، سیستم مدیریت هزینه و درآمد بخش دولتی، دولت الکترونیک، کارایی، اثربخشی، رشد اقتصادی و اجتماعی، توزیع عادلانه فرصت‌ها، مدیریت پایدار منابع
Arora, 2006	جذب، ارزیابی عملکرد، گشودن مناصب به روی افراد خارجی، سبک سازی قواعد رهایی از خدمت، رضایت خادمان عمومی، توجه به حمایت سیاسی
Kim, 2007	ایجاد نهاد خدمات ارشد اجرایی با تمرکز بر انتخاب، آموزش و ارزیابی عملکرد مدیران ارشد
Hadna, 2007	اصلاحات بودجه، کوچک سازی، تمرکززدایی در بخش مالی، ممیزی مالی
Killian, 2008	تغییر در اعتقادات، ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری کارکنان، اصلاح اداری قابل اعتماد
Franzke, 2008	تمرکززدایی، حذف کاغذبازی‌ها و الکترونیکی شدن خدمات، کوچک سازی، مدیریت دولتی نوین، افزایش کارایی، تغییر تدریجی
Haque, 2009	افزایش کارایی، افزایش کیفیت بخش دولتی، افزایش انتخاب و رضایتمندی مشتری.
Riggs, 2009	ساختار، فرایند، ارزش‌ها
Cepiku, 2011	مدیریت دولتی نوین، ویرانیسم نوین
Massey, 2011	تمرکززدایی، تعریف نقش‌ها و تقسیم کار منطقی، وظیفه اصلی دولت تنظیم‌گری اقتصادی و نظارت، ادغام ادارات دولتی با وظیفه همپوشان، تقویت جامعه مدنی و سازمان‌های غیرانتفاعی، مسئولیت پذیری و پاسخگویی، استفاده از تجربیات مشابه سایر کشورها، کوچک سازی، مدیریت دولتی نوین، اصلاحات بازار، شایسته‌سالاری
Morariu, 2011	بخش کارکردی ساختار، بخش عملیاتی ساختار
Lufunyo, 2013	پاسخگویی، پایداری، اثربخشی، کارایی، مشارکت و توافق ذی‌نفعان در طراحی
Guma, 2013	تمرکززدایی در تصمیم‌گیری، الکترونیکی شدن، حکمرانی الکترونیک، کارایی، اثربخشی، خواست مطلوب سیاسی، توجه به زمینه فرهنگی دریافت‌کنندگان خدمات، تجهیزات فناوری اطلاعات کافی، تغییر تدریجی، پشتیبانی و حمایت مالی، قابلیت‌سازی محلی
Osifo, 2013	عقلانیت در فرایند خطامشی گذاری، تصمیم‌گیری عقلایی، فرایندها و رویه‌های ضدفساد، توافق با ذی‌نفعان
Hizaamu, 2014	تعهد و حمایت سیاسی، توافق دولت با سایر ذی‌نفعان، حمایت رهبران، انگیزه‌های بلندمدت برای اصلاحات
Azizuddin, 2014	تاکید بر قابلیت‌سازی نهادی شامل توسعه خطامشی، مدیریت منابع و مدیریت برنامه
Raadschelders et al, 2015	ایجاد نهادهای خطامشی‌پژوهی، برون سپاری بخشی از وظایف، تقویت پاسخگویی از طریق تقویت مکانیزم‌های نظارتی و ایجاد نهادهای حسابرسی و سازوکارهای شکایت، تقویت ابعاد همکاری و هماهنگی، نگرش بلندمدت، پرداخت مبتنی بر عملکرد، NPM، خواست و حمایت سیاسی، توجه به محیط اقتصادی، تناسب با بافت اجتماعی، تغییر تدریجی، توافق با ذی‌نفعان در طراحی، انگیزه‌های بلندمدت برای اصلاحات

فرا ترکیب عوامل درونی

و بیرونی

۶۶ | صفحه

تقویت بخش مرکزی دولت، ارتقاء اصلاح مدیریت مالی دولت، ترویج خدمات مدنی حرفه‌ای، ایجاد دولت‌های منطقه‌ای و ملی اثربخش، بهبود ارائه خدمات، دولت پاک و ضدفساد، اصلاح شرکت‌های اقتصادی دولت	Hook, 2015
خودحکمرانی محلی، خطمشی گذاری مطلوب همراه با ایجاد مکانیزم‌های قوی پایش و ارزیابی، جوابگویی، همکاری و هماهنگی، شفافیت، کاهش فساد، فناوری محور، شایسته‌سالاری، پایداری مالی، توزیع اثربخش بودجه دولت در انطباق با اولویت‌های حکومت، حکمرانی خوب، کارایی، اثربخشی، اعتماد عمومی، مشروعیت سیاسی، دستیابی شهروندان به خدمات با کیفیت و قابل دسترس	Administration of Government of Georgia, 2015
کوچک‌سازی، تمرکز در خطمشی و تمرکززدایی در ارائه خدمات، تنظیم‌گری، پاسخگویی، شفافیت، رقابت، قوانین ضدفساد، قانون‌زدایی، الکترونیکی شدن، استانداردهایی برای دولتمردان، شایسته‌سالاری و ایجاد مدارس حکمرانی برای مدیران ارشد، پایش و نظارت رهبری، بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد و نتیجه محور و هدف‌محور، حکمرانی مشارکتی و باز، مدیریت دولتی نوین، کارایی و اثربخشی	Evans & Barakat, 2015
کارآمدی، اثربخشی	Nhema, 2016
جوابدهی، برنامه‌ریزی نتیجه‌محور، شفافیت اهداف و ساختارها، بهبودهای فناورانه در راستای مبارزه با فساد، نوآوری و آزمایش، شهروندمحور و خدمت‌گزار، آموزش‌های مرتبط با شایستگی، تعیین استانداردهای اجرایی برای اخلاقیات و مدنظر قرار دادن آنها در آموزش و انتصابات، افزایش انگیزه با روش‌های غیرمالی، پاداش‌های رقابتی، شایسته‌سالاری در انتصابات از طریق کیسین‌های خدمات دولتی، ایجاد نهادهای نظارتی، مکانیزم گزارش‌گیری، کیفیت بهتر خدمات، حمایت سیاسی، تغییر تدریجی	Nwasike, 2016
تطابق اصلاحات نظام اداری با زمینه اجتماعی و فرهنگی	Pratama, 2017
حمایت سیاسی، توافق با ذی‌نفعان، قابلیت‌سازی و ارتقاء ظرفیت‌ها، حمایت مالی	Hauser, 2017
بهبود کیفیت سطوح خطمشی گذاری و اجرا، شفافیت، پاسخگویی، دیجیتالیزه شدن، هماهنگی، نظام اداری سیاسی‌زدا شده در انتصابات، مدیریت دولتی نوین، تناسب اصلاحات با ظرفیت اداری، تناسب با بافت اجتماعی و سیاسی و اقتصادی و فناوری، حمایت سیاسی، پایداری اصلاحات	Thijs et al. 2017
متمرکز شدن حمایت‌ها، ارزشیابی کارایی نهادهای کوچک، توسعه شایستگی‌ها، کوچک‌سازی، نظارت بر عملکرد، بازبینی خطمشی پاداش، مدیریت عملکرد مبتنی بر نتایج، پایش مرتب هزینه‌کرد بودجه، دنبال کردن منفعت عمومی، سرمایه‌گذاری کم اقتصادی، کارایی، اثربخشی	Riga, 2018
حکمرانی محلی و تمرکززدایی در خدمات، مشارکت عمومی در ارائه خدمات، جوابدهی و پاسخگویی، مشارکت، مدیریت دولتی نوین، کارایی	Uhaib and Djani, 2018
سازماندهی، سیاستگذاری، شفافیت و پاسخگویی، دیجیتالی شدن خدمات، هماهنگی، مقررات‌گذاری اصلاح شده، سیستم خدمات مدنی و منابع انسانی به روز شده	Heichlinger et al. 2018
خطمشی گذاری مشارکتی، تحلیل خطمشی، عدالت در خطمشی گذاری، شفافیت، پاسخگویی از طریق امکان‌پذیری نظارت قضایی بر تصمیمات، مدرنیزه‌سازی منابع انسانی، مدیریت مالیات، ممیزی داخلی و خارجی هزینه‌کرد بودجه، حساسی و گزارش‌دهی امور مالی، حکمرانی الکترونیکی	Governance of Ukraine, 2018
حمایت سیاسی و رسانه‌ای، ارتقاء درک عمومی از چالش‌های کاری خادمان عمومی، حمایت سازمان‌های غیردولتی	Islam, 2018
هماهنگی افقی میان سازمان‌های مختلف، هماهنگی عمودی میان دولت و سایر بازیگران، رویکرد پست-مدیریت دولتی نوین	Klenk and Reiter, 2019
توجه به ابعاد گوناگون نظام اداری مثل فرهنگ و نیروی انسانی و بودجه و ...	Hwang, 2019
حکمرانی حرفه‌ای، تمرکززدایی، هماهنگی، شفافیت، مشارکت و مشورت با ذی‌نفعان، نگاه فرابخشی به جای نگاه بخشی، اصول بوروکراتیک سنتی و بری با دوز محدودی از حکمرانی مبتنی بر بازار، تغییر تدریجی	Greve et al., 2020
رقابت‌پذیری در بخش عملیات، شفافیت، ارزش‌های بی‌طرفی و انصاف، نمایندگی، حمایت سیاسی، تناسب با ظرفیت اداری	Lapunte and walle, 2020
تناسب با زمینه فرهنگی، تناسب اصلاحات با ساختارهای اداری، پایداری اصلاحات، سیستم مدیریت عملکرد اثربخش	Hintea, 2020

باز بودن، سیاست‌های اطلاعاتی و ارتباطی برای حکمرانی بهتر؛ شفافیت، اعتماد، مشارکت، حکمرانی، فرآیندهای سیاست‌گذاری مشارکتی، پاسخگویی عمومی، عدالت و انصاف، کارایی، دولت الکترونیک	Ingrams et. Al, 2020
نظام اداری عقلایی، کارآمدی	Vaziri et. Al, 2020
حمایت ملی و سیاسی، استفاده از بحران‌ها و فرصت‌سازی برای اصلاحات	Capano, 2021
کوچک‌سازی بروکراتیک چابک‌تر و پویاتر شدن بوروکراسی، ابزارهای استاندارد شایستگی، آمادگی ذهنی کار، ظرفیت مقامات کارکردی	Gedeona & Trilestari, 2021
مدیریت علمی در بخش عملیات، شفافیت، باز بودن، ارتباط، همکاری، الکترونیکی شدن، تحلیل کلان داده، روحیه خدمت‌گزاری، تغییر تدریجی، پایداری اصلاحات، درک علل مقاومت و بدبینی کارکنان به اصلاح و مدیریت آن	Rho et. al, 2021
خطمشی‌گذاری مشارکتی، مشارکت عمومی، فناوری اطلاعات، عقلایی‌سازی دستگاه بروکراتیک و دولت الکترونیک، کارایی، کاهش هزینه، رضایت شهروندان	Gomes and Lisboa, 2021
رقابت، کارآفرینی، عدم مداخله مستقیم و هدایتگری بخش خصوصی، بهبود خدمات عمومی، کوچک‌سازی، خصوصی‌سازی، تمرکززدایی، کنترل فساد در روابط دولت و بخش خصوصی، ایجاد شورای شفافیت و اجرای قانون شفافیت، تصویب سیستم خرید عمومی، ایجاد کمیسیون خدمات عمومی مبتنی بر شایسته‌سالاری و بی‌طرفی سیاسی در انتصابات، مدیریت دولتی نوین، بازآفرینی دولت	Haque and Oliveira, 2021
تعیین مأموریت و اهداف از طریق درک نیازهای ذی‌نفعان، ایجاد مراکز تعالی و استفاده از روش‌های داده‌محور برای ارتقای عملکرد سازمان‌ها، ایجاد قابلیت‌هایی برای تسهیل ارتباط با مشتری، نظارت مبتنی بر داده برای صیانت از وجهه عمومی در دست دولت، برخورد مشتری‌مدارانه با مشتریان دولت، رضایت مردم، کارایی، اثربخشی	Boyd, 2021
دیجیتالی شدن، مدیریت دولتی نوین، حمایت سیاسی و رهبری قوی، تغییر تدریجی، استفاده از بحران‌ها برای اصلاحات، ترویج انگیزه‌های بلندمدت برای اصلاح	Wegrich, 2021
شفاف و پاسخگو کردن کارکنان، شایسته‌سالاری، ارزیابی شایستگی و آموزش مبتنی بر شایستگی، حکمرانی خوب	Rakasiwi, 2021
به‌روزرسانی مأموریت‌ها، حکمرانی الکترونیک، آگاهانه و سنجیده بودن انتخاب فناوری، دولت الکترونیک، مشروعیت	Calo & Citron, 2021
تغییر تدریجی، نهادسازی و ظرفیت‌سازی، استفاده از بحران‌ها و فرصت‌سازی برای اصلاحات	Lampropoulou, 2021
خواست سیاسی قوی و حمایت نخبگانی، توافق و مشورت با ذی‌نفعان، نهادهای قوی برای اجرا، درک فرهنگ سیاسی محیط	Aliyu et al 2021
فرآیندهای درون سازمانی، فرآیندهای بین‌سازمانی، فرآیندهای فراسازمانی	Ziekow, 2021
مدیریت دولتی سنتی، پست مدیریت دولتی سنتی، NPM، پست NPM، حکمرانی عمومی نوین، تعاملات و همکاری بازیگرهای مختلف، اصول رقابتی و بازار، رویکرد نتیجه‌گرای، ارزش، چارچوب خلق مشترک	Ishihara, 2021
مدیریت دولتی نوین، پست NPM، اصلاحات پرسنلی و منابع انسانی، اصلاحات سازمانی، تقویت سازی، کارایی، جهت‌گیری عملکردی، اثربخشی هزینه، اصلاحات بودجه و مالی، پاسخگویی، شفافیت، اصلاحات کنترل، حکمرانی، چارچوب‌های اخلاقی	Grohs & Rasch, 2021
اصلاح تشریفات اداری، کاربرد مکانیزم‌های One-Stop، مکانیزم بین‌سازمانی One-Stop، بهبود کیفیت خادمان عمومی، اصلاح مالی دولت	Anh et al., 2021
نوآوری‌های فناورانه، اداره کارآمدتر، فناوری اطلاعات و ارتباطات، شفافیت، کاهش روتین‌های اداری، دولت الکترونیک، کاهش فساد، بهبود کیفیت ارائه خدمات، ارتقای شفافیت، حکمرانی خوب، منابع انسانی، زیرساخت‌های اقتصادی و مالی، بستر اینترنتی کشور	Ahmed, 2021

فرایند تصمیم‌گیری، مشارکت خادمان مدنی و رهبران سیاسی، بهینه‌سازی ساختار، شناسایی اولویت‌ها، بهبود مکانیزم‌های اجرایی، آماده‌سازی پرسنل برای الزامات در حال تغییر، اثربخشی نظام اداری، نهادسازی، خط‌مشی‌های پرسنلی، حرفه‌ای‌گرایی، بهبود عملکرد و مکانیزم‌های انگیزشی برای اجرا	Khalilov & Huseyn, 2022
سیستم پشتیبان تصمیم برای حمایت از فرآیند اصلاح اداری نهادهای دولتی	Jaber, 2022

PAP

۱۳ (۳)

۶۹ | صفحه

پیوست ۳: منابع مرتبط با هر مقوله از متغیرهای درونی و قابل کنترل

هدف اصلاح نظام اداری	پارادایم	مدیریت مالی و بودجه ریزی	مدیریت منابع انسانی	فرهنگ و نگرش	فرایند و رویه‌ها	ساختار	
							UNDP, 2004
							Arora, 2006
							Kim, 2007
							Killian et al., 2008
							Franzke, 2008
							Brown, 2010
							Massey, 2011
							Lufunyo, 2013
							Guma, 2013
							Osifo, 2013
							Raadschelders et al, 2015
							Administration of Government of Georgia, 2015
							Evans & Barakat, 2015
							Nwasike, 2016
							Thijs et al. 2017
							Riga, 2018
							Uhaib and Djani, 2018
							Governance of Ukraine, 2018
							Greve et.al, 2020
							Lapunte and walle, 2020
							Hintea, 2020
							Gedeona & Trilestari, 2021
							Rho et. al, 2021
							Gomes and lisboa, 2021
							Haque and Oliveira, 2021
							Boyd, 2021
							Wegrich, 2021
							Rao, 2021
							Rakasiwi, 2021
							Calo & Citron, 2021
							Ishihara, 2021
							Grohs & Rasch, 2021

هدف اصلاح نظام اداری	پارادایم	مدیریت مالی و بودجه ریزی	مدیریت منابع انسانی	فرهنگ و نگرش	فرایند و رویه‌ها	ساختار	
							Anh et al., 2021
							Ahmed, 2021
							Khalilov & Huseyn, 2022

فرا ترکیب عوامل درونی

و بیرونی

۷۰ | صفحه

پیوست ۴: منابع مرتبط با هر مقوله از متغیرهای بیرونی و غیرقابل کنترل

ظرفیت اداری	بافت فناورانه	بافت فرهنگی و اجتماعی	بافت اقتصادی	بافت سیاسی	
					Riggs, 1970
					Arora, 2006
					Siong & Chen, 2007
					Guma, 2013
					Raadschelders et al., 2015
					Pratama, 2017
					Thijs et al. 2017
					Lapuenta and walle, 2020
					Hintea, 2020
					Gedeona & Trilestari, 2021
					Ahmed, 2021

پیوست ۵: منابع مرتبط با هر یک از تم‌های تسهیلگر تحول اداری

تقویت جامعه مدنی و سازمان‌های غیرانتفاعی	طراحی انگیزه‌های بلندمدت برای تغییر	حمایت سازمان‌های غیردولتی	بحران و فرصت	واگذاری کافی قدرت و اختیارات در اجرا	درک و مدیریت مقاومت و بدبینی کارکنان و آمادگی ذهنی آنان	ارتقاء درک عمومی از چالش‌های کاری خادمان عمومی	پایداری اصلاحات و عدم اصلاحات مکرر	حمایت مالی	استفاده از سیستم پشتیبان تصمیم	استفاده از تجربیات کشورها	ایجاد نهادهای قوی، توسعه مهارت‌ها و ظرفیت‌های فناورانه	مشارکت و توافق ذی‌نفعان در طراحی	تغییر تدریجی	حمایت سیاسی و رسانه‌ای و رهبری قوی	
															Minh Chau, 1997
															Franzke, 2008
															Massey, 2011
															Lufunyo, 2013
															Guma, 2013
															Osifo, 2013
															Hizaamu, 2014
															Raadschelders, 2015
															Nwasike, 2016
															Hauser, 2017
															Thijs et al. 2017
															Islam, 2018
															Greve et.al, 2020
															Lapunte and walle, 2020
															Rho et. al, 2021
															Hintea, 2020
															Wegrich, 2021
															,2021 Lampropoulou
															Aliyu et al 2021
															Capano, 2021
															Gedeona & Trilestari, 2021
															Khalilov & Huseyn, 2022
															Jaber, 2022