

مقاله پژوهشی

تاملی بر بعد مدیریتی نظام اداری ایران

حامد محمدی^۱، سید مهدی الوانی^{۲*}، غلامرضا معمارزاده طهران^۳، ناصر حمیدی^۴

چکیده

هدف: اثربخشی نظام اداری عامل حیاتی و مهم در تحقق برنامه‌های توسعه است و بدون داشتن نظام اداری کارآمد و اثربخش، دست یافتن به اهداف کلان جامعه عملی نیست. از این رو، هدف اصلی نوشتار حاضر، تبیین و سنجش عوامل موثر بر بعد مدیریتی نظام اداری ایران می‌باشد.

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد: نوشتار حاضر یک پژوهش کاربردی، از حیث راهبرد، پیمایشی و از حیث هدف توصیفی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را مدیران وزارتخانه‌های ایران تشکیل می‌دهد که برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شده است. در پژوهش حاضر به منظور تحلیل داده‌ها از روش فازی استفاده گردیده و بدین ترتیب، اطلاعات لازم را در قالب زبان طبیعی از خبرگان اخذ شده و مورد تحلیل قرار می‌گیرد.

یافته‌های پژوهش: بین وضعیت موجود و مطلوب بعد مدیریتی در نظام اداری ایران تفاوت معناداری مشاهده می‌شود، بدین معنا که بعد مدیریتی در وضعیت مطلوب در مقایسه با وضعیت موجود دارای حد بهینه کمتری می‌باشد.

محدودیت‌ها و پیامدها: از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر، کمبود پژوهش‌های رقیب بوده است و با مراجعه به پایگاه‌های اطلاعاتی برخط داخلی و خارجی، به نظر رسید مقاله مرتبط با موضوع پژوهش حاضر کمیاب می‌باشد و در حیطه جستجوهای نویسنده، پژوهش مشابهی یافت نشد.

پیامدهای عملی: نتایج این پژوهش می‌تواند در راستای کارآمدی بیشتر نظام اداری ایران از سوی پژوهشگران، خطمشی‌گذاران و کارگزاران دولتی مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

ابتکار یا ارزش مقاله: مقاله به تحقیقات حوزه مدیریت دولتی و به ویژه نظام اداری می‌افزاید. با توجه به کمبود پژوهش‌های مرتبط در عرصه نظام اداری، مقاله حاضر می‌تواند خلاء تحقیقاتی در عرصه نظام اداری کشور را اندکی جبران نماید.

نوع مقاله: مقاله علمی

مشخصات نویسندگان

۱. مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، قزوین، ایران.

mohammadi.h.16@gmail.com

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، قزوین، ایران (*نویسنده مسئول).

alvani@qiau.ac.ir

۳. دانشیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، قزوین، ایران.

gmemar@gmail.com

۴. دانشیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، قزوین، ایران.

nhamidi1344@gmail.com

کلمات کلیدی: برنامه‌ریزی، ساختار و تشکیلات، رویه‌های مدیریتی، مدیریت منابع انسانی، نظارت و ارزیابی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۹/۰۹ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۲/۱۹ تاریخ چاپ مقاله: ۱۳۹۹/۰۶/۰۱
منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران



Research Paper

Considerately of Iran Administrative System's Managerial Dimension

Hamed Mohammadi¹, Seyed Mehdi Alvani^{2*}, Gholamreza Memarzadehtehran³, Naser Hamidi⁴

Authors

1 Ph.D Public Administration, Qazvin Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

mohammadi.h.16@gmail.com

2. Department of Public Administration, Faculty of Management & Accounting, Qazvin Islamic Azad University, Qazvin, Iran (*Corresponding Author).
alvani@qiau.ac.ir

3. Associate Professor, Faculty of Management & Accounting, Qazvin Islamic Azad University, Qazvin, Iran.
gmemar@gmail.com

4. Department of Industrial Management, Faculty of Management & Accounting, Qazvin Islamic Azad University, Qazvin, Iran.
nhamidi1344@gmail.com

Abstract

Purpose: The effectiveness of the administrative system is a vital factor in the realization of development plans, and without an efficient and effective administrative system, achieving the goals of the larger community is not feasible. The main goal behind this research is to outline and measure the factors influencing Iran administrative system's managerial dimension.

Design / Methodology / Approach: The current study is applied, and in terms of strategy, it is a survey and descriptive regarding the objective. The statistical community consists of Managers of Iran Ministries, where cluster sampling has been applied for sampling. In this study, Fuzzy method has been used to analyze the data and this way, the required data have been gained in the form of the natural language from the experts and analyzed.

Research Findings: There is a significant difference between the current and desirable status of the managerial dimension in the Iranian administrative system, meaning that the managerial dimension in the desirable status is less than the optimal one.

Limitation & Consequences: One of the most important limitations of the present study was the absence of competing studies, so that no articles related to the subject of the present study were found by referring to online and external online databases and no similar research was found in the author's search.

Practical Consequences: The results of this research can be exploited by researchers, policy makers and government agents in order to make the Iranian administrative system more efficient.

Innovation or Value of the Article: The article adds to research in the field of public administration, and in particular the administrative system. Due to the lack of research in the field of administrative system of the country, the present article can compensate for the lack of research in the field of administrative system in the country.

Paper Type: Research Paper

Key words: Planning, Structure, Monitoring and Evaluation, Human Resources Management.



مدیریت دولتی در بسیاری از کشورها، بخش حیاتی حکومت محسوب می‌شود (Jreisat, 2010). مدیریت دولتی در قرن بیست و یکم به‌ویژه در اقتصادهای پیشرفته و در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، دستخوش تحولات چشمگیری نظیر جهانی شدن و تنوع در ارائه خدمات عمومی شده است (UNDP, 2015). الگوی مدیریت دولتی در کشورهای در حال توسعه مبتنی بر الگوی کلاسیک وبری^۱ است که اساساً بوروکراسی را تحت کنترل و مهار خود در می‌آورد (McCourt, 2013). نظام اداری متشکل از اجزایی همچون منابع انسانی، سازماندهی و تشکیلات، روش‌ها و رویه‌ها، قوانین و مقررات، و امکانات و منابع می‌باشد که دارای یک رابطه متقابل و موثر هستند. با مطالعه بسیار وسیع توسط صاحب‌نظران علم اداره در خصوص نظام اداری کشورهای در حال توسعه، این نتیجه حاصل شده است که این ممالک فاقد نظام اداری کارا می‌باشند. برخی از این تنگناها عبارتند از: تقلیدی بودن ساختارهای سازمانی و تشکیلات، نظام ناشایستگی در مدیریت منابع انسانی و مهارت‌گسیختگی دیوانسالاری‌ها (Alvani, 2009). برخی از صاحب‌نظران نظام اداری کشور (Alvani, 2002 , Shojaei, 2005 , Haghghi, 2005 , Faghihi & Danaee-Fard, 2006) بر این باورند که نظام اداری موجود در ایران، ناکارآمد بوده و یک مانع جدی فراروی توسعه می‌باشد. برخی تحقیقات انجام شده در عرصه نظام اداری ایران (Danaee-Fard & Abbasi, 2008 , AlamTabriz & Farshbaf, 2005) نشان می‌دهد که طی ۳۰ سال اخیر، تعداد دستگاه‌های دولتی به دو برابر، تعداد کارکنان دولت به چهار برابر، تعداد شرکت‌های دولتی به سه برابر و سطح تحصیلات کارکنان دولت به دو برابر افزایش یافته است؛ اما حقوق و مزایای کارکنان دولت به قیمت ثابت سال ۵۷ حداقل ۵۰ درصد کاهش یافته است (Haghghi, 2005).

در نوشتار حاضر به‌منظور تبیین و ارزیابی عوامل موثر بر بعد مدیریتی نظام اداری ایران، صرفاً بر وظایف مدیریتی تاکید گردیده است. بدین منظور، بعد مدیریتی نظام اداری ایران بر مبنای مولفه‌های «برنامه‌ریزی»، «سازماندهی و تشکیلات»، «نظارت و ارزیابی»، «روش‌ها و رویه‌های مدیریتی» و «مدیریت منابع انسانی» مورد مطالعه و سنجش قرار می‌گیرد. همچنین، محققان در صدد بوده‌اند تا این مولفه‌ها را در پرتو ویژگی‌های فرهنگی جامعه ایران مورد بررسی قرار دهند، زیرا بسیاری از صاحب‌نظران عرصه مدیریت دولتی بر این باورند که نظام اداری هر کشوری در محتوای فرهنگی همان جامعه توسعه می‌یابد و بررسی کمی و کیفی مطالعات انجام شده در ایران نشان می‌دهد که این موضوع مهم به صورت جدی مورد توجه سیاست‌مداران و کارگزاران دولتی قرار نگرفته است (Mohammadi et al, 2018). همچنین، از میان عوامل محیطی، فرهنگ جامعه از اهمیت بسیاری برخوردار است و به منزله نظام فراگیر بر نظام‌های سیاسی، اقتصادی و اداری تاثیر بسزایی دارد (Haruna, 2008)، و بسیاری از فعالیت‌هایی که در زمینه اصلاح نظام اداری کشورهای در حال توسعه انجام می‌گیرد، به دلیل عدم توجه به عوامل فرهنگی با شکست مواجه می‌شوند (Andrews, 2008). برخی اندیشمندان اعتقاد دارند که فرهنگ جوامع در حال توسعه منحصر به فرد است و از یک‌سری ارزش‌های متفاوت برخوردار است و در عمل بدون توجه به مقتضیات فرهنگی این کشورها، نظام اداری آنها قابل اجرا و مطالعه نخواهد بود (Haque, 1997). مولفه‌های بعد مدیریتی و فرهنگی بر اساس ادبیات تحقیق احصاء شده و سپس

1. Weber's classic model

جهت صحنه‌گذاری از برخی خبرگان دانشگاهی نظرخواهی گردید. همچنین، پژوهش حاضر منجر به تبیین یک الگوی مدیریتی برای نظام اداری ایران شده و محاسباتی برای تعیین وضع مطلوب و موجود بعد مدیریتی و مولفه‌های پنجگانه آن صورت گرفته است.

در خصوص اهمیت پژوهش حاضر بی‌مناسبت نیست تا وضعیت مدیریت دولتی ایران به اجمال مورد بررسی قرار گیرد. نتایج پژوهشی (Mirmohammadi & Hassanpour, 2011) حاکی از آن است که نظام اداری ایران دارای ضعف شدید در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، ساختار و تشکیلات ناموثر، پیچیدگی روش‌ها و فرآیندهای انجام کار، وجود قوانین و مقررات منسوخ و ناسخ، مشکلات به‌کارگیری موثر فناوری اطلاعات، فقدان نظام ارزیابی و نظارت مناسب در تشکیلات و ساختارهای تصمیم‌گیری می‌باشد. همچنین، مدیریت دولتی ایران را می‌توان در قالب چالش‌هایی نظیر مخدوش شدن مرز امور عمومی- خصوصی، تضعیف ابزار پاسخگویی عمومی، شکل‌گیری سازمان‌های دولتی مضطرب، تقویت نظام توزیع غنایم به شکل خصوصی‌سازی و تهدید جامعه مدنی (Danaee-Fard, 2013)، افزایش اندازه دولت ملی، وضعیت ضعیف حرفه‌ای‌گرایی، افول سرمایه اجتماعی، روند معیوب ارزیابی و کنترل و نظارت بر عملکرد دستگاه‌های اجرایی و چالش عدالت اجتماعی (Gholipour, 2013) نیز ملاحظه نمود. یافته‌های پژوهشی (Shahabi et al, 2017) نشان می‌دهد که عواملی نظیر تحت تأثیر قرار گرفتن تصمیم‌گیری توسط عوامل سیاسی، وجود ضعف در هماهنگی‌های لازم میان سازمان‌های سیاست‌گذار و اجرایی، اطلاعات ناقص از عملکرد در سیستم فعلی دولت و تداخل وظایف و مسئولیت‌های سازمان‌های دولتی از جمله مهم‌ترین موانع بهره‌وری در بخش دولتی ایران می‌باشد. نتایج تحقیقی (Barani, Faghihi & Najafbigi, 2018) بیانگر آن است که نظام اداری ایران با چالش‌های فرهنگی نظیر ضعف آینده‌نگری، ضعف یادگیری سازمانی، تاکید اندک بر نوآوری سازمانی، فرهنگ انعطاف‌ناپذیری و وضعیت نامطلوب فرهنگ بوروکراتیک مواجه می‌باشد.

در خصوص اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر باید اذعان داشت که: (۱) محققان جهت ارزیابی بعد مدیریتی نظام اداری ایران از یکی از معتبرترین نظریه‌های مدیریت دولتی (Shafritz, Russell & Borick, 2006) بهره برده‌اند؛ (۲) نظریه مدیریت دولتی شفریتز، راسل و بوریک (۲۰۰۶) دارای چهار بعد مدیریتی، سیاسی، قانونی و حرفه‌ای است و تمرکز محققان در پژوهش حاضر بر بعد مدیریتی به این دلیل بوده است که این بعد می‌تواند منجر به افزایش کارایی نظام اداری (Rosenbloom, 1989) شده و از طرفی دیگر وظایف مدیریتی شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت و هماهنگی و کنترل موجب فائق شدن به اهداف سازمانی در یک محیط پویا می‌شود (Alvani, 2009)؛ (۳) پژوهش حاضر می‌تواند موجب نوسازی و اصلاح جنبه‌های مدیریتی نظام اداری ایران شود و خطامشی‌گذاران و مدیران دولتی را یاری رساند تا در شرایط فعلی زمینه اصلاح نظام اداری کشور را از ابعاد مدیریتی فراهم نمایند؛ (۴) از منظر علمی، نتایج حاصل از این پژوهش همانند سایر متون پژوهشی می‌تواند مورد بهره‌برداری پژوهشگران، خطامشی‌گذاران و کارگزاران دولتی قرار گیرد؛ (۵) پژوهش حاضر می‌تواند خلاء تحقیقاتی در نظام اداری کشور را اندکی جبران نماید.

مبانی نظری

مدیریت دولتی تلاش گروهی همکارانه در محیط عمومی است و هر سه شاخهٔ مجریه، مقننه و قضائیه و ارتباط متقابل آنها را پوشش می‌دهد؛ نقش مهمی در تدوین سیاست‌های عمومی دارد و در نتیجه بخشی از روند سیاسی است (Marume, 2016). تغییر سلیقه‌ها در تمامی جنبه‌های نظریه و عمل مدیریت دولتی تاثیرگذار بوده، اما رویکرد مدیریتی به اداره امور عمومی همواره مورد توجه قرار نگرفته است (Frederickson et al, 2012)، تا این که ویلسون (۱۸۸۷)، روزنبلوم (۱۹۸۹) و شفزیتز، راسل و بوریگ (۲۰۰۶) مدیریت دولتی را با رویکرد مدیریتی مورد بررسی و مطالعه قرار دادند. در رویکرد مدیریتی به اداره امور دولتی بر تفکیک سیاست از اداره تاکید می‌شود و عدم دخالت سیاست در اجرا، موجب کارایی مدیریت دولتی می‌شود (Wilson, 1887). یکی از ارکان نظام اداری، تشکیلات و ساختار سازمانی است. ساختار سازمانی در بعد مدیریتی نظام اداری، نگرشی جهان‌شمول و بوروکراتیک است و بوروکراسی بر ساختار رسمی و قوانین و مقررات تاکید ویژه دارد. یکی دیگر از ارکان موثر بر نظام اداری، مدیریت منابع انسانی و فرآیندهای مربوط به آن است. مدیریت منابع انسانی با رویکرد مدیریتی، برخورد غیرشخصی با کارکنان را تقویت می‌کند (Rosenbloom, 1989). اداره امور دولتی یک رشته مدیریتی است و بدون جنبه‌های مدیریتی، اداره امور دولتی چیزی بیش از یک کسب و کار دولتی نخواهد بود و برای تعریف اداره امور دولتی باید بر ماهیت مدیریتی آن معطوف شد (Shafritz, Russell & Borick, 2006). در ادامه هر یک از مولفه‌های موثر بر بعد مدیریتی نظام اداری ایران که از طریق مطالعه مبانی نظری و انجام مصاحبه مورد شناسایی قرار گرفته‌اند، به شرح زیر مورد بررسی قرار می‌گیرند:

• **برنامه‌ریزی:** هسته اصلی توسعه پایدار پاسخگویی به نیازهای حال حاضر بدون به خطر انداختن توانایی نسل‌های آینده در تأمین نیازهای خود است (UNDP, 2014). برنامه‌ریزی توسعه ملی یک اقدام دولتی آگاهانه برای هماهنگ کردن تصمیم‌گیری اقتصادی در بلندمدت و تاثیرگذاری، هدایت و در برخی از موارد حتی کنترل سطح و رشد متغیرهای اقتصادی اصلی کشور جهت دستیابی به مجموعه اهداف از پیش تعیین شده توسعه می‌باشد (Todaro, 1994). تغییر در الگوهای اقتصادی و نیز بروز شوک‌های اقتصادی ممکن است برای کشورها عواقب فاجعه‌باری به همراه داشته است و این در حالی است که مقامات دولتی همواره با عقلانیت محدود مواجه بوده و از وظایف راهبردی خود آگاه نیستند. از این‌رو، برنامه‌ریزی یک عنصر بسیار عملی در متن تحولات سیاسی قلمداد می‌گردد (Raczkowski, 2016). در بسیاری از کشورهای جهان در خصوص به‌کارگیری و استقرار برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان یکی از مولفه‌های اصلی بهبود کیفیت، اجماع فزاینده‌ای وجود دارد (UNDP, 2015). برنامه‌ریزی راهبردی تلاش نظام‌مندی برای اخذ تصمیمات بنیادی به‌منظور صورت‌بندی ماهیت و جهت دادن فعالیت‌های دولتی در محدوده قانون اساسی است (Olsen, 2005). سازمان‌های دولتی باید در فعالیت‌های مربوط به برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکت بیشتری داشته باشند، از جمله: برداشت درستی از خود (از لحاظ مالی، عملیاتی، منابع انسانی) داشته باشند؛ جهت ارائه خدمات جدید یا رویکردهای جدید برای ارائه خدمات، بررسی‌های محیطی را انجام دهند؛ جهت دستیابی به اهداف تعیین شده، استراتژی‌هایی را تبیین نمایند؛ جهت پوشش هزینه‌های ضروری، منابع لازم را تخصیص دهند (McGowan, 1984).

• **سازماندهی و تشکیلات:** یک معضل اساسی که همه سیاست‌های مدرن با آن روبرو هستند، نیاز به بوروکراسی است که به خوبی سازمان یافته و تحت هدایت رهبران سیاسی باشد (Riggs, 2000). کاهش نقش هدایت و رهبری دولت منجر خواهد شد تا ساختار سازمان‌های دولتی به حداقل برسد و ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیر در سطح دولت، شکل گیرند (Aykaç & Metin, 2012). توجه به ساختار سازمانی در حوزه مدیریت دولتی در ابتدا در نوشته‌های وایت (۱۹۴۸) مورد بررسی قرار گرفت. در این میان دو موضوع یعنی تمرکز و یکپارچگی به‌نظر برجسته می‌آید. مشکل عمده‌ای که در اجرای برنامه‌ها و خط‌مشی‌های عمومی برخی از کشورها وجود دارد، نارسایی حاصل از ساختارهای سازمانی متمرکز است. البته در کشورهای در حال توسعه حتی هنگامی که ساختار سازمانی متمرکز باشد، نشانه‌هایی از نوآوری و ابتکار در اجرای خط‌مشی‌ها دیده می‌شود (Alvani & Sharifzadeh, 2000). یکی دیگر از مشکلات ساختاری نظام اداری کشورهای در حال توسعه، به ویژه ایران، وجود تداخل وظایف، عدم یکپارچگی و تعامل موثر بین دستگاه‌های اجرایی می‌باشد و سکوت قانون اساسی (۱۳۶۸) در این زمینه، باعث ابهام در نوع همکاری میان نهادها برای استقرار یک نظام سیاست‌گذاری منسجم و هماهنگ شده است (Attar & Khajeh Naeini, 2016).

در تشکیلات نظام اداری ایران، تداخل وظایف بین دستگاه‌ها وجود دارد که با توجه به توسعه تدریجی برخی از دستگاه‌ها امکان بازنگری جامع و طراحی مجدد آنها فراهم نشده است. هرگونه تغییر در تشکیلات دولت و وظایف دستگاه‌ها بیشتر تابع سلاقت مدیریتی و ملاحظات سیاسی-اجتماعی بوده و کمتر از اصول سازماندهی و تجارب مفید دیگر کشورها استفاده شده است. نحوه سازماندهی نظام اداری کشور به‌صورت متمرکز انجام یافته و حدود اختیارات مطلوب واحدهای استانی و میزان دخالت استانداران و مسئولین محلی در تصمیم‌گیری اجرایی مشخص نیست (Haghighi, 2005).

• **نظارت و ارزیابی:** برای دستیابی به موفقیت در یک سازمان، باید بر روی خروجی‌ها (نتایج) نظارت شود (Matei & Antonie, 2013). کنترل در نظام‌های اداری، ارزیابی عملکرد با رویکرد مدیریتی است و چگونگی فعالیت و میزان کارایی آن و صرفه‌جویی اقتصادی (نظارت بر نتایج) مورد توجه است (Gholipour, 2013). یکی از ویژگی‌های برجسته حکمرانی خوب، نظارت منطقی و درست دولت بر جامعه و جامعه بر دولت است (Johnson & Miners, 2000). شهروندان حق دارند درباره تخصیص بودجه عمومی، چه از نظر سازگاری با مقررات قانونی و چه با الزامات دیگر و چگونگی مدیریت آن و نتایج حاصله، نظارت کنند (Lindquist & Huse, 2017). بخشی از علت غیرقابل استفاده بودن نتایج ارزیابی، ناشی از نامناسب بودن نظام ارزیابی عملکرد (به عنوان زیرشاخه نظام ارزیابی مبتنی بر نتایج) می‌باشد، زیرا بسیاری از سازمان‌های دولتی با نظام‌ها و الگوهای ارزیابی عملکرد بخش خصوصی، به ارزیابی عملکرد می‌پردازند؛ درحالی‌که تحقیقات نشان می‌دهد که به‌دلیل ماهیت محیطی و وظیفه‌ای بخش دولتی، ارزیابی این دو بخش با یکدیگر متفاوت است (Cristofoli, Ditill & Liguori, 2010). از این‌رو، ارزیابی عملکرد در بخش دولتی در پرتو اندیشه مدیریت‌گرایی دچار تناقضات و مشکلاتی (Waxin & Bateman, 2009) گردیده است؛ از جمله این‌که یک سازمان دولتی عملکرد نهایی خود را فرموله‌بندی می‌کند و سپس مشخص می‌سازد که چگونه این عملکرد بایستی از طریق تعریف شاخص‌های عملکردی اندازه‌گیری شود (OECD, 2015) و مدیریت دولتی که همواره بر روی کمیت و کیفیت

ارائه خدمات تاکید دارد، با شاخص‌هایی نظیر: مردم‌محوری، مدیریت بر مبنای قانون، عمومی کردن مدیریت دولتی و تمرکز بر روی عملکرد ممیزی می‌شود (Li, Kong & Zhang, 2009).

• **فرایندهای انجام کار:** صاحب‌نظران معتقدند که عدم انعطاف‌پذیری فرآیندها، فعالیت‌های اداری را به تاخیر انداخته است (Alvani & Sharifzadeh, 2000). در نظام اداری ایران، روش‌ها و رویه‌های موجود عموماً قدیمی بوده و مدت زیادی از طراحی آنها می‌گذرد. روش‌ها و رویه‌های مورد عمل دستگاه‌های اجرایی به هیچ وجه پاسخگوی نیازهای واقعی مردم نبوده و در این روش‌ها توجه به سازمان به‌عنوان اصل مطرح است و هرگونه تغییر در این مورد، قبل از آن که حل مشکلات مردم را مورد توجه قرار دهد بر حفظ منافع و مصالح سازمان‌ها اندیشیده است (Haghighi, 2005).

نظام اداری فعلی کشور به علت نارسایی‌ها و ابهامات موجود در سیستم‌ها، فرآیندها و روش‌های انجام کار، غیرمردون بودن روابط و رفتارها و غیرشفاف بودن عملیات به‌گونه‌ای است که ضرورت تدوین و بهبود فرآیندهای انجام کار را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد (Management & Planning Organization of Iran, 2004). در ماده ۳۶ از فصل پنجم قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶) سازمان‌های دولتی موظف شده‌اند فرآیندهای مورد عمل را با هدف افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و کارآمدی فعالیت‌ها نظیر صحت امور و تامین رضایت و کرامت مردم مورد بازبینی و اصلاح قرار دهند (Civil Service Management Law, 2007).

• **مدیریت منابع انسانی:** هر سیستم خدمات کشوری اثربخش باید از یک‌سو، سپر دفاع کارکنان در برابر فشارهای سیاسی باشد و از سوی دیگر، باید اطمینان حاصل کند که مقامات منتخب اداری از اختیارات کافی برای هدایت کارکنان برخوردارند (Carter & Kitts, 2007). استخدام افراد مناسب به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان یک شرط برای افزایش موثر بودن بخش دولتی شناخته شده است (Waxin & Bateman, 2009). تصمیم برای انتخاب، ارتقاء و ابقاء کارکنان در یک نظام شایسته‌سالار در بخش دولتی بر مبنای توانایی، دانش و مهارت کارکنان بوده و متاثر از وابستگی‌های سیاسی افراد نمی‌باشد (Berry, 2000). هر کشوری برای بهبود حکمرانی و افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی، نیازمند مدیران و کارکنانی است تا بتوانند بر اساس شایستگی خویش به ارائه خدمات بهتر به شهروندان بر اساس منافع عمومی جامعه بپردازند (Haj Karimi et al, 2011). عرصه مدیریت دولتی و عرصه سیاست به‌شدت به هم گره خورده‌اند و در این صورت جهت تحقق شایستگی‌ها می‌بایست نقش سیاست‌مداران را در انتخاب و انتصاب دولتی، اصلاح و یا حذف نمود (Hays & Sowa, 2005). در نظام بوروکراسی، تخصص کارکنان بخش دولتی عامل مهمی است و انتظار می‌رود که بوروکرات‌ها افراد متخصص و تحصیل‌کرده‌ای باشند (Sager & Rosser, 2009). اما امروزه حفظ و نگهداشت نیروهای متخصص یکی از چالش‌های فراروی بسیاری از سازمان‌های دولتی در حیطه نظام جبران خدمات منابع انسانی است و استقرار نظام جبران خدمات شایسته‌محور، یکی از چالش‌هایی است که کلیه سازمان‌های سراسر جهان با آن مواجهند (Das & Garcia, 2011). پرداخت بر مبنای شایستگی در بسیاری از سازمان‌های دولتی به‌عنوان ابزاری جهت افزایش بهره‌وری و در عین حال کاهش هزینه رواج دارد (Daley, 2005). یکی از قوانین اصلی تشکیل‌دهنده نظام خدمات کشوری، قانون مربوط به حقوق و دستمزد کارکنان در خدمات عمومی است و از

آنجایی که ارزیابی عملکرد کارکنان در بخش دولتی هنوز به درستی عمل نمی‌کند، از این‌رو، پرداخت بر مبنای عملکرد در بخش دولتی به دلیل چارچوب محکم بودجه و نبود اراده سیاسی، هیچگاه تحقق نیافته است (Koprić, 2019).

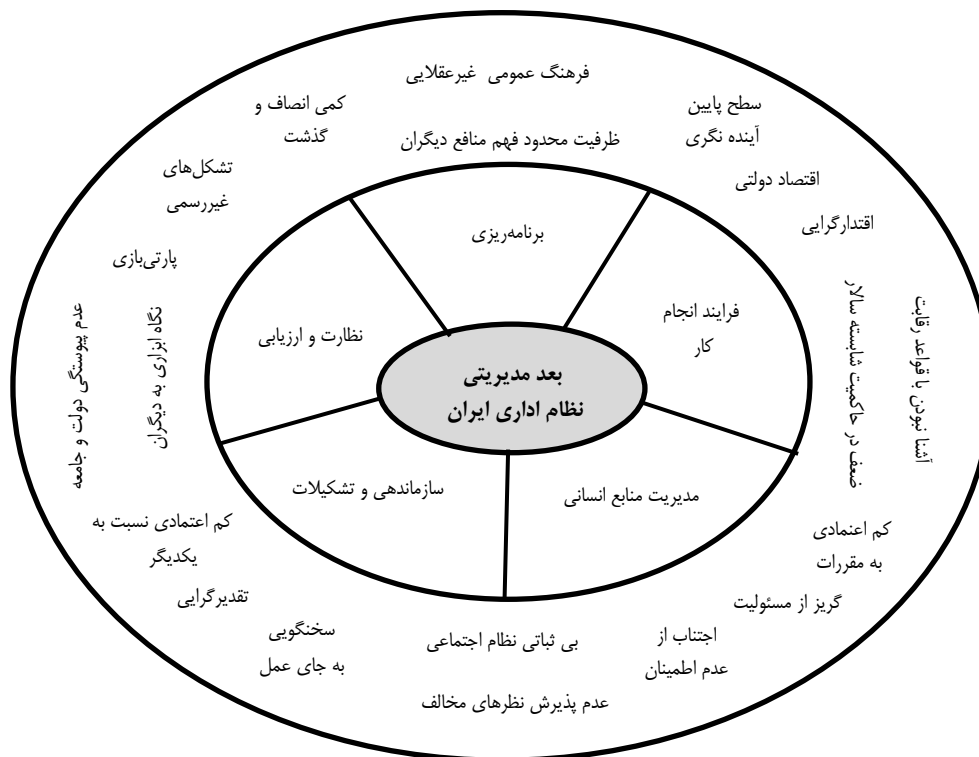
• **فرهنگ:** در پژوهش حاضر سعی شده تا رویکرد بوم‌شناسانه به نظام اداری (Peng, 2008, Heady, 2001, Frederickson, 1999) مورد توجه قرار گیرد. این واقعیت اکثراً پذیرفته می‌شود که فرهنگ‌های ملی بر ساختار و عملکرد مدیریت دولتی تأثیر می‌گذارند (Andrews, 2018). هم‌چنان که فرهنگ یک جامعه می‌تواند به بهبود نظام اداری و توسعه کشور کمک کند، می‌تواند به عنوان مانعی جهت بهبود و توسعه عملکرد سازمان‌های دولتی نیز عمل کند (Heady, 2001, Haruna, 2008). در پژوهش حاضر سعی گردید تا ویژگی‌های فرهنگی که می‌توانند به عنوان «مانع» فراروی نظام اداری کشور تلقی شوند، مورد توجه قرار گیرند. محققان در پژوهش حاضر جهت بسط الگوی مفهومی در صدد بوده‌اند تا بعد مدیریتی نظام اداری ایران را در پرتو ویژگی‌های فرهنگی حاکم بر جامعه ایران در نظر گیرند و دلیل اصلی نیز بر این فرض استوار است که نظام اداری همواره در خلاء وجود ندارد و باید سایر عوامل موثر بر آن مورد شناسایی و بررسی قرار گیرند. فرهنگ ملی بر فعالیت‌های سازمانی تأثیر دارد. درک فرهنگ ملی یک کشور برای سازمان‌ها و افراد آن کشور دارای مزایایی است. طبق نظر هافستد، فرهنگ ملی به عنوان برنامه‌ریزی ذهنی جمعی در بستر یک کشور دیده می‌شود (Ansah & Louw, 2019)، و فرهنگ تأثیر زیادی بر کیفیت دولت دارد (Porcher, 2019). برخی از صاحب‌نظران مدیریت دولتی معتقدند که نظام اداری همواره در یک بستر فرهنگی شکل گرفته و توسعه می‌یابد (Alvani, 2009)، و فرهنگ روح مدیریت دولتی است و مدیران دولتی موظفند تا ارزش‌های فرهنگی خاصی را دنبال نمایند (Molina, 2009). مدیریت دولتی در هر کشوری، تجربیات منحصر به فرد اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، تاریخی و سیاسی را تجربه می‌کند که نهادهای آن کشورها همواره در طول زمان متاثر از این تجربیات بوده‌اند (Farazmand, 2018). فرهنگ همواره بیش از سایر عوامل اقتصادی، سیاسی و فناوری بر عملکرد نظام اداری موثر است (Peng, 2008, Andrews, 2018). از این‌رو، ویژگی‌های فرهنگی فراروی نظام اداری ایران در یک پژوهش تجربی که حاصل پژوهش‌های داخلی و خارجی است (جدول ۱) مورد شناسایی قرار گرفت.

جدول ۱- ویژگی‌های (موانع) فرهنگی فراروی نظام اداری ایران

ماخذ	موانع فرهنگی
Javidan & Dastmalchian (2003), Homayonekatoziyan (2005)	اقتدارگرایی و اعطاء امتیاز به افراد صاحب قدرت
Bar (2004), Hofstede (2005), Sariolghalam (2007)	فردگرایی و توجه به ارتباطات خانوادگی
Javidan & Dastmalchian (2003), Sariolghalam (2007)	عدم پذیرش نقطه نظرهای مخالف
Javidan & Dastmalchian (2003), Sariolghalam (2007)	کم اعتمادی نسبت به دیگران
Bar (2004), Azolukwan & Perkins (2009)	اجتناب از عدم اطمینان
Sariolghalam (2007), Homayonekatoziyan (2005)	ظرفیت محدود فهم منافع دیگران
Bar (2004), Homayonekatoziyan (2005)	سطح پایین آینده‌نگری
Bar (2004), Haque (1997), Alvani (2002)	پارتی‌بازی و خویشاوندگرایی
National Plan of Iranian Values and Attitudes (2000-2003)	بها دادن به سخت‌کوشی و گریز از مسئولیت

Sariolghalam (2007), Faghihi & Danaeifard (2006)
 Sariolghalam (2007), Homayonekatoziyan (2005)
 Homayonekatoziyan (2005)
 National Plan of Iranian Values and Attitudes (2000-2003)
 National Plan of Iranian Values and Attitudes (2000-2003)
 Sariolghalam (2007), Alvani (2002)
 Alvani (2002), Haque (1997)
 Sariolghalam (2007)

بی‌ثباتی نظام اجتماعی
 کم اعتمادی نسبت به مقررات و اعمال آن
 عدم پیوستگی دولت و جامعه
 گریز از مسئولیت
 کمی انصاف، صداقت و گذشت
 تقدیرگرایی
 وجود تشکل‌های غیررسمی در سازمان‌ها
 اقتصاد دولتی، فرهنگ غیرعقلایی، ضعف در حاکمیت
 شایسته‌سالار، نگاه ابزاری به دیگران، آشنا نبودن با
 قواعد رقابت



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق (ماخذ: محققان)

طبق الگوی مفهومی پژوهش حاضر ملاحظه می‌گردد که بعد مدیریتی نظام اداری ایران از پنج مولفه تشکیل شده است و هر یک از این مولفه‌ها نیز تشکیل دهنده سازه‌های الگوی مفهومی می‌باشند که در داخل دایره قرار گرفته‌اند. همان‌طور که توضیح داده شد، نظام اداری هر کشوری باید با توجه به جنبه‌های بارز فرهنگی همان جامعه مورد مطالعه قرار گیرد، زیرا نظام اداری هر کشوری در بستر فرهنگی همان جامعه توسعه می‌یابد (Peng, Riggs, 2001, Heady, 2008), و بدین منظور جهت بسط الگوی مفهومی تلاش گردید تا هر یک از سازه‌های الگو در پرتو ویژگی‌های فرهنگی جامعه ایران مورد بررسی قرار گیرند و در این راستا ویژگی‌های فرهنگی در دایره بیرونی الگوی مفهومی قرار گرفته‌اند. طبق الگوی مفهومی پژوهش حاضر (شکل ۱)، سوالات

تحقیق نیز بر این اساس تبیین می‌گردد. به عبارتی دیگر، تحقیق حاضر به دنبال یک کشف علمی و در صدد پاسخ به سوالات زیر می‌باشد:

سؤال اول تحقیق: مولفه‌های موثر بر بعد مدیریتی نظام اداری ایران کدامند؟

سؤال دوم تحقیق: موانع فرهنگی فراروی بعد مدیریتی نظام اداری ایران کدامند؟

سؤال سوم تحقیق: حد بهینه بعد مدیریتی نظام اداری ایران در وضعیت موجود و مطلوب به چه اندازه است؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر، یک پژوهش کاربردی است، زیرا محققان در صدد پاسخ به یک معضل و مشکل عملی در نظام اداری ایران می‌باشند و از حیث راهبرد، پیمایشی و از حیث هدف، توصیفی است، زیرا تصویر مشروح و همچنین تشریح و توضیح سیستماتیک از وضعیت نظام اداری ایران ارائه می‌گردد. روش پژوهش حاضر از نوع ترکیبی است و از آن حیث کمی است که یک بعد از نظریه مدیریت دولتی شفریتز، راسل و بوریک (۲۰۰۶) و روزنبلوم (۱۹۸۹) یعنی بعد مدیریتی در نظام اداری ایران مورد آزمون قرار می‌گیرد و از آن حیث کیفی است که جهت آشنایی و آموختن دیدگاه خبرگان و کسب اطلاعات لازم، از روش مصاحبه استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر را مدیران وزارتخانه‌های ایران و خبرگان دانشگاهی در رشته مدیریت دولتی تشکیل می‌دهند.

جدول ۲- ویژگی‌های خبرگان دانشگاهی

دانشگاه‌ها	تعداد	مرتبه علمی	
		استادیار	دانشیار
دانشگاه تهران	۹	۲	۵
دانشگاه علامه طباطبایی	۶	۲	۲
دانشگاه تربیت مدرس	۱	۱	-
دانشگاه شهید بهشتی	۶	۱	۲
دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات تهران	۳	۱	۲
موسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی	۴	-	۱
جمع	۲۹	۷	۱۲

برای نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شده است. به این ترتیب، در مرحله اول تعدادی از وزارتخانه‌ها با استفاده از گروه‌بندی مندرج در قانون مدیریت خدمات کشوری، به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و به این ترتیب چهار وزارتخانه شامل فرهنگ و ارشاد اسلامی (از گروه امور اجتماعی و فرهنگی)، نفت (از گروه امور زیربنایی)، دفاع (از گروه حاکمیتی) و صنعت، معدن و تجارت (از گروه امور اقتصادی) به صورت تصادفی، به عنوان نمونه آماری پژوهش تعیین گردیدند. در مرحله دوم، از میان مدیران چهار وزارتخانه مذکور، تعداد ۱۱۰ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند، که همگی آنان از مدیران ستادی وزارتخانه‌ها بوده‌اند. شاخص GFI نیز که نشان‌دهنده اعتبار پرسشنامه است، در حد مطلوب یعنی بالای ۹۰

درصد است. برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید که برابر با ۰/۸۷۳ می‌باشد که عدد قابل قبولی است.

جدول ۳- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

سن			جنسیت		تحصیلات		
۴۰-۴۵	۴۵-۵۰	۵۰ به بالا	مرد	زن	دکتری	کارشناسی ارشد	کارشناسی
۳۶	۴۱	۳۳	۸۷	۲۳	۱۴	۵۹	۳۷

PAP

۱۱ (۳)

۲۵ | صفحه

تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در پژوهش حاضر به منظور تحلیل داده‌ها از روش فازی استفاده شده است و اطلاعات لازم در قالب زبان طبیعی از خبرگان اخذ و مورد تحلیل قرار گرفته است. جهت محاسبه میانگین شاخص‌ها و مولفه‌های بعد مدیریتی نظام اداری ایران، ابتدا متغیر کلامی فازی را به اعداد فازی نظیر نگاشت می‌نمائیم. سپس میانگین فازی و فازی‌زدایی طبق رابطه ۱ و ۲ محاسبه می‌گردد:

$$\bar{\mu} = \frac{\sum_{i=1}^3 m \bar{A}_i}{N=18} = \frac{\sum_{i=1}^3 [(ma_{1i} \cdot ma_{2i} \cdot ma_{3i})]}{18}$$

$$\bar{A} = (a_1, a_2, a_3) \rightarrow (\text{قطعی}) A = \frac{a_1 + 4a_2 + a_3}{6}$$

جهت ارزیابی استقلال ابعاد و مولفه‌ها، از آزمون کای دو استفاده شده است و با توجه به این که همه مقادیر مربوط به ابعاد و مولفه‌های تحقیق از میزان ۹/۴۹ (میزان استاندارد در سطح اطمینان ۰/۰۵ و درجه آزادی ۴) کمتر است، لذا فرض صفر که مبین استقلال متغیرهاست، تایید می‌شود.

جدول ۴- آزمون استقلال بعد پژوهش

فرض استقلال	بعد مدیریتی
تایید	۰/۷۳

جدول ۵- مقادیر آزمون استقلال مربوط به مولفه‌های پژوهش

فرض استقلال	میزان کای دو	مولفه‌ها
تایید	۷/۳۲	برنامه‌ریزی
تایید	۶/۵۴	سازماندهی و تشکیلات
تایید	۵/۴۵	نظارت و ارزیابی
تایید	۶/۳۱	مدیریت منابع انسانی
تایید	۶/۱۲	فرایندهای انجام کار

در ادامه، میانگین و انحراف معیار هر یک از مولفه‌ها طبق جدول ۶ محاسبه گردیده است.

جدول ۶- میانگین و انحراف معیار مولفه‌ها

انحراف معیار	میانگین	مولفه‌ها	بعد
۲/۴۴	۷/۰۷	برنامه‌ریزی	مدیریتی
۲/۳۵	۶/۸	سازماندهی و تشکیلات	
۲/۴۹	۶/۸۷	نظارت و ارزیابی	
۲/۲۲	۶/۸۶	فرایندهای انجام کار	
۲/۴۳	۷/۱۵	مدیریت منابع انسانی	

نتایج جدول ۶ بیانگر آن است که مولفه مدیریت منابع انسانی با میانگین ۷/۱۵ از اهمیت بیشتری در مقایسه با سایر مولفه‌های بعد مدیریتی نظام اداری ایران برخوردار می‌باشد و خط‌مشی‌گذاران و مدیران دولتی باید با تبیین سیاست‌ها و اصلاح فرایندهای مدیریت منابع انسانی نسبت به ایجاد انگیزه و بهبود عملکرد کارکنان دستگاه‌های اجرایی کشور، اهتمام نمایند. به‌منظور تعیین شاخص‌های هر مولفه از روش آلفا - برش فازی استفاده شده است و سپس از مبنایی برای تحلیل عدد فازی شاخص استفاده می‌شود، که در پژوهش حاضر مقدار مربوطه عدد هفت تعیین شده است. در پژوهش حاضر از خبرگان خواسته شد، میزان اهمیت هر شاخص را به صورت متغیر کلامی نظیر خیلی کم (۱)، کم (۳)، متوسط (۵)، زیاد (۷) و خیلی زیاد (۹) بیان نمایند. متغیرهای کلامی می‌توانند به راحتی متناسب با شرایط پرسشنامه و شاخص‌ها به اعداد فازی مناسب تبدیل گردند. بدین ترتیب، تمام شاخص‌ها از حالت قطعی خارج شده و به اعداد فازی تبدیل خواهد شد (جدول ۷) که با ماهیت غیرقطعی هر شاخص انطباق بیشتری دارند. در همین راستا، از دیدگاه خبرگان عدد معیار هفت به عنوان روش آلفا - برش فازی تعیین گردید.

جدول ۷- متغیرهای کلامی برای بیان میزان اهمیت شاخص

عدد فازی معادل	کلامی متغیر
(۱، ۱، ۳)	خیلی کم
(۱، ۳، ۵)	کم
(۳، ۵، ۷)	متوسط
(۵، ۷، ۹)	زیاد
(۷، ۹، ۹)	خیلی زیاد

این شرط به این معنی است که هر چه مقدار عدد فازی شاخص بزرگ‌تر باشد و به سمت مقدار ۹ برود، آن شاخص از اهمیت بیشتری برخوردار است. در مجموع ۱۴ شاخص در بعد مدیریتی نظام اداری ایران تایید گردید.

جدول ۸- مقادیر شاخص‌های تاییده شده

مؤلفه	شاخص	میانگین	انحراف معیار
برنامه‌ریزی	وجود یکپارچگی بین نظام‌های برنامه‌ریزی بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت	۷/۶	۲/۱۷
	امکان رهبری راهبردی بلند مدت توسط سیاست‌مداران و کارگزاران دولتی	۷/۳	۲/۲۱
سازماندهی	چابک‌سازی و متناسب‌سازی تشکیلات نظام اداری جهت تحقق اهداف سند چشم‌انداز و افزایش سرعت و کیفیت خدمات کشوری	۷/۲	۲/۲۸
	عدم تمرکز و تفویض اختیار در ستاد دستگاه‌ها و واحدهای استانی	۷/۲	۲/۳۷
نظارت و ارزیابی	نظام‌مند بودن سازوکارهای نظارت مردم و تشکل‌ها بر دولت	۷/۱۹	۲/۲۴
	کارآمدی و هماهنگی ساختارها و شیوه‌های نظارت و کنترل در نظام اداری و یکپارچه‌سازی اطلاعات	۷/۲	۲/۲۸
	مناسب بودن نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی و قابل استفاده بودن نتایج آن	۷/۰	۲/۳۴
	کفایت و کیفیت نظارت‌های قضائی و پارلمانی بر سازمان‌های دولتی به منظور صیانت و پاسداری از بیت‌المال	۷/۸۱	۱/۶۹
فرایندهای انجام کار	بازبینی و اصلاح فرایندهای مورد عمل و روش‌های انجام کار به منظور کارآمدی فعالیت‌ها نظیر سرعت، دقت، هزینه، کیفیت و صحت امور	۷/۳۱	۲/۷۷
	وجود ضوابط قانونی و برنامه‌های متقن برای تربیت، گزینش، ارتقاء و عزل مدیران	۷/۵۱	۱/۸۸
مدیریت منابع انسانی	بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند	۷/۸۵	۲/۶۸
	مناسب بودن ترکیب نیروی انسانی از جهت تخصص و مهارت متناظر با نیازهای دولت	۷/۸۵	۲/۶۸
	نظام پرداخت متناسب برای جذب و نگهداری متخصصین و نخبگان (بر مبنای عوامل شغل و شاغل) در دستگاه‌های اجرایی	۷/۷۴	۱/۷۲
	اثربخشی دوره‌های آموزشی کارکنان با توجه صرف به توسعه آموزش‌ها جهت بهره‌مندی از امتیازات استخدامی	۷/۰۶	۲/۵۴

به‌منظور تخصیص ویژگی‌های (موانع) فرهنگی به بعد مدیریتی نظام اداری ایران، از میانگین اندازه هر یک به‌عنوان شاخص اندازه‌گیری استفاده شد. بدین ترتیب با استفاده از فرمول فاصله مینکوفسکی، ویژگی‌های (موانع) فرهنگی با مشابهت فاصله‌ای بیشتر با بعد مدیریتی نظام اداری، در یک دسته منطبق بر آن بعد قرار می‌گیرند.

$$d(X_i, X_j) = \sqrt[m]{\sum_{j=1}^J \sum_{i=1}^I |x_i - x_j|^m}$$

بنابراین، اگر X_i بیانگر بعد مدیریتی نظام اداری و X_j بیانگر ویژگی (مانع) فرهنگی باشد، آنگاه d فاصله دسته‌ای آنها خواهد بود و هر تعداد ویژگی فرهنگی که کمترین فاصله را با بعد خاصی داشته باشند، در آن بعد قرار می‌گیرند. با اجرای این فرمول برای $m = 2$ در محیط برنامه‌نویسی MATLAB پنج ویژگی فرهنگی شامل: سخنگویی به‌جای عمل، وجود تشکل‌های غیررسمی در سازمان‌ها، پارتی‌بازی و خویشاوندگرایی، اقتدارگرایی و سلسله‌مراتب و ضعف در حاکمیت شایسته‌سالار به بعد مدیریتی نظام اداری ایران تخصیص یافتند.

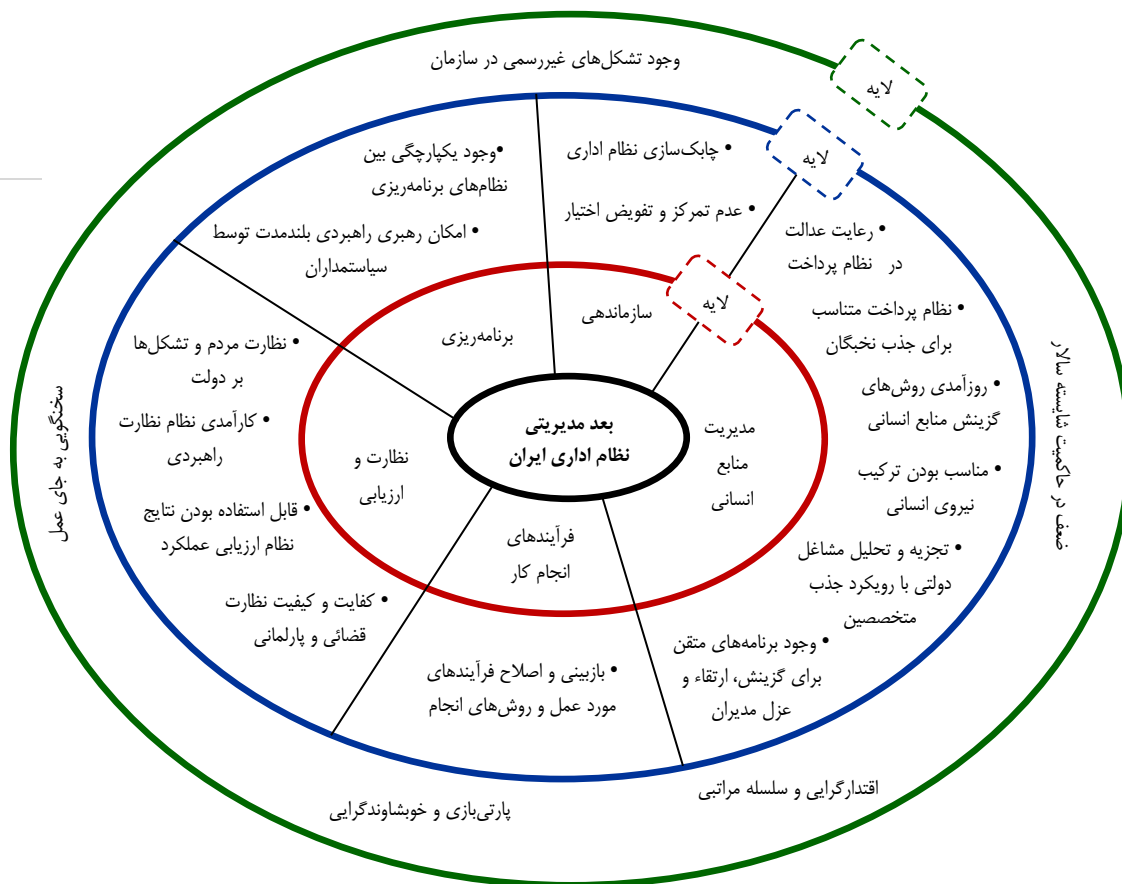
در پژوهش حاضر، با استفاده از ایجاد تابع ریاضی چندهدفه و تبدیل آن به یک تابع مجموع تک‌هدفه و با فرض خطی بودن رابطه، مدل ریاضی درجه یک با بهره‌جویی از مدل زلنی ساخته شد. این مدل را به نام برنامه‌ریزی تجدیدپذیر De Novo می‌شناسند. این مدل هنگام حل، به‌جای تعیین مقدار بهینه موجود در سیستم به دنبال جستجوی در آن سیستم و طراحی سیستم‌هایی با بهره‌وری بالاتر و وجود چندمعیار است. برنامه‌ریزی ریاضی یکی از روش‌های بهینه‌سازی است. بهینه‌سازی، هنر و علم تخصیص منابع محدود به بهترین وضعیت ممکن و برنامه‌ریزی خطی یکی از زیرمجموعه‌های برنامه‌ریزی ریاضی است. پاسخی که از حل یک مسئله برنامه‌ریزی خطی به دست می‌آید، معمولاً عبارت است از: یک برنامه و طرح مشخص که شامل مقادیر بهینه فعالیت‌های انتخاب شده است. در مدل ریاضی تک‌هدفه تولید ترکیبی با محدودیت منابع X_j مقدار هر متغیر، Z منفعت حاصله، C_j منفعت حاصله از تولید یک واحد هر متغیر، a_{ij} ضرایب فنی، X_{n+i} مقدار منبع i که باید خریداری شود، P_i ارزش هر واحد از منبع i ام، B کل بودجه در دسترس برای این سیستم تعریف می‌شوند. مدل ریاضی در پژوهش حاضر به شرح زیر است:

$$\begin{aligned} \text{Max } Z &= C_1X_1 + C_2X_2 + \dots + C_nX_n \\ a_{11}X_1 + a_{12}X_2 + \dots + a_{1n}X_n &= X_{n+1} \\ a_{21}X_1 + a_{22}X_2 + \dots + a_{2n}X_n &= X_{n+2} \\ \dots & \dots \\ a_{m1}X_1 + a_{m2}X_2 + \dots + a_{mn}X_n &= X_{n+m} \\ P_1X_{n+1} + P_2X_{n+2} + \dots + P_mX_{n+m} &\leq B \\ \text{All } X_j &\geq 0 \end{aligned}$$

مدل ریاضی پژوهش

با توجه به الگوی مفهومی پژوهش حاضر (شکل ۱) که بیانگر پنج مولفه و ۲۱ ویژگی فرهنگی بوده است، و بر اساس محاسبات انجام شده، می‌توان الگوی اولیه پژوهش حاضر را طبق شکل ۲ در نظر گرفت. خاطر نشان می‌گردد که در الگوی اولیه پژوهش (شکل ۲)، شاخص‌های هر مولفه (طبق محاسبات جدول ۸) نیز به الگو اضافه گردیدند. بنابراین، شکل ۲ نشان می‌دهد که:

(۱) لایه ۱ بیانگر آن است که هر پنج مولفه در الگو باقی ماندند؛ (۲) لایه ۲ بیانگر شاخص‌های تاییده شده فراروی هر مولفه می‌باشد؛ (۳) لایه ۳ بیانگر آن است که از میان ۲۱ ویژگی فرهنگی شناسایی شده، تنها پنج ویژگی، به عنوان مانع، به بعد مدیریتی نظام اداری ایران تخصیص یافت.



شکل ۲. مولفه‌ها، شاخص‌ها و ویژگی‌های فرهنگی تخصیص یافته به بعد مدیریتی نظام اداری ایران (الگوی اولیه تحقیق)

در ادامه، با توجه به مدل ریاضی پژوهش حاضر، به محاسبه کران پایین، کران بالا و شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب بعد مدیریتی نظام اداری ایران می‌پردازیم. در همین راستا، محاسبات به تفکیک نظر خبرگان، مدیران و ترکیب نظر خبرگان و مدیران انجام شده است. مطابق شیب‌های به‌دست آمده در تحلیل نمودارهای کران پایین و بالا، نقاط بهینه از محاسبات مدل ریاضی استخراج گردید. این نقاط بهینه با توجه به خروجی مدل ریاضی و بررسی تغییر شیب در نقطه ۰/۵- نتایج حاصل به‌دست آمده است. طبق جدول ۹، مقادیر کران پایین بیانگر میزان کمینه مطلوب بعد مدیریتی در نظام اداری ایران می‌باشد.

جدول ۹- کران پایین بعد مدیریتی نظام اداری ایران طبق نظر خبرگان

کران پایین	کران پایین تراز شده
۱۷/۱۱۵۲۸	۲/۳۶۹۸۰۸

جدول ۱۰ بیانگر آن است، بین میانگین وضع موجود ابعاد با حد بهینه کرانه پایین ابعاد، تفاوت معنی‌داری وجود دارد. به عبارتی دیگر، بعد مدیریتی در نظام اداری ایران در وضعیت هشدار قرار دارد.

جدول ۱۰- شکاف بعد مدیریتی در کران پایین طبق نظر خبرگان

بعد	تعیین شکاف
۶/۹۵	میانگین وضع موجود
۲/۳۶۹۸۰۸	حد بهینه کران پایین
۴/۵۸۰۱۹۲	تعیین شکاف (وضعیت هشدار)

جدول ۱۱ میزان بهینه برای کران بالا که بیانگر نقطه مطلوب بعد مدیریتی نظام اداری ایران می باشد، را نشان می دهد.

جدول ۱۱- کران بالا و تراز شده برای بعد مدیریتی نظام اداری ایران طبق نظر خبرگان

کران بالا	کران بالا تراز شده
۲۵۳/۸۰۷۱	۸/۳۵۴۹۱۱

جدول ۱۲- شکاف بعد مدیریتی در کران بالا طبق نظر خبرگان

بعد	تعیین شکاف
۶/۹۵	میانگین وضع موجود
۸/۳۵۴۹۱۱	حد بهینه کران بالا
۱/۴۰۴۹۱۱	تعیین شکاف

به منظور ارزیابی بعد مدیریتی نظام اداری از دیدگاه مدیران، از معادلات خطی چندگانه استفاده می کنیم. با توجه به چهار وزارتخانه در بخش مدیران، دستگاه معادلات خطی زیر طراحی می شود:

$$Y_1 = 6.7108X_{11} ; Y_2 = 6.0236X_{22} ; Y_3 = 15.7119X_{32} ; Y_4 = 4.8253X_{42}$$

به کمک معادلات فوق، وضعیت موجود بعد مدیریتی برابر است با متوسط ارزش میانگین هر بعد در وزارتخانه های مختلف. وضعیت موجود بعد مدیریتی از دیدگاه مدیران به شرح زیر محاسبه گردیده است:

$$(6.7108 + 5.8617 + 16.3667 + 4.59) / 4 = 8.3823$$

به منظور محاسبه وضعیت مطلوب، مساله بهینه سازی زیر را برای معادلات خطی چندگانه حل می نماییم:

$$\text{MAX } Z = Y_1$$

$$Y_1 = 16.3667X_{31} + 15.7119X_{32} + 16.468X_{33} + 15.9978X_{34}$$

$$5.85 < X_{13} < 8.33;$$

$$5.39 < X_{23} < 7.54;$$

$$7.18 < X_{33} < 8.75;$$

$$4.38 < X_{43} < 5.54;$$

$$X_{13} + X_{23} + X_{33} + X_{43} > 35.84;$$

جدول ۱۳- بعد مدیریتی در وضعیت موجود و مطلوب از دیدگاه مدیران

مطلوب	موجود	بعد
۶/۵	۸/۳۸	مدیریتی

با مقایسه اندازه بعد به دست آمده در وضعیت موجود و مطلوب (جدول ۱۳)، مشخص می‌شود که اندازه بعد در فاصله کران پایین و بالا (جدول ۱۴) قرار داشته و این مهم تایید صحت محاسبات انجام شده است.

جدول ۱۴- کران بالا و پایین بعد مدیریتی نظام اداری از دیدگاه مدیران

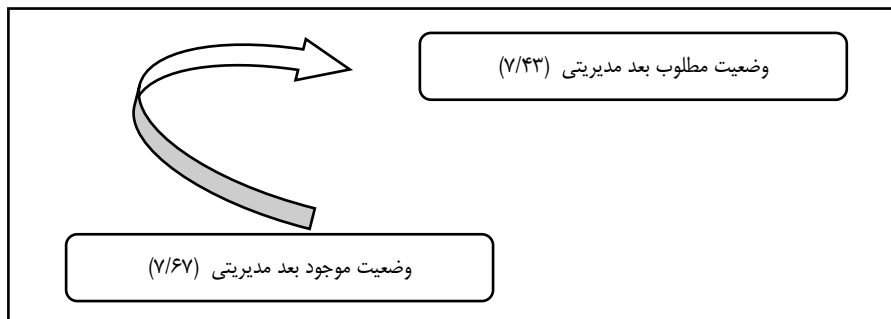
بعد		وضعیت
کران بالا	کران پایین	موجود
۷/۴۳	۵/۶۱	
۸/۸۶	۶/۳۴	مطلوب

همچنین، اندازه بعد مدیریتی نظام اداری ایران به صورت یکپارچه (ترکیب دیدگاه مدیران و خبرگان) در جدول ۱۵ نشان داده شده است، که بر این اساس الگوی تحقیق نیز در شکل ۳ ارائه می‌گردد. برای محاسبه اندازه یکپارچه ابعاد که در واقع ترکیب دیدگاه خبرگان و مدیران می‌باشد، از روش میانگین موزون استفاده شده است؛ بدین صورت که دیدگاه خبرگان و مدیران را با اوزان ۰/۵ با هم جمع وزنی کرده و سپس میانگین حاصل را به عنوان اندازه یکپارچه نظام اداری ایران در نظر گرفتیم. مطابق شیب‌های محاسبه شده در تحلیل کران پایین و بالا، نقاط بهینه از محاسبات مدل ریاضی استخراج گردید و این نقاط بهینه با توجه به خروجی مدل ریاضی و بررسی تغییر شیب در نقطه ۰/۵ برای هر دو گروه مدیران و خبرگان به دست آمد. طبق جدول ۱۵ ملاحظه می‌گردد که شکاف در بعد مدیریتی معنادار می‌باشد. به منظور تعیین شکاف، فاصله قدر مطلق در بازه [۰/۵ - ۰] محاسبه گردید.

جدول ۱۵- اندازه بعد مدیریتی حاصل از ترکیب دیدگاه مدیران و خبرگان

شکاف	وضعیت مطلوب	وضعیت موجود
۰/۲۴	۷/۴۳	۷/۶۷

الگوی نهایی (شکل ۳)، آمیخته ابعاد در وضعیت‌های موجود و مطلوب می‌باشد. نظرات خبرگان و مدیران در محاسبه اندازه بعد مدیریتی مورد استفاده قرار گرفته و جهت پوشش عدم اطمینان در ابراز عقیده به صورت فازی لحاظ گردیده است.



شکل ۳- حد بهینه بعد مدیریتی نظام اداری ایران در وضعیت موجود و مطلوب (الگوی نهایی تحقیق)

نتیجه گیری

در پژوهش حاضر جهت تبیین بعد مدیریتی نظام اداری ایران از نظر خبرگان و مدیران جهت محاسبه مقادیر وضع موجود و مطلوب بعد مدیریتی استفاده و جهت پوشش عدم اطمینان در ابراز عقیده به صورت فازی لحاظ گردید و جهت ارزیابی و تحلیل مسیر حرکت از وضعیت موجود به مطلوب از مدل ریاضی بهره گرفته شد. طبق الگوی نهایی پژوهش (شکل ۳) ملاحظه می گردد، وضعیت مطلوب بعد مدیریتی در مقایسه با وضعیت موجود دارای وزن کمتری است و این مهم بیانگر آن است که به منظور افزایش اثربخشی نظام اداری ایران باید حد بهینه بعد مدیریتی در وضعیت مطلوب در مقایسه با وضعیت موجود کاهش یابد. این کاهش بیانگر آن است که برخی از عناصر اصلی تشکیل دهنده بعد مدیریتی باید مورد تعدیل قرار گیرند. به عنوان مثال، در وضعیت مطلوب، اندازه دولت باید کوچک گردد؛ ساختار دولت از تمرکز شدید به سوی عدم تمرکز طراحی گردد؛ جهت کاهش موازی کاری ها و همپوشانی وظایف، روش ها و فرآیندهای انجام کار دستگاه های اجرایی مورد بازنگری قرار گیرد.

در بین مولفه های بعد مدیریتی نظام اداری ایران، مولفه مدیریت منابع انسانی از اهمیت بیشتری در مقایسه با سایر مولفه ها برخوردار بوده است. با توجه به الگوی طراحی شده و در وضعیت مطلوب نظام اداری ایران، باید مولفه مدیریت منابع انسانی مورد توجه بیشتری قرار گرفته و تلاش های مستمری برای بهبود فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در خصوص رعایت الزامات شایسته سالاری و پرهیز از دخالت سیاست در امر انتخاب و انتصاب، توانمندسازی کارکنان، بهبود نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، بهبود نظام جبران خدمات بر مبنای عملکرد و مهارت صورت گیرد.

در خصوص مولفه نظارت و ارزیابی باید اذعان داشت که در وضعیت مطلوب الگوی تبیین شده، این مولفه باید بر میزان دستیابی به اهداف و برنامه ها، میزان پاسخگویی و همسویی قوانین و برنامه ها با قوانین موضوعه، معطوف گردد. همچنین، در وضعیت مطلوب نظام اداری ایران باید به جای نظارت و کنترل شدید دولت بر دستگاه های اجرایی کشور، سازوکارهای لازم به منظور افزایش سطح آگاهی مردم و آشنایی آنان با حقوق و تکالیف خود در تعامل با دستگاه های اجرایی تبیین شده، تا از این طریق نقش مردم جهت نظارت و کنترل بر دستگاه های اجرایی افزایش یابد.

یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر آن است که در خصوص وضعیت مطلوب مولفه فرآیندهای انجام کار و جهت بهبود کیفیت خدمات، می‌بایست اقدامات، روش‌ها و فرآیندهای انجام کار هر یک از دستگاه‌های اجرایی کشور متناسب با نوع ماموریتی که در جامعه دنبال می‌نمایند، مورد بازنگری و یا مهندسی مجدد قرار گیرد، تا از این طریق در سازمان‌های دولتی ایران از بسیاری دوباره‌کاری‌ها و همپوشانی وظایف با یکدیگر پرهیز شده و فرآیندهای اصلی سازمان‌ها و نقش‌های افراد به‌طور شفاف تعریف شوند.

یافته‌های پژوهش حاضر حاکی از آن است که در وضعیت مطلوب مولفه سازماندهی و تشکیلات، می‌بایست نسبت به انعطاف‌پذیری و چابک‌سازی ساختار نظام اداری اهتمام گردد و در این راستا شایسته به نظر می‌رسد تا با اتخاذ سیاست عدم تمرکز اداری و واگذاری اختیار در سطح ستادی و استانی هر یک از دستگاه‌های اجرایی، نسبت به این مهم اقدام گردد.

یافته‌های پژوهش حاضر در خصوص وضعیت مطلوب مولفه برنامه‌ریزی حاکی از آن است که می‌بایست ظرفیت برنامه‌ریزی راهبردی هر یک از دستگاه‌های اجرایی کشور بهبود یافته و امکان راهبری بلندمدت هر یک از دستگاه‌ها با توجه به وجود عدم قطعیت و عدم اطمینان در محیط بخش دولتی در سطوح ملی و بین‌المللی، مهیا گردد.

در خصوص شاخص‌های پژوهش حاضر باید اذعان داشت که میزان اهمیت هر شاخص به صورت متغیر کلامی تبیین گردید و بدین ترتیب، تمام شاخص‌ها از حالت قطعی خارج و به اعداد فازی تبدیل شدند که با ماهیت غیرقطعی هر شاخص انطباق بیشتری دارند. بنابراین، یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر آن است که از بین ۳۰ شاخص احصاء شده و با استفاده از روش برش آلفا، ۱۶ شاخص حذف و ۱۴ شاخص تایید شدند.

منطق اتخاذ رویکرد بوم‌شناسانه در پژوهش حاضر به این دلیل است که این رویکرد نسبت به اداره امور عمومی، نه تنها می‌تواند مبنای استواری برای پژوهش باشد، بلکه می‌تواند به پیش‌بینی و تبیین رفتار اداره امور عمومی بپردازد. در همین راستا، با مطالعه پژوهش‌های تجربی، ۲۱ ویژگی فرهنگی که می‌توانند به عنوان مانع فراروی نظام اداری ایران قلمداد گردند، مورد شناسایی قرار گرفت و با محاسبات انجام شده، مشخص گردید که پنج ویژگی فرهنگی شامل: اقتدارگرایی و وجود سلسله مراتب، پارتی‌بازی و خویشاوندگرایی، ضعف در حاکمیت شایسته‌سالار، وجود تشکلهای غیررسمی در سازمان، سخنگویی به‌جای عمل؛ می‌توانند به عنوان مانع فرهنگی فراروی بعد مدیریتی نظام اداری ایران قلمداد گردند. بدون تردید تحقق ارزش‌های فرهنگی مورد تاکید در اسناد بالادستی نظام اداری ایران نظیر تقویت وحدت و هویت ملی و استحکام مبانی مردم‌سالاری در گرو یک نظام اداری کارا و اثربخش می‌باشد و این نظام اداری هنگامی شکل می‌گیرد که عوامل فرهنگی حاکم بر این نظام، تسهیل‌کننده فرآیند توسعه و فعالیت‌های نظام اداری باشد.

یافته‌های پژوهش حاضر می‌تواند مرجعی مناسب برای سازمان‌های دولتی ایران باشد که در راستای سند چشم‌انداز و سیاست‌های کلی نظام اداری به دنبال اصلاح و یا تحول اداری می‌باشند. از این‌رو، الگوی پژوهش حاضر می‌تواند مورد بهره‌برداری پژوهشگران، خطامشی‌گذاران و مدیران دولتی قرار گیرد.

در ادامه پیشنهادهای تحقیق به تفکیک هر یک از مولفه‌ها به شرح زیر ارائه می‌گردد:

۱- پیشنهادهای مربوط به مولفه مدیریت منابع انسانی

- تبیین نظام برنامه‌ریزی موثر منابع انسانی، با تاکید بر تعیین شایستگی‌ها و صلاحیت‌های محوری به تفکیک مشاغل سیاسی و اجرایی و رعایت شایستگی‌ها در امر انتخاب و انتصاب.
- بهبود نظام حفظ و نگهداشت کارکنان دستگاه‌های اجرایی کشور، از طریق اصلاح و بازنگری نظام جبران خدمات.
- توانمندسازی مدیران و کارکنان دستگاه‌های اجرایی کشور، از طریق بازنگری دوره‌های آموزشی متناسب با شغل و فناوری‌ها، و همچنین بازنگری در نظام فعلی ارزیابی عملکرد کارکنان و تغییر نگرش مدیران از ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد کارکنان.

۲- پیشنهادهای مربوط به مولفه برنامه‌ریزی

- افزایش دانش مدیران دولتی در خصوص مدیریت راهبردی با هدف کسب مزیت رقابتی ملی و بین‌المللی، و همچنین رهبری راهبردی چشم‌اندازها، برنامه‌ها و سیاست‌های توسعه‌ای کشور.
- استقرار نظام برنامه‌ریزی راهبردی و برنامه‌های عملیاتی به منظور پایش آن، در سطح وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های اجرایی وابسته به آنها، با هدف جهت‌گیری‌های بلند مدت و دوری از روزمرگی.

۳- پیشنهادهای مربوط به مولفه سازماندهی و تشکیلات

- تفویض اختیار اداری و مالی متناسب با نوع وظایف و مأموریت‌ها، به واحدهای استانی با هدف بهبود و تسریع در ارائه خدمات به شهروندان و تقویت نظام پاسخگویی.
- چابک‌سازی و انعطاف‌پذیری ساختار تشکیلاتی نظام اداری ایران از طریق اتخاذ سیاست عدم تمرکز و تمرکززدایی اداری و سیاسی به واحدهای ستادی و استانی.

۴- پیشنهادهای مربوط به مولفه نظارت و ارزیابی

- ارتقاء کیفیت نظارت و کنترل قضایی و پارلمانی توسط نهادهای نظارتی از طریق آزادی عمل و بی‌طرفی سیاسی.
- افزایش نظارت‌های عمومی (مردمی) بر نحوه عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور از طریق تقویت نهادهای مردم نهاد و مطبوعات.

۵- پیشنهاد مربوط به مولفه فرآیندهای انجام کار

• بهبود کیفیت خدمات از طریق بازنگری و یا مهندسی مجدد فرآیندهای انجام کار با استفاده از الگوهای متناسب بخش دولتی و پرهیز از الگوها و سازوکارهای رایج بخش خصوصی.

محققان طی انجام پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی به شرح زیر مواجه بوده‌اند:

• محدودیت زمانی محققان برای انجام پژوهش حاضر، با توجه به زمان‌بر بودن موضوع تحقیق.

• وضعیت‌سنجی در پژوهش حاضر، به وسیله پرسشنامه به عنوان ابزار تحقیق بوده است و اگرچه تعدیل‌هایی نیز در آن برای تطبیق با شرایط بومی نظام اداری ایران انجام شده است، ولی مانند همه پرسشنامه‌ها دارای محدودیت‌های ذاتی است که پاسخ‌دهندگان ممکن است، دقت لازم را در تکمیل آن به خرج ندهند.

• همکاری کم برخی از کارگزاران دولتی اعم از معاون اول وزراء، استانداران، معاون استانداران و همچنین خبرگان دانشگاهی در انجام مصاحبه. در همین راستا، جهت افزایش صحت و دقت، تعداد بیشتری از کارگزاران دولتی و خبرگان دانشگاهی مورد شناسایی قرار گرفتند.

منابع

1. AllamTabriz, A., & Farshbaf, J. (2005). *Promoting and Maintaining People's Dignity in the Administrative System*. Tehran: Management and Planning Organization Publications. (in Persian)
2. Alvani, S.M. (2002). *Comparative Management*. Tehran: Payam Noor University Press. (in Persian)
3. Alvani, S.M., & Sharirzadeh, F. (2000). *Public Policy Process*. Tehran: Allameh Tabataba'i University Press. (in Persian)
4. Andrus, C.W. (2018). Legitimacy and Context: Implications for Public Sector Reform in Developing Countries. *Public Administration and Development*, 28, 171-180.
5. Ansah, M.O., & Louw, O.L. (2019). The influence of national culture on organizational culture of multinational companies. *Cogent Social Sciences*, 5 (1), 1-15.
6. Attar, S., & Khajeh Naeni, A. (2016). The Analysis of Affecting Factors in Inefficiency of Iran's Policy Making System. *Public Policy*, 1 (1), 1-20. (in Persian)
7. Aykac, B., & Metin, H. (2012). The future of public organizations. *Social and Behavioral Sciences*, 62, 468- 472.
8. Azolukwan, V.A., & Perkins, J. (2009). Managerial perspectives on HRM in Nigeria: evolving hybridization. *Cross cultural Management: An International*, 16 (1), 62-82.
9. Bar, S.H. (2004). *Iran: Cultural Values, Self-Image and Negotiation Behavior*, Herzliya Conference, The Interdisciplinary center Herzliya. Lauder school of government diplomacy and strategy, Institute for policy and strategy.
10. Barani, S., Faghihi, A., & Najafbigi, R. (2018). Pathology of organizational culture in the public sector of Iran. *Iranian Management Science*, 12 (46), 1-19. (in Persian)

11. Berry, C.R. (2000). *Developments in Personnel/ Human Resource Management in State Government*. Marcel Dekker, Inc.
12. Carter, L.F., & Kitts, K.D. (2007). *Managing Public Personnel: A turn-if- the-century perspective*. Taylor and Francis Group, LLC.
13. *Civil Service Management Law*. (2007). Administrative and Employment Organization. (in Persian).
14. Cristofoli, D., Ditill, A., & Liguori, M. (2010). Do environmental and task characteristics matter in the control of externalized local public services, Unveiling the relevance of party characteristics and citizens "Offstage Voice". *Accounting, Auditing & Accountability*, 23 (9), 350-372.
15. Daley, D.M. (2005). *Designing Effective Performance Appraisal System*. Florence, KY: Wadsworth Cengage Learning, Inc.
16. Danaee-Fard, H. (2013). *Challenges of Public Administration in Iran*. Tehran: The Organization for Researching and Composing University Textbooks in the Humanities. (in Persian)
17. Danaee-Fard, H., & Abbasi, T. (2008). Administration Reforms in Iran: Analyzing Government Downsizing. *Biannual Peer Review Journal of Business Strategies*, 6 (29), 101-122. (in Persian)
18. Das, B., & Garcia-Diaz, A. (2011). Factors Selection guidelines for job evaluation: a computerized statistical procedure. *Computers and Industrial Engineering*, 40, 259-272.
19. Elsenstadt, S.N. (1959). Political Struggle in Bureaucratic Societies. *World Politics*, 9 (1), 257-259.
20. Faghihi, A., & Danaee-Fard, H. (2006). *Bureaucracy and Development in Iran: A Historical-Comparative View*. Tehran: Rasa Publishing. (in Persian)
21. Farazmand, A. (2018). *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer International Publishing.
22. Frederickson, H.G. (1999). Ethics and the New Managerialism. *Public Administration and Management: An Interactive*, 4 (2), 299-324
23. Frederickson, H.G., Smith, K.B., Larimer, C.W., & Licari, M.J. (2012). *The Public Administration Theory Primer*. Westview Press.
24. Gholipour, R. (2013). *Challenges of the Administrative System: A Case Study of Iran*. Tehran: Tehran University Press. (in Persian)
25. Haj Karimi, A.A., Rezaian, A., Hadizadeh, A., & Bonyadi Naeni, A. (2011). Designing a competency model for public sector human resource managers. *Public Administration perspective*, 8, 23-43. (in Persian)
26. Haghighi, M.A. (2005). *Comparative Management*. Tehran: Terme Publications. (in Persian)
27. Haque, M.Sh. (1997). Incongruity between bureaucracy and society in developing nations: A critique. *Peace & Change*, 22 (4), 432-462.
28. Haruna, P.F. (2008). Culture, Development, and Public Administration in Africa. *Administrative Theory & Praxis*, 30 (1), 143-147.
29. Hays, S.W., & Sowa, J.E. (2005). *Staffing the Bureaucracy: Employee Recruitment and Selection*. Published by Jossey – Bass.
30. Heady, F. (2001). *Public administration: A comparative perspective*. Marcel Dekker, Inc, New York, Basel.
31. Hofstede, G. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: Mc Graw- Hill.
32. Homayonekatoziyan, M.A. (2005). *State and Nation Conflict: Theory of History and Politics in Iran*. Tehran: Ney Publishing. (in Persian)

33. Javidan, M., & Dastmalchian, A. (2003). Culture and leadership in Iran: The land of individual achievers, strong family ties and powerful elite. *Academy of Management Executive*, 17 (4), 127-142.
34. Johnson, R.W., & Miners, H. (2000). *Approaches to promoting good governance, Near East Bureau*. Democratic Institution support project.
35. Jreisat, J. (2010). Comparative public administration and Africa. *International Review of Administrative Science*, 76 (4), 603-604.
36. Karimi Shahabi, A., Memarzadeh Tehran, G., Alvani, S.M., & Modiri, M. (2017). Identifying the barriers to productivity of Iranian Public organizations. *Development and Transformation Management*, Special Issue, 1-10. (in Persian)
37. Koprić, I. (2019). Public Administration Reform in Croatia: Slow Modernization During Europeanization of Resilient Bureaucracy. *Public Administration Issues, Special Issue I*, 1-20.
38. Li, T., Kong, L., & Zhang, H. (2009). *Performance evaluation model of public service-oriented government based on BP neural network*. College of economics and management Shandong university of science and technology Qingdao, China.
39. Lindquist, E.A., & Hus, I. (2017). Accountability and monitoring government in the digital era: Promise, realism and research for digital-era governance. *Canadian Public Administration*, 60 (4), 627-626.
40. Management and Planning Organization of Iran. (2004). *Reform Processes and Methods of Work*. Publication of the Vice President for Management Development and Human Capital. (in Persian)
41. Marume, S.B.M. (2016). Meaning of Public Administration. *Research in Humanities and Social Science*, 4 (6), 15-20.
42. Matei, A., & Antonie, C. (2013). The New Public Management within the Complexity Model. 2nd World Conference on Business, Economics and Management -WCBEM 2013, 1125-1129.
43. McCourt, W. (2013). *Models of Public Service Reform: A Problem-Solving Approach, Policy Research Working Paper*. The World Bank, East Asia and the Pacific Region, Poverty Reduction and Economic Management Unit, April 2013, 1-32.
44. McGowan, R.P. (1984). Strategies for productivity improvement in local government. *Public Productivity Review*, 8 (4), 314-331.
45. Ministry of Culture and Islamic Guidance. (2001). *National Plan of Iranian Values and Attitudes*. (in Persian)
46. Mirmohammadi, M., & Hassanpour, A. (2011). Iran's administrative system: An Analysis of Problems and Challenges. *Public Administration perspective*, 8 (4), 9-22. (in Persian)
47. Mohammadi, H., Alvani, S.M., Memarzade Tehran, G., & Hamidi, N. (2018). Identification of cultural barriers facing the Iranian administrative system. *Organizational Culture Management*, 16 (1), 71-91. (in Persian)
48. Molina, A. (2009). Values in Public Administration the Role of Organizational Culture. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 12 (2), 266-279.
49. Organization for Economic Co-operation and Development. (2015). *OECD Regulatory Policy Outlook 201*. Paris: OECD Publishing.
50. Olsen, J.P. (2005). Maybe It Is Time to Rediscover bureaucracy. *Public Administration Research and Theory*, 16, 1-24.

51. Peng, W.SH. (2008). A critique of Fred Riggs ecology of public administration. *International Public Management Review*, 9 (1), 213-223.
52. Porcher, S. (2019). Culture and the Quality of Government. *Public Administration Review*, 7 (1), 1-19.
53. Raczkowski, K. (2016). *Planning and Decision Making in Public Management*. In: Public Management. Springer, Cham, 21-53.
54. Riggs, F. (2000). Public Administration in America: The Exceptionalism a Hybrid Bureaucracy. *Public Administration and Public Policy*, 1, 1-7.
55. Rosenbloom, D. (1989). *Public Administration: Understanding Management Politics and Law in the public sector*. Random House.
56. Sager, F., & Rosser, C.H. (2009). Weber, Wilson, and Hegel: Theories of Modern Bureaucracy. *Public Administration Review*, 69 (6), 1136-1147.
57. Sariolghalam, M. (2007). *Rationality and the future of Iran's development*. Tehran: Middle East Center for Scientific Research and Strategic Studies.
58. Shafritz, J.M., Russell, E.W., & Borick, C.P. (2006). *Introducing Public Administration*. Longman.
59. Shojaei, M. (2005). The Comparative Administrative Systems Movement. *Organizational Culture Management*, 3 (2), 369-399. (in Persian)
60. Todaro, M.P. (1994). *Modem*. New York: Alfred A. Knopf, Inc.
61. United Nations Development Programme. (2014). *Governance for Sustainable Development*. Integrating Governance in the Post-2015 Development Framework, March 2014.
62. United Nations Development Programme. (2015). *From Old Public Administration to the New Public Service: Implications for Public Sector Reform in Developing Countries*.
63. Waxin, M.F., & Bateman, R. (2009). *HRM in the Public Sector: is it enough*. Edward Elgar Publishing, Inc.
64. Wilson, W. (1887). The study of public Administration. *Political Science Quarterly*, 9, 197-222.
65. Yeganeh, H., & Su, Z. (2008). An examination of human resource management practices in Iranian public sector. *Personnel Review*, 37 (2), 203-221.