

ارائه مدل تحول اداری در راستای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران - با رویکرد بازآفرینی دولت

دکتر ابوالحسن فقیهی*، دکتر غلامرضا معمارزاده**، مسعود احمدی***

* دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشکده مدیریت و اقتصاد، تهران، ایران. faghihi@iams.ir

** دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشکده مدیریت و اقتصاد، تهران، ایران. Gholamreza Memarzadeh ph. D

*** دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشکده مدیریت و اقتصاد، تهران، ایران. (نویسنده مسوول مسعود احمدی)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۰۱/۲۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۰/۰۸/۲۸

چکیده

هدف اصلی این تحقیق «ارائه مدل تحول اداری در راستای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران - با رویکرد بازآفرینی دولت» بوده است. روش تحقیق در این مطالعه، توصیفی از نوع پیمایشی و تحلیلی (مدل‌سازی) در دو جامعه آماری مستقل از هم شامل: خبرگان علمی (استادان مدیریت دولتی) در نمونه‌ای به حجم ۱۶ نفر و خبرگان اجرایی (اعضای ستاد تحول اداری دستگاه‌های دولتی) به صورت سرشماری به حجم ۳۵۵ نفر در سه سطح سازمانی (وزارتخانه‌ها، استانداری‌ها و ادارات کل) صورت گرفته است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، با استفاده از آمار توصیفی (شامل: درصدها، میانگین‌ها و انحراف معیار) و آمار استنباطی (شامل: آزمون‌های دوجمله‌ای، کای اسکویر و ضریب همبستگی ساده - چندگانه) انجام گرفته است. یافته‌ها در این تحقیق نشان داده است که وضعیت موجود تحول اداری در راستای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران مناسب نیست و در این رابطه، بین پاسخ‌های پاسخگویان در سه سطح سازمانی همسویی وجود دارد. نتیجه‌گیری تحقیق مؤید آن است که ضمن لزوم اجرای مدل پیشنهادی توجه به مؤثرترین عوامل بر تحول اداری به ترتیب شامل: «نظام مدیریتی»، «فرهنگ سازمانی»، «متناسب‌سازی ساختار اداری»، «مدیریت منابع انسانی»، «شهروندمداری»، «به کارگیری رویکردهای مدیریت بخش خصوصی در مدیریت بخش دولتی»، «سلامت اداری»، «اصلاح فرایندها، روش‌ها و مقررات»، و «مدرن‌سازی دولت»، در اجرای برنامه‌های تحول اداری بسیار مهم است.

واژه‌های کلیدی: تحول اداری، بازآفرینی دولت، سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، مدیریت دولتی جدید، حکمرانی خوب، خدمات دولتی جدید.

مقدمه

موضوع اصلی و مهم سازمان‌ها و دولت‌ها در قرن بیست و یکم میلادی، «خلق و زاینده‌گی»، «انعطاف‌پذیری» و «مدیریت تغییر» است. همان طوری که جامعه از سطح «کشاورزی» به «صنعتی» و سپس به «فراصنعتی» و در نهایت به «جامعه اطلاعاتی» حرکت کرده، مدیریت و چشم‌انداز آن نیز متحول شده‌است.

مدیران در عصر حاضر وظایف چندبُعدی و پیچیده‌ای دارند و باید بتوانند با آگاهی، حرکت خلاقانه و بصیرت لازم، به طور «کارآمد» و «اثربخش» مدیریت نمایند. در عرصه مدیریت دولتی نیز در زمینه‌های مختلف سیاسی - اجتماعی، اقتصادی، تکنولوژیکی و اطلاعاتی، دولت‌ها بیش از پیش سعی دارند برای هماهنگ‌سازی با تغییرات سریع و چندجانبه در جهت «تحوّل نظام اداری» خود اقدام نمایند. چرا که آنان به این نتیجه رسیده‌اند؛ "دامه" روش‌های گذشته پاسخگوی حل مشکلات امروز و فردا نخواهد بود."

تحوّل اداری در کشور ایران نیز در دهه‌های اخیر به صورت پراکنده اما با شتاب بیشتری نسبت به گذشته دنبال شده‌است؛ ولی هنوز نظام اداری ایران تا رسیدن به نتیجه مطلوب و هماهنگ‌شدن با تغییرات محیطی و جهانی راه زیادی را در پیش دارد و داشتن مدل جامع و منسجم تحوّل اداری به عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر برای نظام اداری می‌باشد، که این تحقیق سعی دارد به آن بپردازد.

نقش اساسی «نظام اداری» به عنوان شریان حیاتی در کلیه نظام‌های سیاسی به اشکال مختلف در طول تاریخ تداوم داشته است (رفیق‌الرحمان، ۱۳۸۴: ۱۵) و بوروکراسی و نظام اداری برای جامعه انسانی ابزار مهم و اساسی در پیشبرد اهداف نظام‌های سیاسی به شمار می‌آید (نیکولاس، ۱۳۸۶: ۲۱).

اگرچه نظام اداری روند تکاملی خود را طی کرده‌است اما از دهه ۱۹۷۰ میلادی در کشورهای مختلف «اصلاح نظام اداری و بهبود مدیریت» به عنوان یک هدف و پیش‌نیاز توسعه مطرح شده و در طول دهه ۱۹۹۰ میلادی، تأکید بر خارج شدن از شکل سنتی مدیریت

دولتی و حرکت به سمت مدیریت دولتی جدید معطوف شده بود (مایر^۱، ۲۰۰، ۵۳۴) و رویداد جهانی بزرگی در مدیریت بخش دولتی به وقوع پیوست و آن حرکت از پارادایم سنتی مدیریت دولتی به پارادایم جدید مدیریتی بوده است (گرامبرگ^۲، ۲۰۰۰، ۴۷۶).

موضوع تحوّل اداری در کشور ایران از گذشته مورد توجه مسؤولان و صاحب‌نظران بوده است. به طوری که عباس میرزا و میرزاتقی خان امیرکبیر از جمله کسانی بوده‌اند که در دوره قاجار دست به «اصلاحات اداری» زده‌اند؛ ولی تلاش‌های آنان به شکست انجامیده است (میرسپاسی و اعتباریان، ۱۳۸۷: ۱۴). در سال ۱۳۰۱ نخستین قانون استخدام کشوری با هدف بهبود و توانمندی‌های اداری دولت اجرا شد (فقیهی^۳، ۱۳۸۵: ۲۸۴). در سال ۱۳۴۵ سازمان امور اداری و امور استخدامی تشکیل و قانون استخدامی کشوری تصویب شد، اگرچه این کار به درستی انجام نشد (میرسپاسی، ۱۳۶۳: ۲۰-۱۸).

بعد از انقلاب اسلامی نیز در برنامه‌های پنج‌ساله اول، دوم، سوم و چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی (در فاصله سال‌های ۸۸-۱۳۶۹) اصلاح ساختار اداری، نوسازی دولت و ارتقای اثربخشی حاکمیت و کاهش تصدی‌گری دولت به عنوان هدف و ابزار توسعه تعیین شده‌است (قانون برنامه اول، دوم، سوم و چهارم توسعه). در خلال این برنامه‌ها در سال ۱۳۸۱ دولت ۷ برنامه تحوّل اداری را به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ نمود (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۱: ۴۳) و در آذر ۱۳۸۲ سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در ۱۴۰۴ از سوی مقام معظم رهبری ابلاغ شده که در این سند اصلاح نظام اداری و مدیریتی کشور نیز به عنوان یک هدف قرار گرفته‌است (مرکز مطالعات و امنیت اجتماعی، ۱۳۸۸) و در فواصل سال‌های ۸۵-۱۳۸۴ برای تغییرات اساسی وظایف، دولت سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران در پنج بند به سران قوا ابلاغ شده‌است (بورس، ۱۳۸۷: ۷-۵).

1. Meyer
2. Gramberg
3. Faghihi

۳- وضعیت موجود عوامل مؤثر بر تحول اداری چگونه است؟

بر این اساس محقق ضمن پرداختن به مبانی نظری، بررسی اسناد و مدارک، مصاحبه‌های اکتشافی و مطالعه مدل‌های تحول اداری در کشورهای مختلف و همچنین با بهره‌گیری از نظرات متخصصان و خبرگان مدل تحول اداری در این خصوص ارائه می‌نماید.

مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق

مدیریت دولتی به قدمت تشکیل نظام‌های سیاسی می‌باشد، اما در قرن هیجدهم میلادی به عنوان یک رشته تخصصی مطرح شد (هیدی^۱، ۱۹۹۰، ۴). در اواخر قرن بیستم و اوایل قرن بیست و یکم میلادی، مفهوم «مدیریت دولتی» بسیار وسیع و متنوع شده‌است، به طوری که در یکی از تحقیقات، روند مطالعه مدیریت دولتی «حرکت از نظم به سمت بی‌نظمی»^۲ توصیف شده‌است (Ibid, 1-2). حتی این سؤال را به وجود آورد که آیا مدیریت دولتی را می‌توان یک رشته دانشگاهی متصل به حساب آورد (ریدچلدرز^۳، ۲۰۰۸، ۲۸۱). در سال‌های اخیر (از اواخر دهه ۱۹۸۰ میلادی)، واژه «مدیریت دولتی»^۴ جایگزین «اداره امور دولتی»^۵ شده‌است (هیوز، ۱۳۷۹: ۱۳). اداره امور دولتی بر حساب پس‌دهی عمومی (تحت تأثیر مسؤولیت سیاسی) و اجرای خط مشی در دولت اهتمام دارد. اما مدیریت دولتی فراتر از این است به جای آنکه فقط از دستورالعمل پیروی کند بر تحقق نتایج و مسؤولیت‌پذیری آن‌ها نیز تأکید دارد (همان منبع: ۱۵) به همین جهت این دو واژه با هم متفاوت هستند (آکون^۶؛ ۱۹۹۰؛ ۱۱۵، کولداسمیت و پاگ^۷؛ ۱۹۹۷؛ ۱۴۷، دایفن بیچ^۸؛ ۱۹۹۹؛ ۱۴۷). بر اساس همین رویکرد بسیاری از دوره‌های دانشگاهی جهان که قبلاً با عنوان «اداره امور

در حقیقت سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران وظایف جدیدی را برای دولت تعیین کرد، به طوری که از بزرگ‌ترشدن دولت جلوگیری نماید و تا پایان برنامه ۵ ساله پنجم توسعه ۸۰ درصد از فعالیت خود را کاهش داده و به بخش‌های تعاونی، خصوصی و عمومی غیر دولتی واگذار نماید (طباطبایی و مافی، ۱۳۸۷: ۱۱۳).

با این توصیف کوتاه، مطالعات نشان می‌دهد که علیرغم اجرای برنامه‌های تحول و اصلاحات اداری از گذشته‌های دور تاکنون، هنوز نظام اداری ایران با مشکلات اساسی مواجه است. با توجه به این که کشورهای مختلف در دنیا از دهه‌های ۱۹۸۰ به بعد میلادی بر اساس پارادایم جدید در حوزه مدیریت دولتی تغییرات اساسی در خود ایجاد کرده‌اند، اما هنوز نظام اداری ایران از الگوی سنتی پیروی می‌کند. ضمن این که لزوم تغییرات اساسی (بر اساس پارادایم جدید مدیریت دولتی) در چارچوب سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران به دولت ابلاغ شده‌است. به عبارت دیگر:

سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران نوعی پارادایم جدید مدیریت دولتی را تداعی می‌کند که در صورت اجرا، انقلاب نظام اداری به وقوع خواهد پیوست.

مطالعات اولیه و اکتشافی در این تحقیق حاکی است که «نظام اداری» ایران به عنوان زیرساخت جهت اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی کارآمدی و اثربخشی لازم را ندارد و تا زمانی که نظام اداری مناسب وجود نداشته باشد، امکان اجرا و عملی شدن آن سیاست‌ها نخواهد بود. بنابراین سؤال اصلی این است:

مدل تحول اداری در راستای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران کدام است؟

همچنین در چارچوب سؤال اصلی فوق سعی شده‌است به سه سؤال ویژه نیز پاسخ داده شود:

۱- عوامل مؤثر بر تحول اداری کدامند؟

۲- مؤثرترین عوامل بر تحول اداری کدامند؟

1. Heady
2. Moving from order to chaos
3. Readchelders
4. Public Management
5. Public Administration
6. Aucon
7. Coldsmith and Page
8. Diefen bach

اصلی یک سیستم می‌باشد (پولیت و بکهارت^۱؛ ۲۰۰۰؛ ۱۷، فلتچر^۲؛ ۱۹۹۰؛ ۳، فرلی و همکاران^۳؛ ۱۹۹۶؛ ۹۲).
به طور کلی رویکردهای مدیریت دولتی جدید که جهت اصلاح و تحول مدیریت دولتی از اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ مطرح شده‌اند را می‌توان در جدول شماره (۱) خلاصه کرد:

جدول (۱): رویکردهای جدید مدیریت دولتی (محقق ساخته)

شاخص‌ها	رویکرد
تمرکززدایی - نتیجه‌مداری - کوچک‌سازی دولت - کاهش دخالت دولت در اقتصاد - خصوصی‌سازی و برون‌سپاری - اعمال مدیریت خصوصی در بخش دولتی - مشتری‌مداری - توجه به درآمد به جای توجه به هزینه - بازارگرایی - توجه به کارآیی و اثربخشی (پولیت؛ ۲۰۰۰).	مدیریت‌گرایی
هدایت‌گری دولت به جای دخالت - توانمندسازی به جای خدمت‌رسانی دولت - رقابتی کردن امور، انعطاف پذیرکردن قوانین و مقررات - نتیجه‌مدار بودن - مشتری‌مداری - درآمدزاکردن دولت - پیشگیری کردن دولت به جای درمان کردن - تمرکززدایی - بازارگرایی - پاسخگویی (آزبورن و گابلر ۱۹۹۲ به نقل از دنهارت ۲۰۰۷).	بازآفرینی دولت
استفاده از تکنولوژی اطلاعات جهت افزایش کارآیی، تمرکززدایی، افزایش پاسخگویی، بهبود مدیریت منابع، بازارگرایی (نوناک ^۴ ؛ ۱۹۹۵، فولی ^۵ ؛ ۱۹۹۹ و هیکس ^۶ ؛ ۱۳۸۴).	بازآفرینی دولت در عصر اطلاعات
مشتری‌مداری، اصلاح روش‌ها با استفاده	مهندسی

دولتی» ارائه می‌شدند به «مدیریت دولتی» تغییر نام یافته‌اند (پورعزت، ۱۳۸۷: ۳۴-۳۳).

«روزنبلوم»^۱، مدیریت دولتی را چنین تعریف می‌کند: استفاده از تئوری و فرایندهای مدیریتی، سیاسی و قانونی برای انجام تکالیف دولتی، قانون‌گذاری، اجرایی و قضایی به منظور تأمین وظایف انتظامی و خدماتی برای کل جامعه یا بخشی از آن (هیوز، ۱۳۷۹: ۱۷-۱۶).

«شفریتز و راسل»^۲ (۱۳۸۶: ۲ و ۲۱) در تعریف مدیریت دولتی علاوه بر توجه داشتن به جنبه‌های سیاسی، مدیریتی و قانونی (که در تعریف روزنبلوم آمده است)، جنبه «حرفه‌ای» را نیز به تعریف مدیریت دولتی اضافه می‌کنند و اظهار می‌دارند که «مدیریت دولتی یعنی هر آنچه که کارکنان دولت در جهان امروز انجام می‌دهند و از جراحی مغز تا نظافت خیابان را در بر می‌گیرد. بنابراین، مدیریت دولتی شامل: وظایف سیاسی، قانونی، مدیریتی و حرفه‌ای می‌باشد». ضمن اینکه امروزه همه چیز تغییر کرده‌است و دولت باید از نظر ملت تبعیت کند و این امر وظیفه دولت را وسعت می‌بخشد (استلمن^۳؛ ۱۹۹۱؛ ۷) و مدیریت دولتی جدید حوزه‌های سیاسی، اداری و مسایل راهبردی را در بر می‌گیرد و در سطح کلان و خرد بحث می‌کند (ویگودا - گادوت و میری^۴؛ ۲۰۰۸؛ ۱۱۱).

از نیمه دوم قرن بیستم میلادی، به خصوص از دهه ۱۹۸۰ میلادی، عواملی مانند: ناکارآمدی بخش دولتی، موفقیت‌های مدیریت بخش خصوصی، تغییر تئوری‌های اقتصادی، عدم انعطاف‌پذیری ساختار دولتی، چالشی را برای دولت‌ها در انجام وظایفشان ایجاد نموده‌اند که دولت‌ها مجبور شده‌اند به سمت تحوّل و اصلاحات اداری حرکت کنند. لازم به ذکر است «اصلاحات»^۵ به معنای تغییرات سطحی و به شکل‌دهی مجدد وضع موجود توجه دارد؛ اما «تحول»^۶ به معنای تغییرات بنیادی و اساسی، چند بعدی، کیفی و مشتمل بر دگرگونی قوانین و مقررات

1. Rozanbloom
2. Shafritz & Russel
3. Stillman
4. Vigoda-Gadot & Meiri
5. Reforms
6. Hics

سیستم‌های اداری کشورهای در حال توسعه بر اساس الگوی نظام سرمایه‌داری بود. مرحله دوم (دهه ۱۹۶۰م) نهادسازی و تغییر ساختار قدرت در جوامع کمتر توسعه یافته تحت نفوذ غرب بود. مرحله سوم (دهه ۱۹۷۰م)، افزایش فعالیت‌های دولتی و سیاست‌های افزایش رفاه ادامه پیدا کرد. مرحله چهارم (دهه ۱۹۸۰م) به عنوان شروع تحول و اصلاحات اداری در جهت خلاف حرکت‌های قبلی بود. در این دهه خصوصی‌سازی، افزایش سهم بازار، بازرگاری و جهانی‌سازی و غیر بوروکراتیک کردن مورد تأکید قرار گرفت. مرحله پنجم (دهه ۱۹۹۰م) سعی شد جلوی بی‌نظمی‌ها و آشفتگی‌های ناشی از خصوصی‌سازی و گرایش مفرط به بازار گرفته شود. مرحله ششم (دهه ۲۰۰۰م) سعی شد ضمن جلوگیری از هزینه‌های اجتماعی ناشی از رویکردهای بازار، توازن بین برابری اجتماعی و عدالت و دیگر نیروهای بازار ایجاد شود (فریزمن^{۱۱}؛ ۲۰۰۲؛ ۹-۷).

در کشور ایران، تحول و اصلاحات نظام اداری قبل از انقلاب اسلامی، مد نظر بوده است و بعد از انقلاب اسلامی نیز به دنبال تغییرات بخش دولتی در سطح جهانی به ویژه غرب، تحول اداری به عنوان یک هدف در برنامه‌های پنج‌ساله توسعه مورد تأکید قرار گرفته است. همچنین ابلاغ سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران (در فاصله سال‌های ۸۵-۱۳۸۴) و به دنبال آن ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری (اردیبهشت ۱۳۸۹) توسط مقام معظم رهبری به سران قوا به منزله لزوم انقلاب اداری می‌باشد. اما نکته اینجاست اگرچه تاکنون پژوهش جامع جهت ارزیابی برنامه‌های تحول اداری صورت نگرفته است. اما مرور مطالعات و تحقیقات و جستجوهای پژوهشگر حاصل از تحقیقات پراکنده نشان می‌دهد که تحول و اصلاحات اداری در ایران موفقیت‌چندانی نداشته است که به برخی از آنها در زیر اشاره می‌شود.

• عدم توجه به ملاحظات فرهنگی و فرایند از بالا به پایین بودن، همواره باعث شکست اصلاحات در ایران

رویکرد	شاخص‌ها
مجدد دولت	از ۱۹۹۳، استفاده از سازمان‌های غیردولتی، اندازه‌گیری نتایج و عملکرد، مشارکت بخش دولتی با بخش خصوصی، کاهش اندازه دولت، تعیین استراتژی اجتماعی برای ارائه خدمات بهتر (ویلیام و دنهاردت ^۷ ؛ ۲۰۰۰ و هامر و چامچی ۱۹۹۳ به نقل از صمدی ۱۳۸۳).
حکمرانی خوب	مشارکت شهروندان - افزایش پاسخگویی - شفاف‌سازی امور، رعایت عدالت و مساوات - داشتن رفتار اخلاقی و صادقانه با شهروندان - توانایی رقابت در عرصه‌های بین‌المللی - احترام به قانون (جاریست ^۸ ؛ ۲۰۰۴، کوئینم و جنتف ^۹ ؛ ۲۰۰۹، ماگز ^{۱۰} ؛ ۲۰۰۳، و باوارید و لافلر ۱۹۹۳ به نقل طباطبائی ۱۳۸۶).
خدمات دولتی جدید	خدمت شهروندان به جای مشتری - تأمین منافع ملی - توجه بیشتر به شهروندان به جای توجه صرف به کارآفرینی - داشتن فکر استراتژیک و عمل دموکراتیک - به جای هدایت کردن خدمت کردن و به تحقق نیازها و ارزش‌های شهروندان کمک کردن - احترام و ارزش‌گذاری به مردم به جای توجه صرف به بهره‌وری (دنهارت؛ ۲۰۰۷)

در جهان به ویژه غرب، تحول و اصلاحات اداری از نیمه دوم قرن بیستم میلادی شش مرحله را طی کرده‌است. مرحله اول (دهه ۱۹۵۰م) تلاش در جهت تغییر

1. Pollit & Bockhart
2. Fletcher
3. Ferlie, et al
4. Nonak
5. Foley
6. Foley
7. Williams & Denhardt
8. Jarisat
9. Kooiman and Jentft
10. Mughes

- عدم وجود برنامه استراتژیک و عدم توجه به فاکتورهای فرهنگی، اقتصادی و سیاسی اجتماعی از جمله نارسایی‌ها در نظام اداری می‌باشند (میرسپاسی و اعتباریان، ۱۳۸۷).

فرایند اجرای تحقیق

در فرایند اجرای تحقیق از چهار روش «کتابخانه‌ای»، «مصاحبه‌های اکتشافی»، «تکنیک دلفی» و «پیمایشی» استفاده شده‌است.

- روش کتابخانه‌ای؛ با استفاده از مطالعات نظری و نیز برای اسناد و مدارک موجود در سازمان‌های دولتی در خصوص وضعیت تحوّل اداری در کشور، شاخص‌های تحوّل اداری شناسایی شده‌است. همچنین با توجه به ماهیت تحقیق و ارائه مدل جهت استفاده از تجارب و موضوع اصلاحات اداری سایر کشورها، بخشی از اطلاعات جمع‌آوری شده مبنی بر «روش تطبیقی» است.

- مصاحبه‌های اکتشافی؛ در این روش با ۷ نفر از مدیران ارشد و استادان مدیریت جهت تکمیل و اصلاح شاخص‌های مربوط به تحوّل اداری مصاحبه عمیق و باز صورت گرفته و از نظرات آنان در تکمیل مدل استفاده شده‌است.

- روش دلفی؛ در این روش استادان مدیریت که دارای سابقه و تجربه طولانی و نیز تألیفات و مقالات متعدد در زمینه مدیریت دولتی و تحوّل اداری بودند و همچنین از چهره‌های شاخص، صاحب‌نظر و شناخته در مدیریت دولتی در سطح کشور می‌باشند انتخاب شده‌اند. عوامل و شاخص‌های تحوّل اداری طی پرسشنامه‌ای در مرحله اول به اعضای دلفی ارائه و دیدگاه اعضا جمع‌آوری و پاسخ‌ها جمع‌بندی شده‌است. در مرحله دوم، جمع‌بندی نظرات در مرحله اول به اعضا ارائه و دیدگاه اعضا گردآوری و مدل اولیه تحوّل اداری طراحی و اهمیت نسبی مؤلفه‌ها و شاخص‌ها تعیین شده‌است.

- بوده است (فرازمند، ۱۹۹۹).
- فقدان نگرش استراتژیک و حاکمیت تفکر جزئی‌نگری مانع اصلی در اجرای برنامه‌های اصلاحات و توسعه است (الوانی، ۱۳۷۹).
- عدم اعتقاد عملی به اصلاحات و تنها اکتفا به شعار تحوّل، تحوّل اداری هیچ موقع واقعیت پیدا نکرد (صمدی ۱۳۸۳).
- عدم باور مدیران به تحوّل اداری، عدم بسترسازی و فرهنگ‌سازی همواره اصلاحات اداری را با شکست مواجه نموده است (فرشید و ادیبی، ۱۳۸۴).
- تحوّل در نظام استخدامی، ساختار و اندازه دولت در حد ناچیز بوده است (قهرمانی، ۱۳۸۶).
- اصلاحات به دلیل پراکنده و ناچیز بودن نتیجه‌ای در بر نداشت (باقری، ۱۳۸۷).
- وجود ساختار تشکیلاتی سنتی، تعداد زیاد کارکنان دولت، رشد نامتناسب پست‌های مدیریتی، سهل‌شدن شرایط احراز پست مدیریتی حتی در تناسب با قبل از انقلاب، از جمله نارسایی نظام اداری می‌باشند (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۱).
- انحصار در بخش دولتی، عدم پاسخگویی بخش دولتی و انگیزه منفی کارکنان از جمله عوامل نهادی نظام اداری در بروز فساد محسوب می‌شوند (معمارزاده و کرراهی‌مقدم، ۱۳۸۳).
- نفوذ صاحبان قدرت، ناهم‌سوبودن منافع تصمیم‌گیرندگان و شهودی عمل کردن از جمله مشکلات نظام اداری است (بیک‌زاد، ۱۳۸۴).
- تأثیر شدید نظام اداری از نظام سیاسی، کم‌رنگ بودن نقش متخصصان و حرفه‌ای‌ها در سطح مدیریت کلان کشور، بحران هویت کارکنان دولت، عدم توجه به شایسته‌سالاری از جمله مشکلات موجود نظام اداری می‌باشند (فقیهی و دانایی فرد، ۱۳۸۵).
- مبهم بودن اهداف، تسلط نگرش سیاسی در دولت، تمرکزگرایی و فقدان مدیریت عملکرد از جمله نارسایی‌ها و موانع در تحوّل نظام اداری می‌باشند (مجیبی میکلائی، ۱۳۸۵).

شده است.

- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها؛ برای تجزیه و تحلیل داده‌های آماری از آمار توصیفی (شامل: درصد، میانگین و...) و آمار استنباطی (شامل آزمون‌های: دو جمله‌ای، کای اسکویر و ضریب همبستگی) با استفاده از نرم‌افزار SPSS^۵ استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

یافته اول؛ جهت ارزیابی «وضعیت موجود» عوامل اصلی مؤثر بر تحول اداری، فرضیه آماری به شرح زیر ارائه شده است:

وضعیت ۹ عامل اصلی مدل تحول اداری در وضعیت موجود مناسب نیست $H_0: P \leq 0/55$

وضعیت ۹ عامل اصلی مدل تحول اداری در وضعیت موجود مناسب است $H_1: P > 0/55$

لازم به ذکر است به علت اینکه طیف سؤالات پرسشنامه بر مبنای مقیاس ۱ تا ۹ می‌باشد، عدد حد وسط این طیف انتخاب شده و اعداد بالاتر از ۵ به عنوان «P» یا گروه ۱ و اعداد کمتر از ۵ به عنوان «q» گروه ۲ در نظر گرفته شده است و موفقیت این آزمون نیز برابر با «۵۵ درصد» یعنی $\frac{5}{9} = 0/55$ می‌باشد.

نتایج حاصل از آزمون دو جمله‌ای (نسبت) برابر جدول ۶-۱ نشان داد که برای کلیه عوامل، عدد معناداری (نسبت مشاهده شده گروه ۱)، بزرگتر از سطح معناداری ۰/۰۵ می‌باشد. در نتیجه امکان رد H_0 وجود ندارد. به عبارت دیگر وضعیت ۹ عامل اصلی مؤثر بر تحول اداری در وضعیت موجود مناسب نیست.

همچنین در خصوص ارتباط و عدم ارتباط بین پاسخگویان به تفکیک در سه سطح سازمانی (شامل وزارتخانه‌ها، استانداری‌ها و ادارات کل) آزمون انجام شد. نتایج حاصل از آزمون (χ^2) نشان داد که ارتباط معناداری بین پاسخ‌های پاسخگویان وجود دارد. یعنی بین نظرات پاسخگویان در هر سه سطح سازمانی در خصوص نامناسب بودن وضعیت موجود عوامل تحول اداری همسویی وجود دارد.

یافته دوم؛ جهت ارزیابی «عوامل مؤثر تحول اداری در

- روش پیمایشی؛ در این تحقیق، پس از تعیین مدل اولیه، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر تحول اداری، جهت آزمون مدل، با استفاده از روش‌های تحقیق کمی از این روش استفاده شده است.

روش تحقیق

- نوع تحقیق؛ این تحقیق یک تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی و تحلیلی است.
- جامعه آماری؛ در این تحقیق، از دو جامعه آماری مستقل از هم استفاده شده است: ۱- استادان مدیریت دولتی با حجم ۱۶ نفر (بر اساس ویژگی‌های تعیین شده)، ۲- اعضای ستاد تحول اداری دستگاه‌های اجرایی (خبرگان اجرایی) در سه سطح سازمانی شامل: اعضای ستاد تحول اداری ۲۱ وزارتخانه، دبیر ستاد تحول اداری ۳۰ استانداری کشور و اعضای ستاد تحول اداری ادارات کل استان مازندران به صورت سرشماری به حجم ۳۵۵ نفر انتخاب شده‌اند. برای اعتبار ابزار اندازه‌گیری از «اعتبار محتوا»^۱ و «اعتبار عاملی»^۲ با استفاده از شاخص «KMO»^۳ و برای پایایی ابزار اندازه‌گیری از «آلفای کرونباخ»^۴ استفاده شده است که شاخص KMO برای کل پرسشنامه ۰/۹۳ و ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۹۷ به دست آمده است که بیانگر قابل قبول بودن اعتبار و پایایی این پرسشنامه می‌باشد.

- ابزار گردآوری داده‌ها؛ ابزار گردآوری داده‌ها، دو نوع پرسشنامه ۹ درجه‌ای (۱ تا ۹) بوده است. که عدد «۹» نشان دهنده بیشترین و عدد «۱» نشان دهنده کمترین اهمیت بوده است. پرسشنامه اول برای اجرای روش دلفی و هدف مدلسازی در «وضعیت مطلوب» طرح شده و توسط استادان مدیریت تکمیل و در دو مرحله اجرا شده است. پرسشنامه دوم، به منظور آزمون مدل و شناخت «وضعیت موجود» طراحی و اجرا

1. Content validity
2. Factor validity
3. Kaiser- Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy
4. Crenbach's Alpha

وضعیت ممکن» فرضیه آماری به شرح زیر ارائه شده است: وضعیت ۹ عامل اصلی مدل تحول اداری در وضعیت
 $H_1: P > 0/55$ ممکن مناسب است
 $H_0: P \leq 0/55$ ممکن مناسب نیست

جدول (۲): نتایج آزمون «وضعیت موجود» عوامل مؤثر بر تحول اداری

ردیف	مؤلفه	گروه	فرض	تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت آزمون	سطح آزمون	مقدار احتمال
۱	مناسب سازی ساختار اداری و اندازه دولت	گروه ۱	$P \leq 0/55$	۱۷۵	۰/۸۵	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
		گروه ۲	$P > 0/55$	۳۰	۰/۱۵			
		کل		۲۰۵	۱			
۲	فرهنگ سازمانی	گروه ۱	$P \leq 0/55$	۱۶۵	۰/۸	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
		گروه ۲	$P > 0/55$	۴۰	۰/۲			
		کل		۲۰۵	۱			
۳	نظم مدیریتی	گروه ۱	$P \leq 0/55$	۱۸۳	۰/۸۹	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
		گروه ۲	$P > 0/55$	۲۲	۰/۱۱			
		کل		۲۰۵	۱			
۴	مدیریت منابع انسانی دولت	گروه ۱	$P \leq 0/55$	۱۶۴	۰/۸	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
		گروه ۲	$P > 0/55$	۴۱	۰/۲			
		کل		۲۰۵	۱			
۵	شهروند محوری	گروه ۱	$P \leq 0/55$	۱۷۸	۰/۸۷	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
		گروه ۲	$P > 0/55$	۲۷	۰/۱۳			
		کل		۲۰۵	۱			
۶	مدرن سازی دولت	گروه ۱	$P \leq 0/55$	۱۷۸	۰/۸۷	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
		گروه ۲	$P > 0/55$	۲۷	۰/۱۳			
		کل		۲۰۵	۱			
۷	مبارزه با فساد اداری	گروه ۱	$P \leq 0/55$	۱۷۹	۰/۸۷	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
		گروه ۲	$P > 0/55$	۲۶	۰/۱۳			
		کل		۲۰۵	۱			
۸	اصلاح فرایندها و روشها	گروه ۱	$P \leq 0/55$	۱۶۱	۰/۷۹	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
		گروه ۲	$P > 0/55$	۴۴	۰/۲۱			
		کل		۲۰۵	۱			
۹	به کارگیری رویکردهای مدیریت بخش خصوصی در بخش مدیریت دولتی	گروه ۱	$P \leq 0/55$	۱۷۹	۰/۸۷	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
		گروه ۲	$P > 0/55$	۲۶	۰/۱۳			
		کل		۲۰۵	۱			

جدول (۳): نتایج آزمون وضعیت عوامل مؤثر بر تحول اداری در وضعیت ممکن

ردیف	مؤلفه	گروه	فرض	تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت آزمون	سطح آزمون	مقدار احتمال
۱	مناسب‌سازی ساختار اداری و اندازه دولت	گروه ۱	$P \leq 0/55$	۰	۰	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
		گروه ۲	$P > 0/55$	۲۰۵	۱	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
		کل		۲۰۵	۱	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۲	فرهنگ سازمانی	گروه ۱	$P \leq 0/55$	۶	۰/۰۲۹۲۶۸	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
		گروه ۲	$P > 0/55$	۱۹۹	۰/۹۷۰۷۳۲	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
		کل		۲۰۵	۱	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۳	نظم مدیریتی	گروه ۱	$P \leq 0/55$	۱۰	۰/۰۴۸۷۸	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
		گروه ۲	$P > 0/55$	۱۹۵	۰/۹۵۱۲۲	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
		کل		۲۰۵	۱	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۴	مدیریت منابع انسانی دولت	گروه ۱	$P \leq 0/55$	۴	۰/۰۱۹۵۱۲	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
		گروه ۲	$P > 0/55$	۲۰۱	۰/۹۸۰۴۸۸	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
		کل		۲۰۵	۱	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۵	شهروند محوری	گروه ۱	$P \leq 0/55$	۷	۰/۰۳۴۱۴۶	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
		گروه ۲	$P > 0/55$	۱۹۸	۰/۹۶۵۸۵۴	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
		کل		۲۰۵	۱	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۶	مدرن‌سازی دولت	گروه ۱	$P \leq 0/55$	۲	۰/۰۰۹۷۵۶	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
		گروه ۲	$P > 0/55$	۲۰۳	۰/۹۹۰۲۴۴	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
		کل		۲۰۵	۱	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۷	مبارزه با فساد اداری	گروه ۱	$P \leq 0/55$	۴	۰/۰۱۹۵۱۲	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
		گروه ۲	$P > 0/55$	۲۰۱	۰/۹۸۰۴۸۸	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
		کل		۲۰۵	۱	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۸	اصلاح فرایندها و روش‌ها	گروه ۱	$P \leq 0/55$	۲	۰/۰۰۹۷۵۶	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
		گروه ۲	$P > 0/55$	۲۰۳	۰/۹۹۰۲۴۴	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
		کل		۲۰۵	۱	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
۹	به‌کارگیری رویکردهای مدیریت بخش خصوصی در بخش مدیریت دولتی	گروه ۱	$P \leq 0/55$	۵	۰/۰۲۴۳۹	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
		گروه ۲	$P > 0/55$	۲۰۰	۰/۹۷۵۶۱	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰
		کل		۲۰۵	۱	۰/۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰

سازمانی»، «نظام مدیریتی»، «مدیریت منابع انسانی»، «شهروندمداری»، «مدرن سازی دولت - دولت الکترونیک»، «سلامت اداری - مبارزه با فساد اداری»، «اصلاح فرایندها، روش ها و مقررات» و «به کارگیری رویکردهای مدیریت بخش خصوصی در مدیریت بخش دولتی» می باشند. شکل ۶-۱ «مدل نهایی ۹ مؤلفه‌ای تحول اداری در وضعیت ممکن» را نشان می دهد.

نکته قابل توجه این است، نتایج حاصل از داده‌های آماری نشان می دهد که هر یک از عوامل تحول اداری با یکدیگر ارتباط متقابل دارند. به عبارتی عوامل روی هم‌دیگر اثر می گذارند. بر این اساس نمی توان در تحول اداری به تغییر چند عامل اکتفا کرد. به عنوان مثال: ساختار اداری بر فرهنگ سازمانی و مدرن سازی دولت اثر می گذارد و بر عکس از آن دو عامل نیز اثر می پذیرد. همچنین نظام مدیریتی با مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، به کارگیری رویکردهای مدیریت بخش خصوصی در دولت، و سلامت اداری ارتباط دارد و بر آنها اثر می گذارد و اثر می پذیرد. شهروندمداری نیز با فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی، سلامت اداری، اصلاح فرایندها و روش ها و مقررات ارتباط دارد و بر آنها اثر می گذارد و اثر می پذیرد. سلامت اداری نیز با مدرن سازی دولت، شهروندمداری، نظام مدیریتی، اصلاح فرایندها، روش ها و مقررات و به کارگیری رویکردهای مدیریت بخش خصوصی در مدیریت بخش دولتی، ارتباط دارد و بر آنها اثر می گذارد و اثر می پذیرد.

بنابراین عوامل مؤثر بر تحول اداری، اجزای به هم پیوسته‌ای هستند که مجموعه واحدی را تشکیل می دهند و در اجرای برنامه‌های تحول اداری باید به تمام این عوامل توجه شود.

در این تحقیق سعی شده است به جای داشتن یک «رویکرد بخشی» با اعمال «راهبرد سیستمی و کل گرا» تمام ابعاد و اجزای تحول اداری با هم مطالعه و تجزیه و تحلیل شود. بر اساس نتایج تحقیق، به نظر می رسد پرداختن به این عوامل، تأثیر مهمی در تحول اداری به جای خواهد گذاشت.

نتایج حاصل از آزمون دو جمله‌ای (نسبت) برابر جدول ۶-۲ نشان داد که برای کلیه عوامل، عدد معناداری (نسبت مشاهده شده گروه ۱)، بزرگتر از سطح معناداری ۰/۰۵ می باشد. در نتیجه فرض H_0 رد می شود. به عبارت دیگر وضعیت ۹ عامل اصلی مؤثر بر تحول اداری در وضعیت ممکن مناسب است.

همچنین در خصوص ارتباط و عدم ارتباط بین پاسخگویان به تفکیک در سه سطح سازمانی (شامل وزارتخانه‌ها، استانداری‌ها و ادارات کل) آزمون انجام شد. نتایج حاصل از آزمون (χ^2) نشان داد که ارتباط معناداری بین پاسخ‌های پاسخگویان وجود دارد. یعنی بین نظرات پاسخگویان در هر سه سطح سازمانی در خصوص مناسب بودن عوامل مؤثر بر تحول اداری همسویی وجود دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

همان طوری که بیان شد هدف اصلی این تحقیق، «ارائه مدل تحول اداری»، در چارچوب یک روش علمی و با بهره‌گیری از رویکردهای کیفی و کمی بوده است. به دنبال آن محقق سعی نموده است تا پس از طراحی مدل، آن را در یک فرایند پیمایشی آزمون نماید. در این قسمت بحث و بررسی لازم پیرامون مدل تحول اداری انجام می شود.

♦ اولین سؤال تحقیق آن بود که «عوامل مؤثر بر تحول اداری کدامند؟». همان طوری که قبلاً توضیح داده شده است، برای دستیابی به مدل، پس از انجام مطالعات نظری، بررسی اسناد و مدارک و نیز مصاحبه‌های اکتشافی، عوامل مؤثر شناسایی و «مدل اولیه تحول اداری» تدوین شده است. سپس «آن مدل» با «روش دلفی» مورد ارزیابی «خبرگان» قرار گرفته و پس از انجام دو مرحله دلفی، به «اجماع نسبی» رسیده و سرانجام «مدل مطلوب تحول اداری» از نظر علمی طراحی شده است. پس از این مراحل، مدل مورد آزمون قرار گرفته و سرانجام «مدل نهایی ۹ مؤلفه‌ای تحول اداری» ارائه شده است.

بر مبنای این مدل، نه عامل اصلی و ۶۴ شاخص مؤثر بر تحول اداری که نقش تعیین کننده دارند شامل: «متناسب سازی ساختار اداری و اندازه دولت»، «فرهنگ

است. در میان شاخص‌های مربوط به این عامل نیز «دسترسی آسان شهروندان به عملکرد دولت»، «ارائه خدمات به موقع با کیفیت و هزینه کم»، «توانمندسازی شهروندان از طریق توزیع فرصت‌ها و امکانات» و «پاسخگویی مناسب به شهروندان» به ترتیب از جمله مؤثرترین شاخص‌ها می‌باشند.

- ششمین عامل مؤثر بر تحول اداری، «به کارگیری رویکردهای مدیریت بخش خصوصی در مدیریت بخش دولتی» می‌باشد. در میان شاخص‌های مربوط به این عامل نیز، «استفاده از روش‌های مدیریت عملکرد»، «استفاده از تکنیک‌های مدیریت کیفیت جامع»، «استفاده از تکنیک‌های مهندسی مجدد» به ترتیب از جمله مؤثرترین شاخص‌ها می‌باشند.

- هفتمین عامل اثرگذار بر تحول اداری، «سلامت اداری - مبارزه با فساد اداری» می‌باشد. در میان شاخص‌های مربوط به این عامل نیز، «جلوگیری از مداخله احزاب و گروه‌های سیاسی در نظام اداری»، «طراحی سیستم در جهت دسترسی آسان به اطلاعات لازم در مورد فساد اداری» و «گنجاندن اصول و معیارهای اخلاقی در برنامه‌های آموزشی جهت تقبیح فساد اداری»، به ترتیب از جمله مؤثرترین شاخص‌ها می‌باشند.

- هشتمین عامل اثرگذار بر تحول اداری «اصلاح فرایندها، روش‌ها و مقررات» می‌باشد. در میان شاخص‌های مربوط به این عامل نیز، «اطلاع‌رسانی به مردم در خصوص قوانین و مقررات»، «طراحی روش‌های مناسب جهت دریافت نظرات ارباب رجوع در خصوص چگونگی خدمات‌رسانی»، و «اصلاح و یا حذف مقررات دست و پا گیر» به ترتیب از جمله مؤثرترین شاخص‌ها می‌باشند.

- نهمین عامل اثرگذار بر تحول اداری «مدرن‌سازی دولت - دولت الکترونیک» می‌باشد. در میان شاخص‌های مربوط به این عامل نیز، «استقرار E.G جهت دسترسی شهروندان به عملکرد دولت»، «استقرار E. G جهت مبارزه با فساد اداری»، «استقرار E. G جهت ساده‌سازی فرایند انجام کار» به ترتیب از جمله مؤثرترین شاخص‌ها می‌باشند.

- ♦ سومین سؤال تحقیق آن است که «وضعیت موجود عوامل مؤثر بر تحول اداری چگونه است؟».

- ♦ دومین سؤال تحقیق آن است که «مؤثرترین عوامل بر تحول اداری کدامند؟». همان طوری که تصور می‌رود، همه عوامل از تأثیر و اهمیت یکسانی در مدل برخوردار نیستند، بلکه برخی از عوامل دارای اثر بیشتر و برخی دیگر دارای اثر کمتری هستند. نتایج تحقیق در این خصوص به شرح زیر می‌باشد:

- اولین عامل مؤثر بر تحول اداری «نظام مدیریتی در دولت» است که بیشترین اثر را بر تحول اداری دارد. در میان شاخص‌های مربوط به این عامل نیز به ترتیب؛ «انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس لیاقت و شایستگی»، «عدم دخالت حوزه سیاست در امور اجرایی»، «رعایت بی‌طرفی سیاسی در انتخاب مدیران» و «طراحی سیستم جهت بهره‌گیری از افکار و نظریه‌های نخبگان امور مدیریتی» از جمله مؤثرترین شاخص‌ها محسوب می‌شوند.

- دومین عامل اثرگذار بر تحول اداری «فرهنگ سازمانی» است. در میان شاخص‌های مربوط به این عامل، به ترتیب؛ «تضعیف روحیه چاپلوسی و دروغ‌گویی»، «تقویت روحیه خلاقیت، ابتکار و نوآوری»، «تقویت نگرش و باورهای افراد جهت تأمین منافع سازمان و جامعه» و «تقویت روحیه قانون‌مداری و ضابطه‌مداری» از جمله مؤثرترین شاخص‌ها محسوب می‌شوند.

- سومین عامل مؤثر در تحول اداری، «متناسب‌سازی ساختار اداری و اندازه دولت» است. در میان شاخص‌های مربوط به این عامل نیز؛ «متناسب‌سازی اندازه دولت»، «متناسب‌سازی قلمرو فعالیت دولت»، «متناسب‌سازی تعداد سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها» به ترتیب از جمله مؤثرترین شاخص‌ها می‌باشند.

- چهارمین عامل مؤثر بر تحول اداری، «مدیریت منابع انسانی» است. در میان شاخص‌های مربوط به این عامل نیز؛ «برقراری سیستم مناسب جهت جذب نخبگان در مشاغل تخصصی»، «نگهداری کارکنان با لحاظ سیستم‌های پرداخت و پاداش مناسب و عادلانه» و «جذب نیروهای ماهر و متناسب با شغل از طریق آزمون‌های ورودی» به ترتیب از جمله مؤثرترین شاخص‌های مؤثر می‌باشند.

- پنجمین عامل مؤثر بر تحول اداری «شهروندمداری»

ترتیب در بین دیگر شاخص‌ها وضعیت نامناسب‌تری دارند. با توجه به اینکه حدود چهار سال از ابلاغ سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران (که در واقع نوعی انقلاب اداری را تداعی می‌کرد)، می‌گذرد، به نظر می‌رسد که هنوز دولت نتوانسته است در راستای برنامه‌های تحول اداری ساختار اداری و اندازه دولت را متحول نماید. نتایج تحقیقات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۱)، باقری (۱۳۸۷)، قهرمانی (۱۳۸۶)، مینی بر وجود ساختار اداری ضعیف، ناکارآمد و نامناسب با نتایج این تحقیق همسو می‌باشد. همچنین بیک‌زاد (۱۳۸۴) در تحقیق خود نتیجه می‌گیرد که تدابیر سازمان و مدیریت کشور در خصوص منطقی‌نمودن اندازه دولت در حد کم بوده است. همچنین بر اساس بند «۱۰» ابلاغیه سیاست‌های کلی نظام اداری رهبر معظم انقلاب اسلامی (۱۳۸۹)، خواستار عملیاتی شدن «چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی‌ساختن تشکیلات نظام اداری در جهت تحقق اهداف چشم‌انداز» و «انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات کشوری» به همراه برنامه زمانبندی مشخص شده‌اند.

• با توجه به اینکه «سلامت اداری» در نتیجه کارکردهای درست سیستم‌های اجرایی حاصل می‌شود، اما به نظر می‌رسد مبارزه با فساد اداری به عنوان یک برنامه تحول ضرورت دارد. چرا که نتایج تحقیق نشان داد که وضعیت موجود «مبارزه با فساد اداری - سلامت اداری» در نظام اداری کشور مناسب نیست. در میان شاخص‌های مربوط به آن، «وجود مکانیزم کنترل مؤثر جهت جلوگیری از فساد»، «عدم مداخله احزاب و گروه‌های سیاسی در نظام اداری»، «وجود سیستم مناسب جهت دسترسی به اطلاعات لازم در خصوص فساد اداری» از جمله شاخص‌هایی هستند که به ترتیب دارای وضعیت نامناسب‌تری هستند. رهبر معظم انقلاب اسلامی (۱۳۸۹) بر اساس بند «۲۴» ابلاغیه سیاست‌های کلی نظام اداری، خواستار عملیاتی شدن «ارتقای سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن از طریق اصلاح

• نتایج تحقیق در خصوص «نظام مدیریتی در دولت» نشان داد اولاً انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس لیاقت و شایستگی انجام نمی‌پذیرد و معیارهای سیاسی جای معیارهای تخصصی را در انتخاب و انتصاب مدیران گرفته است و نیروهای وفادار به جناح‌های سیاسی به نظام اداری تحمیل می‌شود. ثانیاً، نفوذ و تأثیرگذاری قدرت‌های سیاسی در حوزه اداری بسیار بالاست و این امر سبب شده است که مدیریت دولتی نتواند علاوه بر تکالیف سیاسی به دیگر تکالیف (اقتصادی حقوقی و حرفه‌ای) خود به نحو مطلوب بپردازد. نتیجه این تحقیق با نتایج برخی از تحقیقات دیگر همسویی دارد. از جمله: فقیهی و دانایی‌فرد (۱۳۸۵) در کتاب خود اظهار داشته‌اند که مدیریت دولتی در ایران شدیداً از سیستم سیاسی تأثیر می‌پذیرد و به نقش متخصصین و حرفه‌ای‌ها توجه نمی‌شود، به شایسته‌سالاری در نظام اداری اهمیتی داده نمی‌شود. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۱) در گزارشی بیان داشته است که شرایط احراز پست مدیریت نسبت به گذشته (قبل از انقلاب) سهل‌تر شده و سیستم کارآمد نظارت بر عملکرد مدیریت وجود ندارد. مجیبی میکلائی (۱۳۸۵) در تحقیق خود اظهار داشت که نگرش سیاسی در مدیریت دولتی تسلط دارد. «نظام مدیریتی» نقش تعیین‌کننده و حیاتی در نظام اداری کشور دارد. عدم رعایت به اصول و شاخص‌های این عامل، نظام اداری را به ورطه انحراف سوق داده و سرانجام صدمات جبران‌ناپذیری را به بدنه سیستم اجرایی وارد می‌سازد. بر این اساس «دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران» از جمله موضوعاتی می‌باشد که رهبر معظم انقلاب اسلامی (۱۳۸۹) بر اساس بند «۴» ابلاغیه سیاست‌های کلی نظام اداری خواستار عملیاتی شدن آن به همراه برنامه زمانبندی مشخص شدند.

• نتایج تحقیق نشان داد که «ساختار اداری و اندازه دولت» در «وضعیت موجود» مناسب نیست. در میان شاخص‌های مربوط به این عامل نیز، «تمرکززدایی»، «کارکنان دولت»، «متناسب‌سازی قلمرو فعالیت دولت»، و «متناسب‌سازی تعداد سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها» از جمله شاخص‌هایی هستند که به

داشته‌است، نظام اداری کشور نیازمند تحول فرهنگی است. رهبر معظم انقلاب اسلامی (۱۳۸۹)، بر اساس بندهای «۱» و «۲۱» ابلاغیه سیاست‌های کلی نظام اداری، خواستار عملیاتی شدن «نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی» و «نهادینه‌سازی فرهنگ خود کنترلی، امانت‌داری، صرفه‌جویی، ساده‌زیستی و حفظ بیت‌المال» به همراه برنامه زمانبندی مشخص شده‌اند.

• نتایج تحقیق نشان داد که «مدیریت منابع انسانی در دولت» در وضعیت موجود مناسب نیست. در میان شاخص‌های مربوط به این عامل نیز، «سیستم مناسب جهت جذب نخبگان در مشاغل تخصصی»، «سیستم پرداخت و پاداش عادلانه کارکنان»، «تناسب شغل با شاغل بر اساس توانایی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز شغل»، «آموزش و بهسازی نیروی انسانی به صورت کاربردی جهت افزایش توانمندی و مهارت کارکنان در کارهای مربوطه» به ترتیب نسبت به دیگر شاخص‌ها وضعیت نامناسب‌تری دارند. «منابع انسانی» به عنوان منحصربه‌فردترین و پیچیده‌ترین عامل در سازمان محسوب می‌شود. بدون داشتن سیستم منابع انسانی مناسب، امکان رسیدن به اهداف و مأموریت سازمانی وجود ندارد. رهبر معظم انقلاب اسلامی (۱۳۸۹) بر اساس بندهای «۳»، «۵» و «۶» ابلاغیه سیاست‌های کلی نظام اداری، خواستار عملیاتی شدن «بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ‌نظری و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیر حرفه‌ای»، «ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی، بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان» و «رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تأکید بر عملکرد، توانمندی، جایگاه و ویژگی‌های شغل و شاغل و تأمین حداقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی» به همراه برنامه زمانبندی مشخص شده‌اند.

• نتایج تحقیق نشان داد وضعیت موجود «فرایندها، روش‌ها و مقررات» مناسب نیست. در میان عوامل مربوط به آن نیز، «وجود مقررات دست و پا گیر»،

فرایندهای قانونی و اداری، بهره‌گیری از امکانات فرهنگی و به کارگیری نظام مؤثر پیشگیری و برخورد با تخلفات»، به همراه برنامه زمانبندی مشخص شده‌اند.

• با توجه به رویکردهای جدید مدیریت دولتی مثل «حکمرانی خوب»، «خدمات دولتی جدید» و «جامعه‌گرایی»، که تأکید زیادی به «شهروندمداری» شده‌است. اما نتایج تحقیق نشان داد که وضعیت «شهروندمداری» در وضعیت موجود مناسب نیست و شکاف زیاد بین وضعیت موجود با وضعیت مطلوب و وضعیت ممکن وجود دارد. در میان شاخص‌های مربوط به آن، «اطلاع‌رسانی به موقع، صحیح و کامل به شهروندان»، «برقراری سیستم بازخورد جهت دریافت نظرات شهروندان جهت اصلاح امور»، «دسترسی آسان شهروندان به عملکرد دولت»، و «پاسخگویی مناسب به شهروندان»، از جمله شاخص‌هایی هستند که به ترتیب دارای وضعیت نامناسب‌تری هستند. رهبر معظم انقلاب اسلامی (۱۳۸۹)، بر اساس بند «۱۷» ابلاغیه سیاست‌های کلی نظام اداری، خواستار عملیاتی شدن «خدمات‌رسانی برتر، نوین و کیفی به منظور ارتقای سطح رضایت‌مندی و اعتماد مردم»، «شفاف‌سازی و آگاهی‌بخشی نسبت به حقوق و تکالیف متقابل مردم و نظام اداری با تأکید بر دسترسی آسان ضابطه‌مند مردم به اطلاعات صحیح» به همراه برنامه‌ریزی مشخص شده‌اند.

• نتایج تحقیق نشان داد که وضعیت موجود «فرهنگ سازمانی» در نظام اداری کشور مناسب نیست. در میان شاخص‌های مربوط به این عامل نیز، «تضعیف روحیه چابک‌پلوسی»، «وجود روحیه مشارکت و همراهی»، «وجود روحیه قانون‌مداری و ضابطه‌مداری»، «وجود روحیه کارمداری و وجدان کاری»، «وجود باورهای افراد جهت تأمین منافع سازمان و جامعه» و «تقویت باورهای افراد جهت تغییر و تحول خواهی» به ترتیب وضعیت مناسب‌تری دارند. فرازمند (۱۹۹۹) در مقاله‌ای اظهار داشته‌است بی‌توجهی به عامل فرهنگی در امر اصلاحات اداری، یکی از عوامل شکست اصلاحات می‌باشد. فقیهی (۱۳۷۲) در سمینار بررسی مسائل اداری ایران اظهار

نشان داد که به کارگیری این رویکردها در بخش دولتی هنوز وضعیت مناسبی ندارد. در میان عوامل مربوط به آن، «استفاده از روش‌های بازارگرایی و مشتری مداری»، «استفاده از مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده»، «استفاده از تکنیک‌های مهندسی مجدد» در تناسب با دیگر شاخص‌ها، دارای وضعیت نامناسب‌تری هستند. اما نکتهای که در این میان وجود دارد آن است که «مدیران و مسؤولان اجرایی تحول اداری» در مقایسه با استادان مدیریت دولتی تمایل دارند که این مؤلفه‌ها باید بیشتر در دولت اجرایی شود. اما «خبرگان علمی» استادان مدیریت دولتی اعتقاد دارند که دولت نباید شبیه بخش خصوصی اداره شود و بحث‌های مشتری مداری، بازارگرایی و نظایر آن حالت‌های خاص مدیریت بخش خصوصی است. دولت باید به وظایف ذاتی خود بپردازد. به جای مشتری‌مداری، شهروندمداری را سرلوحه کار خود قرار دهد، شفافیت را در سیستم دولتی لحاظ کند و پاسخگو باشد. به همین خاطر اهمیت نسبی این عامل در بین عوامل ۹ گانه تحول اداری، از نظر خبرگان (استادان مدیریت دولتی)، «رتبه نهم» و اهمیت نسبی این عامل در بین عوامل ۹ گانه تحول اداری، از نظر مدیران و مسؤولان تحول اداری در «رتبه ششم» قرار دارد.

خلاصه همانطوری که ملاحظه می‌شود، وضعیت موجود عوامل مؤثر بر تحول اداری مناسب نیست و عواملی شامل: نظام مدیریتی، فرهنگ سازمانی، ساختار اداری، مدیریت منابع انسانی و شهروندمداری دارای بیشترین اثر را در امر تحول اداری دارند. توجه به این عوامل می‌تواند نقش مهم و حیاتی را در بهبود نظام اداری کشور ایفا نماید.

منابع

۱. الوانی، سید مهدی (۱۳۷۹). "موانع ساختاری اجرای برنامه‌های توسعه در ایران". فصلنامه علمی - تخصصی مدیریت و توسعه. دوره دوم، شماره ۷. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش وزارت نیرو.

«اصلاح و یا حذف روش‌های نامناسب انجام کار» و «به روز بودن و منعطف‌بودن رویه‌های انجام کار» نسبت به دیگر شاخص‌ها دارای وضعیت نامناسب‌تری هستند. فرایندها، روش‌ها و مقررات به عنوان شریان‌های مهم جهت رساندن تغذیه مناسب به پیکره نظام اداری، نقش حیاتی دارند. فقیهی (۱۳۷۲)، اظهار داشته است تجدید نظر در روش‌ها و حذف قوانین و مقررات زاید و پیچیده به عنوان یک ضرورت تلقی می‌شود. رهبر معظم انقلاب اسلامی (۱۳۸۹) بر اساس بندهای «۱۲» و «۱۳» ابلاغیه سیاست‌های کلی نظام اداری، خواستار عملیاتی شدن «توجه به اثربخشی و کارایی در فرایندها و روش‌های اداری به منظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشوری» و «عدالت محوری، شفافیت و روزآمدی در تنظیم و تنقیح قوانین و مقررات اداری» به همراه برنامه زمانبندی مشخص شده‌اند.

- نتایج تحقیق نشان داد وضعیت موجود «مدرن‌سازی دولت - دولت الکترونیک» مناسب نیست. در میان عوامل مربوط به آن نیز، «استقرار EG جهت دسترسی آسان شهروندان به عملکرد دولت»، «استقرار EG جهت کاهش هزینه‌ها»، «استقرار EG جهت شفاف‌سازی و جلوگیری از فساد اداری»، و «استقرار EG جهت ارتباط و پاسخگویی بهتر به شهروندان» به ترتیب از جمله شاخص‌هایی هستند که در تناسب با دیگر شاخص‌ها وضعیت نامناسب‌تری دارند. مختاری بایع‌کلائی (۱۳۸۸) در تحقیق خود اظهار داشته‌است، که استقرار دولت الکترونیک - EG منجر به کارآمدی دولت، کوچک‌سازی دولت، مشارکت شهروندان در تصمیم‌گیری‌ها و پاسخگوتر شدن سازمان‌ها در برابر شهروندان نشده است. مقام معظم رهبری (۱۳۸۹)، بر اساس بند «۱۵» ابلاغیه سیاست‌های کلی نظام اداری، خواستار عملیاتی شدن «توسعه نظام اداری الکترونیک و فراهم آوردن الزامات آن به منظور ارائه مطلوب خدمات عمومی» به همراه برنامه زمانبندی مشخص شده‌اند.

- در این تحقیق «به کارگیری رویکردهای مدیریت بخش خصوصی در مدیریت بخش دولتی» یکی از عوامل تحول اداری محسوب می‌شود. نتایج تحقیق

۲. باقری، آیت. (۱۳۸۷). "بررسی لزوم تغییر ساختار اداری به منظور فساد اداری". گزارش سازمان بازرسی کل کشور، قابل دسترسی در: <http://www.gio.ir>
۳. پورعزت، علی اصغر (۱۳۸۷). "مبانی دانش اداره دولت و حکومت". چاپ اول. تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۴. رفیق‌الرحمان، ابوطیب. (۱۳۸۴). "بهبود عملکرد دولت از طریق اصلاح دستگاه اداری" (ترجمه محمد صفار). تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
۵. رهبر معظم انقلاب اسلامی (۱۳۸۹). «سیاست‌های کلی نظام اداری ایران». روزنامه جمهوری اسلامی، اول اردیبهشت / ۱۳۸۹. تهران.
۶. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور. (۱۳۸۱). "گزارش برنامه تحول در نظام اداری". تهران: معاونت امور مدیریت و برنامه‌ریزی.
۷. شفریتزر، ج. ام. و راسل ای. دبلیو (۱۳۸۶). "مبانی مدیریت دولتی". ترجمه دکتر غلامرضا معمارزاده طهران. چاپ اول. تهران: انتشارات گوهریار.
۸. صمدی، عباس (۱۳۸۳). "نظام‌های اداری تطبیقی با تأکید بر اصلاحات اداری تطبیقی". چاپ اول. تهران: انتشارات خواجه رشید.
۹. طباطبایی یزدی و مافی، فرزانه (۱۳۸۷). "روش‌های اجرایی شدن سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی". چاپ اول. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
۱۰. فرشید، پرویز و ادیبی غلامرضا (۱۳۸۴). "گامی به بلندای تحول". تحول اداری. شماره ۴۹. تهران: انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.
۱۱. فقیهی، ابوالحسن (۱۳۷۲). "مجموعه مقالات سمینار بررسی مسائل اداری ایران". چاپ اول. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
۱۲. فقیهی، ابوالحسن و دانایی‌فرد، حسن. (۱۳۸۵). "بوروکراسی و توسعه در ایران - نگاهی تاریخی تطبیقی". تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
۱۳. قهرمانی، مسعود. (۱۳۸۶). "بررسی همخوانی ماهیت برنامه تحول در نظام اداری کشور و استراتژی اجرای تغییر برای تحقق توانمندی دولت". رساله دکتری منتشر نشده، واحد علوم و تحقیقات تهران.
۱۴. مجیبی میکلائی، تورج. (۱۳۸۵). "عوامل بازدارنده تحول نظام اداری در ایران". مجموعه مقالات. تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
۱۵. مرکز مطالعات امنیت اجتماعی (۱۳۸۸). "چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴". قابل دسترسی در سایت: <http://www.CSSS.ir>
۱۶. معمارزاده، غلامرضا و کراهی مقدم، سیروس (۱۳۸۳). "تأثیر نظام ارزشی مجریان و مدیران بخش دولتی در بروز فساد اداری"، فصلنامه مدیریت و توسعه، دوره ششم، شماره ۲۳. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
۱۷. میرسیاسی، ناصر (۱۳۶۳). "مدیریت منابع انسانی". چاپ دوم. تهران: نقش جهان.
۱۸. میرسیاسی، ناصر و اعتباریان، اکبر (۱۳۸۷). "اصلاح و تحول در نظام اداری ایران - براساس الگوی توازن قدرت". تهران: انتشارات میر.
۱۹. نیکولاس، هنری. (۱۳۸۶). "اداره امور عمومی و مسائل حکومتی". ترجمه عباس منوریان و ناصر عسگری. تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
۲۰. هیکس، ریچارد. (۱۳۸۴). "بازآفرینی در عصر اطلاعات" (ترجمه هادی وارمی، نصرآورد جهانگرد و محسن پازری). تهران: انتشارات دبیرخانه شورای عالی اطلاع‌رسانی.
۲۱. هیوز، ای. آون. (۱۳۷۹). "مدیریت دولتی نوین". ترجمه سید مهدی الوانی، سهراب خلیلی شورینی و غلامرضا معمارزاده طهران. تهران: انتشارات مروارید.
22. Aucoin, P. (1990). "Administrative Reform in Public Management: Paradigms,

34. Heady, Ferrel (1996). "Public Administration A Comparative Perspective". U. S. A.: Published by Marcel Dekker, Inc. <http://www.emelalding.com>
35. Hughes, Owen E. (2003). "Public Management & Administration". Third Edition.
36. Jerisat, Jamil (2004). "Governance in a Globalization World". U. S. A: Tampa, Florida.
37. Kawalek, John Paul. (2006). "Organizational change through management development". *International Journal of Public Administration* [online]. Available at: <http://www.emelarld.com>.
38. Meyer, Oierter Heinz. (2000). "The New Mangerialism in education management: corporatization or organizational learning". *The Journal of educational administration*, vol. 40, No. 6, pp. 534-551.
39. Nonaka, I. and Jakeuchi, M. (1995). "The Know ledge Creating Company". NewYork: Oxford University Press.
40. Pollit Christopher and Bouckaert Geert (2000). "Public Management Reform: A Comprative Analysis". NewYork Oxford University Press.
41. Pollitt, Christopher (2009). "Bureaucraces Remember, Post-Bureaucratic Organizations Forget". *Journal Public Administration*, vol. 87. No. 2, PP. 198-218. U. S. A: Blackwell Publishing Ltd. Available at: <http://www.emeraled.com>.
42. Raadschelders, Jos C. N. (2008). "Understanding Government: four intellectual Traditions the Study of Public Administration". *Journal Public Administration*, vol. 86, No. 4. PP. 925-949. U. S. A: Blackwell Publishing Ltd.
43. Stillman, T. Richard. (1996). "Public Administration".
44. Vigoda-Gadot, Eron and Meiri, Sagie (1998). "New Public Management Values and Persona- Organization FIT: A Socio - Psychological Approach and Empirical Examination Among Public Sector Personel". *Journal Public Administration*. Vol. 86, No. 1. Available at: <http://www.emerald.com>.
45. Williams, Daniel W. (2000). "Reinveting the provebs of Governmenet". *Public Administration Review*. Vol. 60, No. 6. *Principles, Paradoxes*". *Journal*, vol. 3. No. 2 PP. 115-137.
23. Denhardt, Robert B. & Denhardt, Janet vinzant Denhardt (2000). "The new public service: serving Rather than streeing". *Public Administration Review*. Vol. 60, No. 6.
24. Denhart, Jonet V. and Denhart, Robert B. (2007). "The New Public Service". New York: M. E. Share Armonk.
25. Diefenbach, Thomas (2009). "New public Management in Public Sector Organization. The Dark Sides of Managerialistic Enlightenment". *Journal Public Administration*. Vol. 87, No. 4, U. S. A: Blackwell Publishing Ltd. Available at: <http://www.emerald.com>.
26. Faghihi, Abolhassan (1986). "Bureaucracy and politics under the shah: A study of the Bureacracy in the context of iran's politics 1941-1978". *Doctoral dissertation*, Newyork: Albany, state University.
27. Ferlie- Ewan, Andrew- Ashburner, Lynn-Fitzgerald (1996). "The New Public Management in Action". NewYork: Oxford University Press.
28. Fletcher, Beverly R. (1990). "Organization Transformation Theorists and Practitioners: Profiles and Themes". NewYork: Praeger.
29. Foley, Paul and Alfonso, Ximena (2009). "e Government and the Tranfomation Agenda". *Journal Public Administration*. Vol. 87, No. 2, U. S. A: Blackwell Publishing Ltd. Available at: <http://www.emerald.com>.
30. Frazmand, Ali (2002). "Administrative reform in developing nations". America: Praeger publishers.
31. Frazmand, Ali. (1999). "Administrative Reform in Modern Iran: an historical Analysis". *International Journal of Public Administration* [on line]. Vol. 22, pp. 917-946. Available at: <http://www.emeraled.com>.
32. Goldsmith, M. J. & Page, E. G. (1997). "Public Sector Reform: Rationate, Trends and Problems". London: sage.
33. Gramberg, van Bernadine. (2000). "New Public Management in local government- victoria, Australia". *The international Journal of Public Sector Management*, vol. 13, No. 5, pp. 476-492. Available at: <http://www.emeraldlibrary.com>.