

## طراحی الگوی تدوین خطمشی اصلاح و بهبود نظام اداری

(مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران)

جواد فدایی<sup>۱</sup> - مسعود پورکیانی<sup>۲</sup>

### چکیده

زمینه: نظام اداری با توجه به نقش گسترده و مؤثری که در انجام امور سازمانی دارند، یکی از زیرساخت‌های مهم توسعه محسوب می‌شود که بی‌توجهی به آن آسیب‌های جبران‌ناپذیری در مسیر تحقق برنامه‌ها، رضایت مردم و... به دنبال دارد.

هدف: این پژوهش باهدف ارائه الگوی اصلاح و بهبود نظام اداری در شرکت ملی گاز و با استفاده از روش آمیخته (کیفی و کمی) اجرا شده است.

روش‌ها: در بخش کیفی از مدل داده بنیاد استفاده شد. در این بخش مدل داده بنیاد تحقیق با مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان ستادی در شرکت ملی گاز با روش دلفی، کدگذاری محوری و گزینشی انجام شد. در بخش کمی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری در محیط نرم‌افزاری لیزرل و آموس مدل پیشنهادی و فرضیات ارائه‌شده در مرحله کیفی را مورد بررسی قرار می‌دهد. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی شامل کلیه مدیران امور اداری در ۳۱ شرکت استانی گاز به همراه ستاد مرکزی می‌باشد. در این بخش از جدول مورگان جهت تعیین نمونه استفاده گردید.

نتایج: نتایج نشان می‌دهد عوامل علی (حوزه ساختاری و سازمان‌دهی، حوزه بهره‌وری، حوزه سرمایه انسانی، حوزه مدیریتی و حوزه نظام قانونی و سیاسی) بر خطمشی‌گذاری اصلاح و بهبود نظام اداری تأثیر دارد. همچنین عوامل زمینه‌ای (جریان‌های اجتماعی و فرهنگی، جریان‌های اقتصادی و فناوری و جریان‌های سازمانی و اداری) و عوامل مداخله‌گر (عدم تخصیص بهینه بودجه و جریان‌های سازمانی و اداری) بر عوامل راهبردی تأثیر می‌گذارد. در نهایت عوامل راهبردی (راهبردها انطباق قابلیت‌ها ظرفیت‌ها و توانمندی‌های نظام اداری با نقش و وظایف یک سازمان ایده آل و مطلوب و فرهنگ‌سازی برای ایجاد تحول و اصلاح در نظام اداری) بر نظام اداری نظام‌مند و جامع تأثیر می‌گذارد.

کلمات کلیدی: نظام اداری، خطمشی اصلاح و بهبود نظام اداری، شرکت ملی گاز ایران

<sup>۱</sup> دانش آموخته دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

[b.fadaei1990@gmail.com](mailto:b.fadaei1990@gmail.com)

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. (مسئول

مکاتبات) [Pourkiani@iauk.ac.ir](mailto:Pourkiani@iauk.ac.ir)

مقدمه

در دهه‌های اخیر تحقیقات و تحولات گسترده‌ای در حوزه‌ی مدیریت دولتی انجام شده است. اندیشمندان و محققان مدیریت دولتی به دنبال یافتن شیوه‌ها و راه‌هایی برای افزایش بهره‌وری در اداره‌ی سازمان‌های دولتی بوده‌اند. ظهور نهضت‌هایی همچون مدیریت دولتی نوین و نظریه‌ی حکمرانی خوب در راستای اصلاح و بهبود عملکرد نظام اداری بوده است. تلاش برای دستیابی به یک دولت کارآمد و کوچک و نظام اداری کارا و مؤثر نه تنها در کشورهای در حال توسعه بلکه در کشورهای صنعتی نیز از اولویت‌های اصلی حکومت‌ها شده است (لیبرتچ و پیتلیک، ۲۰۱۵).

اصلاح و بهبود در سازمان و مدیریت به معنای کوشش‌های بلندمدت برای بهبود فرایندهای نوسازی و تجدید حیات و حل مسائل و مشکلات از طریق علوم رفتاری و مدیریتی است (آغاز، ۱۳۸۸). از دیدگاه پولیت و بوکارت اصلاح اداری به معنی تغییر آگاهانه در ساختارها و فرایندهای سازمان‌های بخش عمومی باهدف هدایت آن‌ها به عملکرد بهتر است (پولیت و بوکارت، ۲۰۱۰). در اینجا اصلاح و بهبود نظام اداری به معنای هرگونه تغییر و تحول در نظام اداری است که هدف آن افزایش اثربخشی و کارایی بخش دولتی باشد. در هر (۲۰۰۹) چهار هدف اصلی برای اصلاح و بهبود ظرفیت اداری قائل شده است.

(۱) ایجاد مدیریت دولتی کارآمد و ساده  
(۲) ایجاد نوعی مدیریت دولتی که اجازه‌ی خلاف کمتری به کارکنان دهد.

(۳) ایجاد مدیریت دولتی اطمینان‌بخش و  
(۴) ایجاد مدیریت دولتی با کارایی بالا در خدمت‌دهی (درهر، ۲۰۰۹)

بررسی وضعیت موجود نظام اداری ایران بیانگر مشکلاتی از قبیل فقدان روحیه‌ی نوآوری، عدم تفکیک حوزه‌ی حاکمیتی از حوزه‌های تصدی‌گری، فقدان نظام ارزیابی عملکرد جامع و نتیجه محور، بی‌عدالتی در

نظام پرداخت، عدم استفاده جامع و فراگیر از فناوری اطلاعات، عدم توجه به حقوق مردم در مواجهه با نهادهای اداری، ابهام در نظام ارتقای مدیریت، فراگیر نبودن قوانین و... است به‌طورقطع و یقین تا زمانی که نظام اداری ایران در چنبره‌ی این مسائل و مشکلات گرفتار باشد، حرکت جدی به سمت دستیابی به اهداف توسعه صورت نخواهد گرفت (دانایی‌فرد، ۱۳۹۲؛ مرادی، ۱۳۹۴).

هدف کلی پژوهش طراحی مدل تدوین برنامه اصلاح و بهبود نظام اداری در شرکت ملی گاز ایران است. در این تحقیق تلاش بر این است تا پس از بازنمایی فعالیت‌های اصلاحی و بهبود در ظرفیت اداری در شرکت ملی گاز ایران، عوامل مؤثر در این برنامه‌ها شناسایی شده و در نهایت مدلی برای طراحی و اجرای این برنامه‌ها تدوین گردد، بنابراین سؤال اساسی تحقیق به این صورت بیان می‌شود: در هنگام تدوین و اجرای برنامه‌های اصلاح و بهبود نظام اداری باید به چه عواملی توجه شود تا این برنامه‌ها موفقیت‌آمیز باشد؟ و ثانیاً برای الگو یا مدل اصلاح و بهبود نظام اداری دارای چه مشخصاتی است و اعتبار این الگو به چه میزان است؟

نظام اداری کشورهای در حال توسعه کارآمد نیست و نارسایی‌هایی دارد که در عمل فرایند توسعه را با چالش روبه‌رو کرده‌اند (خیرگو و همکاران، ۱۳۹۲)

محمدی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تبیین اثربخش نظام اداری در ایران» معتقدند که به‌منظور اثربخشی بیشتر نظام اداری ایران، باید به سازگاری میان ابعاد مدیریتی، سیاسی، قانونی و حرفه‌ای با ویژگی‌های فرهنگی که از عقلانیت بیشتری برخوردارند، توجه شود؛ این مهم در بلندمدت برای تسهیل فرایند توسعه کشور، گام مؤثری محسوب می‌شود. نتایج پژوهش آنان نشان داد بین وضع موجود و مطلوب ابعاد مدیریتی، حرفه‌ای و

فرایند انتقال آن‌ها از کشورهای پیشرفته دنیا است که در مواردی به همگرایی، یادگیری و در برخی دیگر به تقلید خطمشی و در نهایت یادگیری خطمشی منجر شده است.

از دیدگاه کیتاکو (۲۰۱۰) اجرای موفقیت‌آمیز این برنامه‌ها نیازمند اصلاح و تجدیدنظر قانونی و تصویب قوانین مطلوب است. همچنین داشتن جدول زمانی برای اجرا، ارزیابی کلیه فعالیت‌ها و حمایت سیاسی می‌تواند کمک زیادی به اجرای صحیح کند.

آغاز (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی ساختار بوروکراسی دولتی ایران با تأکید بر فرهنگ بومی»، ویژگی‌های کنونی بوروکراسی ایران را با تمرکز بر سنجش ابعاد ساختاری مطالعه کرد. بر اساس نتایج پژوهش وی، ساختار بوروکراسی ایران با الگوی عقلایی سنتی فاصله زیادی دارد و در طراحی ساختار بوروکراسی دولتی ایران باید به ارزش‌های فرهنگی و بومی توجه شود. در جدول ۱ خلاصه‌ای از مؤلفه‌هایی که هریک از تحقیقات پیشین در تحقیق خود در الگوی اصلاح نظام اداری استفاده نمودند، آورده شده است.

سیاسی، اختلاف معناداری وجود دارد و بین وضع موجود و مطلوب بعد قانونی اختلاف معناداری مشاهده نمی‌شود. همچنین پنج ویژگی فرهنگی شامل اقتدارگرایی، کم اعتمادی نسبت به یکدیگر، پارتی-بازی و خویشاوند گرایی، ضعف در حاکمیت شایسته‌سالار و فرهنگ عمومی غیر عقلایی به‌عنوان اصلی‌ترین موانع فرهنگی فراروی اثربخشی نظام اداری ایران شناسایی شدند.

استروکی (۲۰۱۷)، در مطالعه خود نه عامل اساسی برای موفقیت برنامه‌های اصلاح نظام اداری شناسایی نمود، این عوامل عبارت بودند از: خصوصیات خطمشی اجرا شده، در اختیار بودن منابع کافی، تعدد عوامل اجرایی، طرز تلقی کارکنان اجرایی، میزان مشارکت شهروندان و ذینفعان، فرصت برای یادگیری در میان مجریان، تجارب گذشته و محیطی که برنامه‌ها در آن اجرا می‌شود.

خیرگو و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «چگونگی انتقال خطمشی‌های تحول در نظام اداری ایران» به این نتیجه رسیدند که این خطمشی‌ها نتیجه

جدول ۱: مؤلفه‌های تحقیقات پیشین جهت اصلاح نظام اداری

مؤلفه	منبع
برنامه‌ریزی	ستیز (۱۹۸۰)؛ فرازمنند (۲۰۰۲)؛ اندرو و همکاران (۲۱۰۳)، دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۴)
سازمان‌دهی	فقیقی (۱۹۸۹)، اولسن (۲۰۰۵)، مرادی (۱۳۹۴)
نظارت و ارزیابی	فدریکسن (۱۹۹۱)؛ نجف بیگی (۱۳۸۸)
فناوری مدیریتی	رانسنبلوم (۱۹۸۹)، محمدی و همکاران (۱۳۹۵)
مدیریت منابع انسانی	رانسنبلوم (۱۹۸۹)، رانسنبلوم و رنه (۲۰۱۰)، آغاز (۱۳۸۸)، محمدی و همکاران (۱۳۹۵)
پاسخگویی	پولیت و همکاران (۲۰۱۱)، دانایی فرد (۱۳۹۲)
سلامت نظام اداری	ریوز و باستیدا (۲۰۱۴)، خیرگو و همکاران (۱۳۹۲)
توسعه مشارکت عمومی	ریگز (۱۹۸۰)
ایجاد اعتماد عمومی	لیبتریک و پیتلیک (۲۰۱۵)، خیرگو و همکاران (۱۳۹۲)، مرادی (۱۳۹۴)
حاکمیت قانون	استروکی (۲۰۱۷)، مرادی (۱۳۹۴)، محمدی و همکاران (۱۳۹۵)
رعایت حقوق سیاسی افراد	ستیز (۱۹۸۰)، محمدی و همکاران (۱۳۹۵)
صیانت از حقوق مردم	اندرو و همکاران (۲۱۰۳)، رنه (۲۰۱۰)، آغاز (۱۳۸۸)، دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۴)
اخلاق حرفه‌ای	اولسن (۲۰۰۵)
توجه به مسئولیت اجتماعی	ریوز و باستیدا (۲۰۱۴)، دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۴)
شهروندمداری	آغاز (۱۳۸۸)، محمدی و همکاران (۱۳۹۵)

در آن از روش‌های کیفی مقتضی از جمله روش داده بنیاد جهت استخراج مؤلفه‌ها و همچنین سنجه‌های پژوهش استفاده شده و از روش‌های کمی برای تأیید مدل‌های اندازه‌گیری و آزمون مدل مفهومی استفاده شده است. مراحل انجام تحقیق به شرح شکل شماره ۱ است.

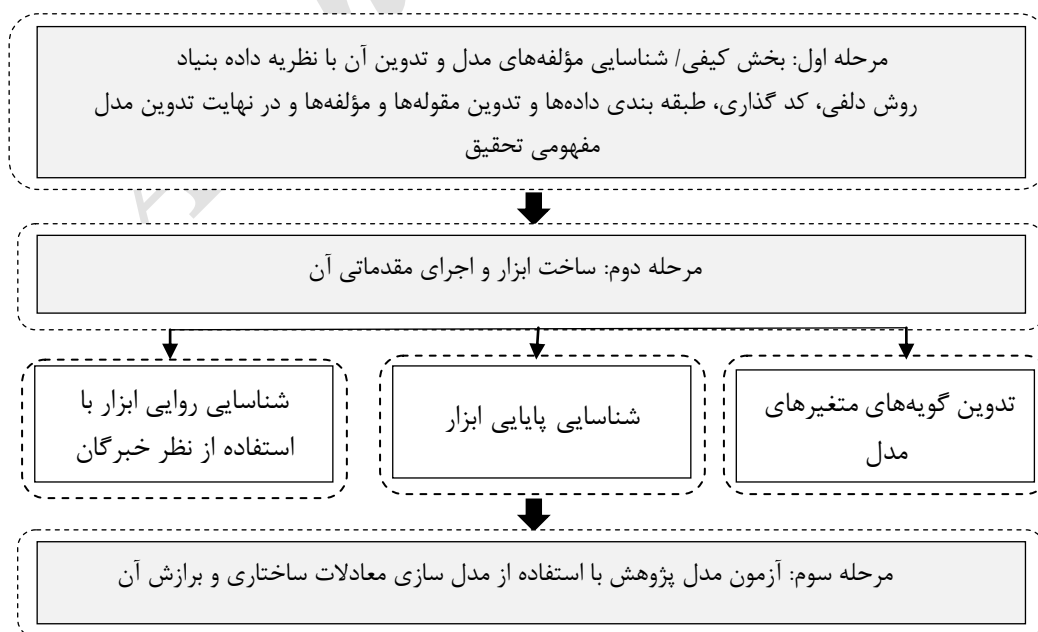
### الف) روش تحقیق مرحله کیفی

در مرحله از تحقیق جامعه آماری در بخش کیفی شامل کلیه صاحب‌نظران و خبرگان امور اداری در شرکت ملی گاز می‌باشد که در اینجا با روش نمونه‌گیری نظری انتخاب هدفمند اطلاع‌رسانان کلیدی بر اساس اطلاعات خاصی که از موضوع پژوهش دارند خواهد بود. از ویژگی لازم برای انتخاب اعضای پنل، آشنایی کامل به مفاهیم امور اداری می‌باشد. با توجه به پنل تخصصی به تعداد ۱۵ نفر نمونه انتخاب می‌گردد. این ۱۵ نفر شامل ۸ نفر مدیران عالی در شرکت ملی گاز واحد ستاد، ۴ نفر عضو هیئت علمی و مدرس دانشگاه دارای مدرک دکتری مدیریت دولتی، ۳ نفر از مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

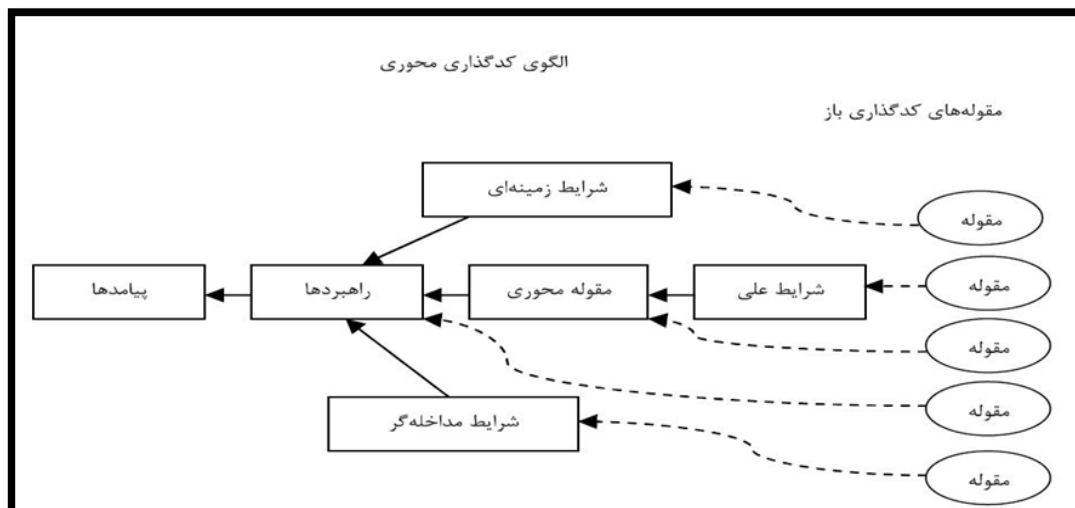
در مقایسه پژوهش حاضر با پژوهش‌های انجام‌شده، باید اذعان کرد که پژوهش حاضر بر دستور کار خط‌مشی‌های اصلاح نظام اداری تأکید دارد، درحالی‌که به نظر می‌رسد سایر پژوهش‌ها از توجه به فرایند دستور کار خط‌مشی‌های اصلاح نظام اداری غافل مانده‌اند. با توجه به این‌که فرایند دستور کار خط‌مشی‌گذاری اصلاح نظام اداری در سازمان‌های دولتی، به‌طور جامع تبیین نشده، ارائه الگوی دستور کار خط‌مشی‌های اصلاح نظام اداری در سازمان‌های دولتی ایران و نظری‌های در خصوص این موضوع وجود ندارد و با توجه به خلأ تحقیقاتی، به نظر می‌رسد اجرای این پژوهش ضروری است و می‌تواند خلأ تحقیقاتی موجود در نظام اداری را اندکی جبران کند.

### روش تحقیق

این پژوهش با هدف ارائه الگوی اصلاح و بهبود نظام اداری در شرکت ملی گاز و با استفاده از روش آمیخته (کیفی و کمی) اجرا شده است. این پژوهش از لحاظ رویکرد پژوهشی از روش پژوهشی آمیخته از نوع اکتشافی هست. بنابراین رویکرد این پژوهش ترکیبی از رویکردهای کیفی و کمی (آمیخته) است که



شکل ۱. مراحل انجام تحقیق



شکل ۲: داده بنیاد

(منبع: کوربین و استراوس، ۲۰۰۷)

کوکران استفاده شده است. تعداد کل جامعه ۴۸۰ نفر می‌باشد. براساس فرمول کوکران و جامعه آماری تحقیق (۴۸۰ نفر) نمونه آماری تحقیق شامل ۲۱۴ نفر از مدیران ستادی شرکت ملی گاز ایران می‌باشد. در این مرحله از یک پرسشنامه که دارای ۱۴ مقوله و ۷۱ مفهوم استفاده می‌شود. در این مرحله جهت تأیید مدل پیشنهادی تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی مرتبه اول استفاده می‌گردد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

#### الف) نتایج بخش کیفی

در مرحله کیفی طراحی مدل اصلاح نظام اداری در شرکت ملی گاز ایران از روش تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری نظری استفاده شده است. در این بخش روش دلفی طی ۳ راند مقوله‌های اصلی یا تم‌ها با عوامل زیرمجموعه شکل گرفتند که به شرح زیر می‌باشد.

- راند اول: برای استخراج شاخص‌های تحقیق در راند اول از پرسشنامه به صورت بدون ساختار یا باز استفاده شد که به عنوان استراتژی زایش ایده‌ها عمل نموده و هدف آن آشکارسازی کلیه موضوعات مرتبط با عنوان تحت مطالعه است. از هر یک از

انتخاب گردید. در این مرحله با استفاده از نظریه داده بنیاد (روش دلفی جهت شناسایی مقوله‌ها و مفاهیم و کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی جهت طبقه‌بندی و ارتباط بین مقوله‌ها و مفاهیم) استفاده شده است. مجموع مقوله‌های مستخرج از داده‌های خام، در قالب شرایط علی (علل ایجاد پدیده اصلی)، راهبرد (کنش یا کنش‌های متقابل که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به پدیده اصلی انجام می‌شود)، زمینه (شرایط بسترساز مؤثر در راهبرد)، شرایط مداخله‌گر (شرایط عام مؤثر در راهبردها) و پیامدها (نتایج به‌کارگیری راهبردها) به صورت نظری از طریق الگوی پارادایمی شکل ۲ به هم مرتبط می‌شوند. بنا بر نظر استراس و کوربین در صورتی که از این الگو استفاده نشود، نظریه مبنایی فاقد دقت و پیچیدگی‌های لازم خواهد بود.

#### ب) روش تحقیق مرحله کمی

در این مرحله جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه مدیران ستادی در شرکت ملی گاز می‌باشد. این جامعه شامل ۳۱ شرکت استانی گاز به همراه ستاد مرکزی می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه از فرمول

جدول ۲: مفاهیم و مؤلفه‌های شناسایی شده در روش دلفی

مفاهیم	مؤلفه‌ها (مفهوم‌ها)
مقوله ۱: حوزه ساختاری و سازمان‌دهی:	۱- عدم توسعه دولت الکترونیک و هوشمند سازی اداری، ۲- استفاده از یک الگوی ساختاری تقلیدی و ثابت به‌جای طراحی ساختارهایی متناسب با شرایط محیطی و قابلیت‌های درونی هر سازمان و ایجاد انعطاف‌پذیری در آن‌ها ۳- عدم وجود اختیارات قانونی و آزادی عمل برای مدیران جهت اجرای برنامه‌های اصلاح و بهبود اداری، ۴- روش‌ها و فرایندهای طولانی و غیر شفاف، ۵- نیاز به سازمان‌دهی مجدد، ۶- وجود فساد اداری و عدم مقابله جدی با آن، ۷- عدم ایجاد فضای رقابتی در ارائه خدمات عمومی، ۸- تمرکز به نسبت زیاد و قدرت زیاد ساختارهای غیررسمی
مقوله ۲- حوزه بهره‌وری	۱- عدم اهتمام مدیریت دولتی به موضوع بهره‌وری، ۲- بهره‌وری پایین منابع انسانی و مالی، ۳- بهره‌وری پایین پایین فناوری اطلاعات و تکنولوژی، ۴- عدم اثربخشی برنامه‌ها و خطمشی‌ها
مقوله ۳- حوزه سرمایه انسانی	۱- عدم مدیریت عملکرد کارکنان، ۲- عدم نظام پاداش و جبران خدمات، ۳- عدم توانمندسازی کارکنان، ۴- عدم جانشین‌پروری و مدیریت منابع انسانی
مقوله ۴: حوزه مدیریتی	۱- پاسخگویی اجتماعی ضعیف، ۲- عدم رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای، ۳- عدم تفویض اختیار و تصمیم‌گیری غیر عقلایی، ۴- تمایل به گسترش حیطه تحت سرپرستی، ۵- فقدان تکریم ارباب‌رجوع و صیانت از حقوق مردم
مقوله ۵: حوزه نظام قانونی و سیاسی	۱- عدم حاکمیت قانون، ۲- ارتقای سلامت نظام اداری، ۳- عدم الزامات قانونی بر رفتارهای شغلی، ۴- عدم جدایی سیاست از اداره به‌جای سیاست زدگی و جانب‌داری‌های سیاسی در بوروکراسی اداری، ۵- عدم ثبات سیاسی و تغییرات مداوم و گسترده
مقوله ۶: جریان‌های اجتماعی و فرهنگی	۱- عدم رعایت حقوق شهروندی، ۲- پارتنری‌بازی و خویشاوند گرایی، ۳- تنوع قومی جامعه ایران و عدم رعایت حقوق اقوام، ۴- بی‌ثباتی نظام اجتماعی، ۵- فرهنگ تصمیم‌گیری فردی و سخنگویی به‌جای عمل، ۶- کیفیت زندگی پایین و ضعف نظارت عمومی، ۷- ترجیح دادن وضع موجود، ۸- اقتدارگرایی و اعطای امتیاز ویژه به افراد صاحب قدرت
مقوله ۷: جریان‌های اقتصادی و فناوری	۱- بیکاری و اشتغال کم، ۲- رکود اقتصادی، ۳- تورم، ۴- فقر، ۵- دانشی نبودن اقتصاد و نداشتن فناوری‌های مناسب
مقوله ۸: جریان‌های سازمانی و اداری	۱- وجود فساد اداری، ۲- ناکارآمدی نهادهای نظارتی، ۳- تمرکز شدید، ۴- بهره‌وری پایین، ۵- ناکارآمدی نظام پاسخگویی و توجه نکردن به مسئولیت اجتماعی
مقوله ۹: عدم تخصیص بهینه بودجه	۱- ضعف نظام بودجه‌ریزی، ۲- عدم تخصیص اعتبار بهنگام، ۳- در دسترس نبودن منابع مالی و تخصیص هدفمند این منابع به برنامه‌های اصلاح
مقوله ۱۰: بی‌انگیزگی و تعهد نا مستمر مدیران و کارگزاران	۱- نبود انگیزه و تعهد نا مستمر، ۲- عدم تمایل کارکنان برای اجرای برنامه‌های اصلاح نظام اداری، ۳- عدم درک مسئولیت حرفه‌ای، تعهد سازمانی و باارزش دانستن فعالیت در بخش سازمانی توسط کارکنان،
مقوله ۱۱: انطباق قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های نظام اداری با نقش و وظایف یک سازمان ایده آل و مطلوب	۱- عدم تمرکززدایی، ۲- عدم توسعه دولت الکترونیک و هوشمند سازی اداری سازمان، ۳- عدم خدمات عمومی در فضای رقابتی، ۴- سلامت اداری، ۵- صیانت از حقوق مردم و تکریم، ۶- عدم نظارت و ارزیابی و افزایش بهره‌وری، ۷- عدم مدیریت سرمایه انسانی و افزایش تقویت مدیریت و توان کارشناسی سازمان
مقوله ۱۲: فرهنگ‌سازی برای ایجاد تحول و اصلاح در نظام اداری	۱- عدم توسعه فرهنگ‌سازمانی و الزامات تحول نظام اداری، ۲- عدم ترویج فرهنگ مشارکتی به‌جای رواج فرهنگی غیر مشارکتی که منجر به تصمیم‌گیری فردی می‌شود، ۳- وجود انگیزه‌ی کمال طلبی و موفقیت‌گرایی به‌جای انفعال ناشی از روحیه تقدیرگرایی و جبرگرایی
مقوله ۱۳: نظام اداری نظام‌مند و جامع	۱- تعیین چشم‌انداز مشخص و برنامه‌ریزی جامع و هدفمند، ۲- برنامه‌ریزی جامع منابع انسانی و اصلاح ساختار تشکیلاتی سازمان، ۳- افزایش کارایی سازمان و تمرکز بر داده‌های نظام اداری، ۴- افزایش اثربخشی نظام اداری و تمرکز بر ستاده‌های نظام اداری، ۵- عدم وجود فساد و قانون‌گرایی
مقوله ۱۴: خطمشی‌گذاری اصلاح نظام اداری در شرکت ملی گاز ایران: عامل اصلی موفقیت در اصلاح نظام اداری	

کمتر از ۰/۲ بود، اجماع صورت گرفته است و اگر بیش از ۰/۲ بود راند بعدی انجام می‌گردد. با توجه به نتایج کلیه مقوله‌ها و مؤلفه‌ها اختلاف‌ها کمتر از ۰/۲ می‌باشد بنابراین اجماع صورت گرفته است. بنابراین بر اساس جدول ۲ مقوله‌ها و مؤلفه‌های زیر اجماع گردید.

الف) مقوله‌های علی: این مقوله‌ها که حاصل شرایط علی یا شرایط مقدم است، به وقایع و عللی اشاره می‌کنند که به وقوع یا رشد و گسترش پدیده‌های می‌انجامد (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸). در این پژوهش، مقوله‌های حوزه ساختاری و سازمان‌دهی، حوزه بهره‌وری، حوزه سرمایه انسانی، حوزه مدیریتی و حوزه نظام قانونی و سیاسی به‌عنوان شرایط علی تشخیص داده شدند.

ب) مقوله‌های محوری: مقوله‌ای محوری است که به‌صورت دائم در داده‌ها ظاهر شود و همه مقوله‌های اصلی دیگر بتوانند به آن مرتبط شوند. نام مقوله محوری می‌تواند متناسب با موضوع پژوهش انتخاب شود (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸). در این پژوهش، دستور کار خط‌مشی‌گذاری اصلاح نظام اداری به‌عنوان عامل اصلی موفقیت در اصلاح نظام اداری، مقوله محوری است.

پ) مقوله‌های راهبردی: این مقوله‌ها برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده محوری، راهبردهایی را ارائه می‌دهند (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸). در پژوهش حاضر، دو مقوله راهبردی شامل انطباق‌قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های نظام اداری با نقش و وظایف یک دولت ایده آل و مطلوب و فرهنگ‌سازی برای ایجاد تحول و اصلاح در نظام اداری شناسایی شد.

ت) مقوله‌های زمینه‌ای: این مقوله‌ها که به مقوله‌های محیطی هم معروف‌اند، نشان‌دهنده شرایط خاصی هستند که راهبرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد

• متخصصین درخواست می‌شود تا شخصاً طوفان مغزی برگزار کنند، هر نوع ایده و نظر خود را آزادانه مطرح نمایند و فهرست موضوعات موردنظر خود را به‌طور مختصر و بدون نام برگردانند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های برگشتی، پاسخ‌ها سازمان‌دهی، نظرات مشابه ترکیب، گروه‌بندی و موضوعات تکراری و حاشیه حذف می‌شود و تا حد امکان پاسخ‌ها کوتاه می‌گردد. نتیجه نهایی، مشخص شدن و شناسایی عناوین است که محقق آن را تبدیل به پرسشنامه دارای ساختاری می‌نماید که به‌عنوان ابزار راند دوم مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این راند یک پرسشنامه باز برای اعضای پنل تخصصی ارسال می‌گردد تا بتوان با طوفان فکری اعضای پنل مقوله‌ها و مفاهیم زیرمجموعه مقوله‌های مدل اصلاح نظام اداری شناسایی گردد.

• راند دوم: در این مرحله با استفاده از خروجی راند اول، پرسشنامه دارای ساختاری ایجاد گردید. در این راند پس از بررسی مبانی نظری تحقیق و همچنین نظرات خبرگان در راند اول روش دلفی، ۱۴ مقوله و ۶۶ مفهوم زیرمجموعه مقوله‌ها برای مدل اصلاح نظام اداری شناسایی گردید که در این مرحله به‌عنوان پرسشنامه ساختاریافته راند دوم از آن استفاده می‌گردد. در این مرحله این پرسشنامه ساختاریافته را به اعضای پنل ارسال می‌گردد تا مشخص گردد که آیا بر روی مفاهیم اجماع دارند یا خیر. در این پرسشنامه طیف لیکرت (خیلی موافقم نمره ۵، موافقم نمره ۴، نظری ندارم نمره ۳، مخالفم نمره ۲ و خیلی مخالفم نمره ۱) استفاده گردیده است.

• راند سوم: در این مرحله پرسشنامه مرحله دوم دوباره بین پنل تخصصی پخش می‌شود همچنین با توجه به پاسخ‌های راند قبل، نظر هر فرد و میزان اختلاف آن‌ها با دیدگاه سایر خبرگان برای خبره ارائه می‌گردد. اگر اختلاف بین راند دوم و سوم

در نهایت مدل مفهومی تحقیق به شرح شکل ۳ می‌باشد.

مطابق با مدل مفهومی شکل ۳ پژوهش فرضیه‌های پژوهش عبارت‌اند از:

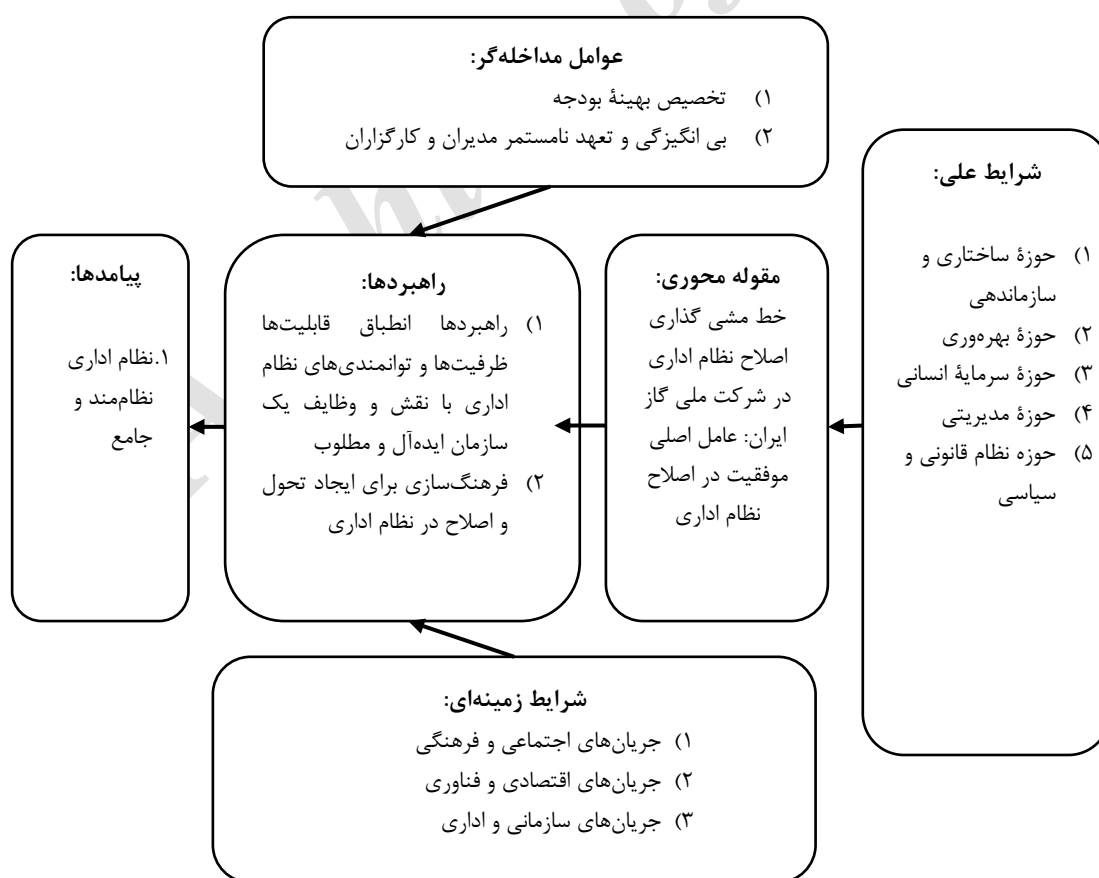
(۱) فرضیه اصلی ۱: مقوله‌های حوزه ساختاری و سازمان‌دهی، حوزه بهره‌وری، حوزه سرمایه انسانی، حوزه مدیریتی و حوزه نظام قانونی و سیاسی به‌عنوان شرایط علی بر خط‌مشی گذاری اصلاح نظام اداری در شرکت ملی گاز ایران تأثیر دارد.

(۲) فرضیه اصلی ۲: جریان‌های اجتماعی فرهنگی، جریان‌های اقتصادی فناوری و جریان‌های سازمانی اداری به‌عنوان مقوله‌های زمینه‌ای بر مقوله‌های راهبردی شامل انطباق قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های نظام اداری با نقش و وظایف یک دولت اید ه‌آل و مطلوب و فرهنگ‌سازی برای ایجاد تحول و اصلاح در نظام اداری تأثیر دارد.

(کوربین و استراوس، ۲۰۰۸). مقوله‌های زمینه‌ای در پژوهش حاضر عبارت‌اند از: جریان‌های اجتماعی فرهنگی، جریان‌های اقتصادی فناوری و جریان‌های سازمانی اداری.

(ث) مقوله‌های مداخله‌گر: این مقوله‌ها که به مقوله‌های واسطه‌ای یا میانجی نیز معروف‌اند، سلسله شرایط خاصی را نشان می‌دهند که راهبرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸). در پژوهش حاضر عدم تخصیص بهینه بودجه و بی‌انگیزگی و تعهد نامستمر مدیران و کارگزاران به‌عنوان عوامل مداخله‌گر شناسایی شدند.

(ج) مقوله‌های پیامدی: مقوله‌های پیامدی، نتیجه و حاصل راهبردها در مقابله با پدیده یا برای اداره و کنترل پدیده‌اند (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸). در پژوهش حاضر، نظام اداری نظام‌مند و جامع، کارا به‌عنوان مقوله‌های پیامدی در نظر گرفته شد.



شکل ۳: کدگذاری محوری بر اساس الگوی پارادایم مدل اصلاح نظام اداری در شرکت گاز



نظام اداری و نظام اداری نظام‌مند و جامع نرمال می‌باشند.

**روایی محتوایی:** برای تعیین روایی محتوایی یک آزمون از قضاوت متخصصان در این باره که سؤال‌های آزمون تا چه میزان معرف محتوا و هدف‌های برنامه یا حوزه محتوایی هستند استفاده می‌شود (خاکی، ۱۳۹۴). در این پژوهش برای بررسی روایی محتوایی، پرسشنامه به چند نفر از اساتید متخصص در زمینه پژوهش ارائه می‌شود تا پرسشنامه را از نظر روایی محتوایی بررسی کنند که مورد تأیید قرار گرفت.

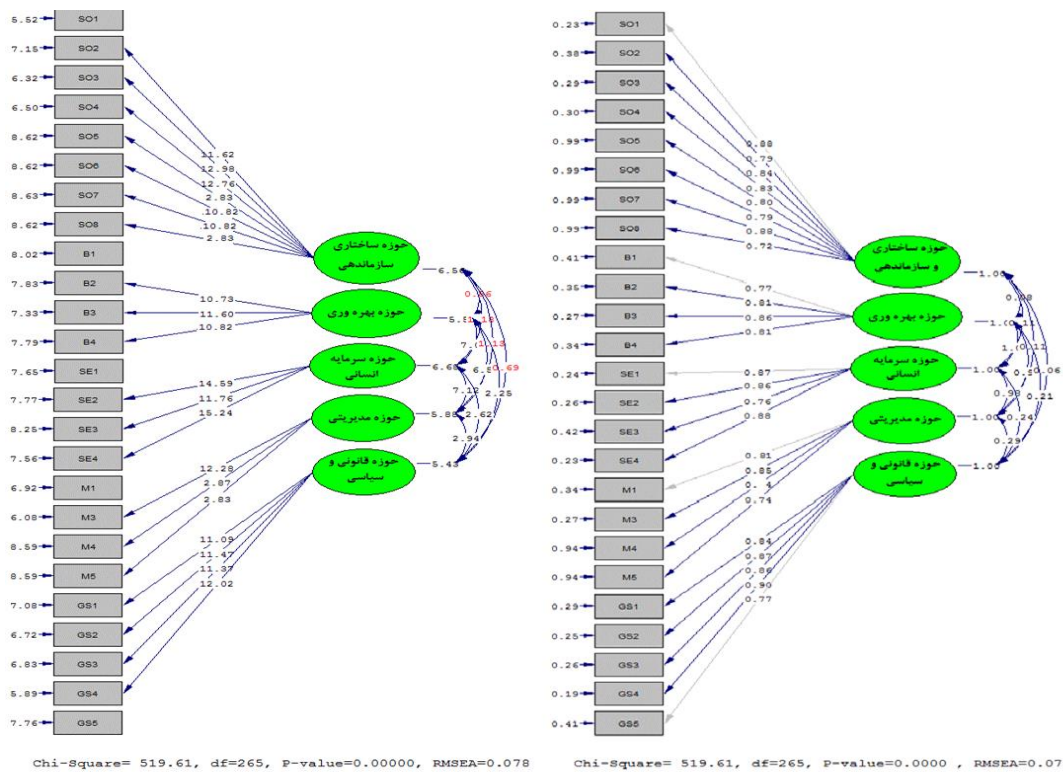
**روایی سازه:** روایی سازه‌ای این موضوع را بررسی می‌کند که آیا اجزای مقیاس مورد نظر توانایی تشکیل مقیاس را دارند یا برخی از آن‌ها نامرتب‌اند. این نوع روایی اغلب روایی عاملی نیز نامیده می‌شود و دلیل آن نیز نحوه‌ی ارزیابی این نوع روایی با روش‌های تحلیل عاملی است. سازه‌ی نامناسب سازه‌ای است که توافق نظری در محتوای آن وجود ندارد (سکاران، ۱۳۸۵). برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی (بار عاملی و ضرایب تی) در شکل ۴، ۵، ۶ و ۷ به ترتیب برای شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و عوامل مداخله‌گر ارائه می‌گردد. به منظور تعیین اعتبار مؤلفه‌های هر کدام از شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و عوامل مداخله‌گر از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. در شکل ۴، ۵، ۶ و ۷ بارهای عاملی و ضرایب تی گزارش شده است. اعداد روی مسیرها در سمت راست شکل‌ها بارهای عاملی در شکل هستند تمام بارهای عاملی بالاتر از ۰/۳ هستند که نشان‌دهنده آن است که کلیه مؤلفه‌ها مورد تأیید می‌باشد و نیاز به حذف هیچ‌کدام از مؤلفه‌ها نمی‌باشد. همچنین مقدار  $t$  در شکل در سمت چپ شکل ۴، ۵، ۶ و ۷ نشان داده شده است که بالاتر از ۱/۹۶ هستند که نشان‌دهنده تأیید مدل‌های ارائه شده می‌باشد. در جدول ۳ شاخص‌های برازش برای هر کدام از مدل‌ها ارائه می‌گردد.

۳) فرضیه اصلی ۳: عدم تخصیص بهینه بودجه و بی‌انگیزگی و تعهد نامستمر مدیران و کارگزاران به‌عنوان عوامل مداخله‌گر بر مقوله‌های راهبردی شامل انطباق قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های نظام اداری با نقش و وظایف یک دولت ایده‌آل و مطلوب و فرهنگ‌سازی برای ایجاد تحول و اصلاح در نظام اداری تأثیر دارد.

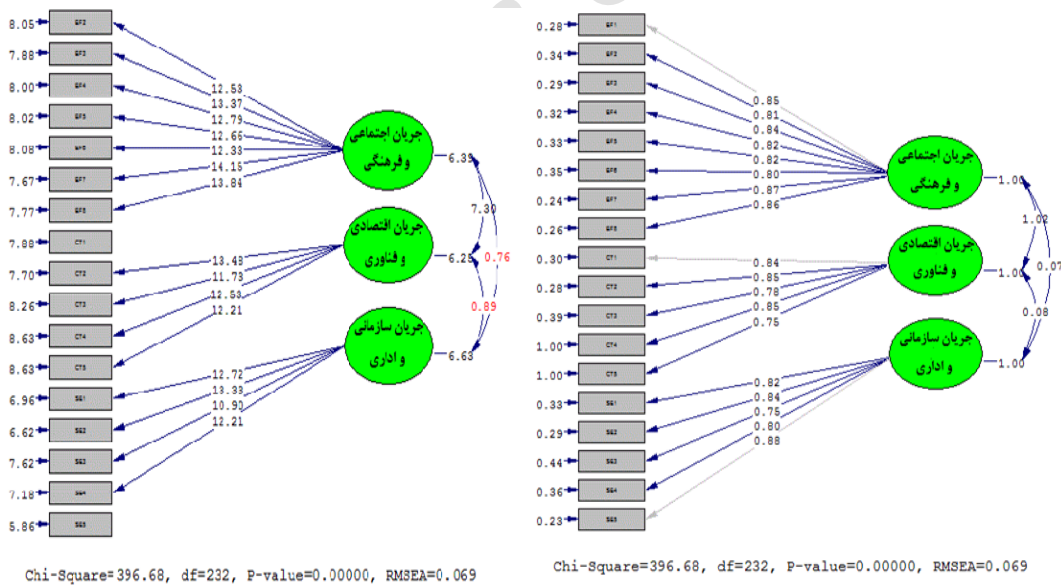
۴) فرضیه اصلی ۵: انطباق قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های نظام اداری با نقش و وظایف یک دولت ایده‌آل و مطلوب و فرهنگ‌سازی برای ایجاد تحول و اصلاح در نظام اداری به‌عنوان مقوله راهبردی بر سازمان ایده‌آل و مطلوب بر نظام اداری نظام‌مند و جامع به‌عنوان پیامد تأثیر می‌گذارد.

#### ب) نتایج بخش کمی

در این مرحله در ابتدا می‌بایست روایی و پایایی ابزار جمع‌آوری اطلاعات مورد بررسی قرار گیرد. در این تحقیق جهت ارزیابی روایی ابزار از روایی محتوایی و روایی ساخت سازه و همچنین برای پایایی ارزیابی از آلفای کرونباخ استفاده شده است. قبل از بررسی روایی و پایایی تحقیق وضعیت نرمال بودن داده‌ها اطلاع حاصل شود. تا بر اساس نرمال بودن یا نبودن آنها، آزمون‌ها استفاده شود. جهت آزمون نرمال بودن از آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای متغیرهای تحقیق استفاده می‌شود. در این تحقیق کلیه متغیرهای حوزه ساختاری و سازماندهی، حوزه بهره‌وری، حوزه سرمایه انسانی، حوزه مدیریتی، حوزه نظام قانونی و سیاسی، خط‌مشی گذاری اصلاح نظام اداری، جریان‌های اجتماعی و فرهنگی، جریان‌های اقتصادی و فناوری، جریان‌های سازمانی و اداری، عدم تخصیص بهینه بودجه بی‌انگیزگی و تعهد نامستمر مدیران و کارگزاران، انطباق قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های نظام اداری با نقش و وظایف یک سازمان ایده‌آل و مطلوب، فرهنگ‌سازی برای ایجاد تحول و اصلاح در

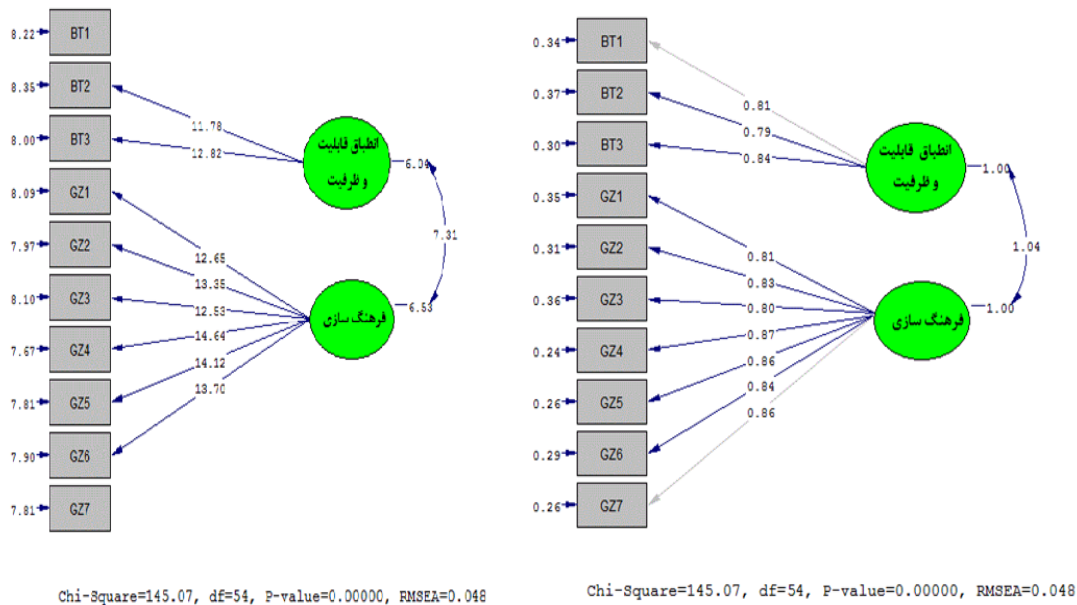


شکل ۴: خروجی لیزرل بار عاملی و ضریب تی برای عوامل علی



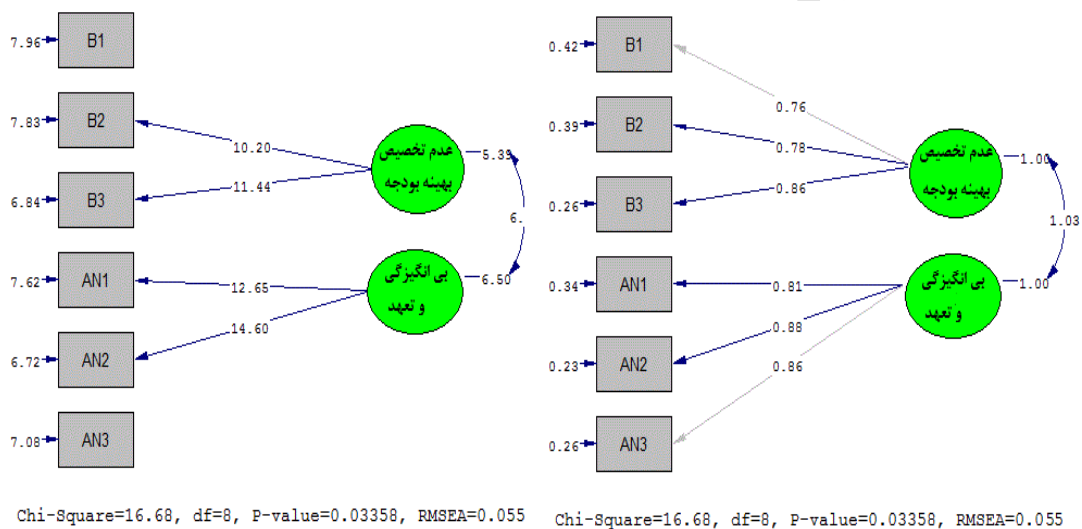
شکل ۵: خروجی لیزرل بار عاملی و ضریب تی برای شرایط زمینه‌ای

سال نهم / شماره سی و یکم / پاییز ۱۳۹۷



شکل ۶: خروجی لیزرل بار عاملی و ضریب تی برای راهبردها

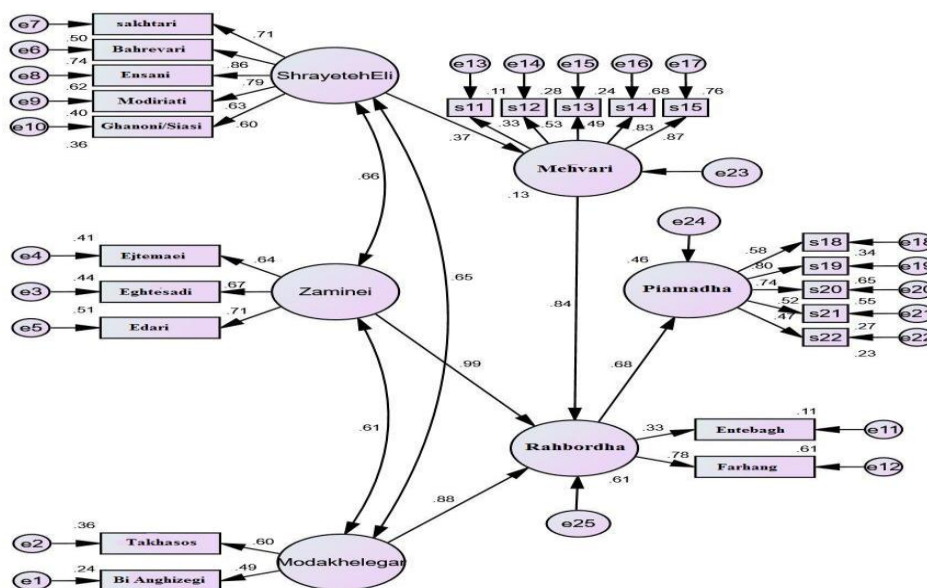
فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت



شکل ۷: خروجی لیزرل بار عاملی و ضریب تی برای عوامل مداخله‌گر

جدول ۳: شاخص‌های برازش برای متغیرها

شاخص	ملاک	برآورد عوامل علی	برآورد شرایط زمینه‌ای	برآورد راهبردها	برآورد عوامل مداخله‌گر
نسبت مجذور خی به درجه آزادی ( $x^2/df$ )	$x^2/df < 3$	۱/۹۵	۱/۷۰	۲/۶۸	۲/۰۰
جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)	RMSEA < 0/08	۰/۰۲	۰/۰۶	۰/۰۴	۰/۰۵
شاخص نکویی برازش (GFI)	GFI > 0/9	۰/۹۵	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۹۱
شاخص تعدیل‌شده‌ی نکویی برازش (AGFI)	AGFI > 0/9	۰/۹۲	۰/۹۰	۰/۸۴	۰/۹۵
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	CFI > 0/9	۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۹۵	۰/۹۰
شاخص نرم شده برازندگی (NFI)	NFI > 0/9	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۹۵	۰/۹۵



شکل ۸. خروجی نرم افزار AMOS برای فرضیات اصلی

آزمون فرضیات: در ادامه جهت رد یا تائید فرضیات از الگویابی معادلات ساختاری برای فرضیات با کمک نرم افزار AMOS صورت می گیرد. (شکل ۸) با توجه شکل ۸ نتایج فرضیات تحقیق به شرح جدول ۴ است. در این جدول آماره P-value کمتر از ۰/۰۵ باشد فرضیه با اطمینان ۹۵ درصد تائید می شود در غیر این صورت فرضیه رد می شود.

جدول. Error! No text of specified style in document. نتایج فرضیات تحقیق

وضعیت فرضیه	P-Value	ضریب مسیر استاندارد شده	فرضیه
تائید	۰/۰۰۰	۰/۳۷	فرضیه اصلی ۱: مقوله‌های حوزه ساختاری و سازمان‌دهی، حوزه بهره‌وری، حوزه سرمایه انسانی، حوزه مدیریتی و حوزه نظام قانونی و سیاسی به‌عنوان شرایط علی بر خط‌مشی گذاری اصلاح نظام اداری در شرکت ملی گاز ایران تأثیر دارد.
تائید	۰/۰۰۰	۰/۹۹	فرضیه اصلی ۲: جریان‌های اجتماعی فرهنگی، جریان‌های اقتصادی فناوری و جریان‌های سازمانی اداری به‌عنوان مقوله‌های زمینه‌ای بر مقوله‌های راهبردی شامل انطباق قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های نظام اداری با نقش و وظایف یک دولت اید ه‌آل و مطلوب و فرهنگ‌سازی برای ایجاد تحول و اصلاح در نظام اداری تأثیر دارد.
تائید	۰/۰۰۰	۰/۸۸	فرضیه اصلی ۳: عدم تخصیص بهینه بودجه و بی‌انگیزگی و تعهد نا مستمر مدیران و کارگزاران به‌عنوان عوامل مداخله‌گر بر مقوله‌های راهبردی شامل انطباق قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های نظام اداری با نقش و وظایف یک دولت اید ه‌آل و مطلوب و فرهنگ‌سازی برای ایجاد تحول و اصلاح در نظام اداری تأثیر دارد.
تائید	۰/۰۰۰	۰/۸۴	فرضیه اصلی ۴: خط‌مشی گذاری اصلاح نظام اداری در شرکت ملی گاز ایران به‌عنوان مقوله محوری بر مقوله‌های راهبردی شامل انطباق قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های نظام اداری با نقش و وظایف یک دولت اید ه‌آل و مطلوب و فرهنگ‌سازی برای ایجاد تحول و اصلاح در نظام اداری تأثیر دارد.
تائید	۰/۰۰۰	۰/۶۸	فرضیه اصلی ۵: انطباق قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های نظام اداری با نقش و وظایف یک دولت اید ه‌آل و مطلوب و فرهنگ‌سازی برای ایجاد تحول و اصلاح در نظام اداری به عنوان مقوله راهبردی بر سازمان اید ه‌آل و مطلوب بر نظام اداری نظام‌مند و جامع به عنوان پیامد تاثیر می گذارد.

## بحث و نتیجه گیری

هدف این تحقیق هدف تحقیق شما ارائه مدل خطمشی گذاری اصلاح نظام اداری در شرکت ملی گاز ایران می‌باشد. جهت دستیابی به هدف تحقیق از روش آمیخته استفاده شد که شامل دو بخش کیفی و کمی است. در ابتدا با استفاده از روش داده بنیاد مدل ابتدایی اصلاح و بهبود نظام اداری ارائه گردید و سپس در بخش کمی این مورد آزمون قرار گرفت.

هرگونه تغییر در نظام اداری سازمان‌های دولتی ایران، به دیدگاه نظام سیاسی کشور و اینکه چگونه به این امور پرداخته می‌شود، مرتبط است. به بیان دیگر، اقدامات و عملیات اداری، به تفکر به دانش، تجربه و مهارت نیاز است. مطالعات منظم، بررسی‌های آماری مربوط، برنامه‌ریزی و انجام اقدامات لازم برای عملی کردن تغییرات بر اساس نظام ارتباطات اثربخش، برخی از قسمت‌های اصلی این تغییرات هستند. بررسی‌های آماری در کشور ما ضعیف هستند و برنامه‌ریزی سازمانی و پرسنلی معمولاً متداول نیست و متأسفانه این دیدگاه ده‌ها سال است که در سازمان‌های دولتی اداری ایران رواج دارد. در زمینه بهبود در نظام و ساختار سازمان‌های دولتی، هر از گاهی تغییراتی رخ می‌دهد (که معمولاً برنامه‌ریزی شده نیست). بدیهی است که هرگونه تمایلی برای اصلاح سیستم اداری در سازمان‌ها نه تنها به برنامه‌ریزی استراتژیک و دستور کار مناسب نیاز دارد، بلکه باید دیدگاه روشنی نسبت به تغییر داشته باشد. (نجف بیگی، ۱۳۸۸).

عدم تدوین مطلوب و اجرای کارا و اثربخش خطمشی‌های اصلاح نظام اداری موجب ناکارآمدی سیاست‌های سازمانی شده است. تحول اداری پدیده‌های وسیع و گسترده است که معلول یک سری شرایط اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی است و محدود کردن آن در حیطه و حوزه‌ای خاص، برخورد مؤثر با آن را خدشه‌دار می‌کند. بهره‌گیری از مدلی جامع برای دستور کار خطمشی‌گذاری در اصلاح نظام

اداری این امکان را برای سازمان فراهم می‌کند تا با آگاهی از کلیه ابزارهای مربوط به کنترل موانع تحول اداری به تعیین و اجرای کامل اولویت‌ها و راهبردها پرداخته شود. مزیت پژوهش حاضر در مقایسه با سایر پژوهش‌های تحول اداری در این است که مدل ارائه‌شده، مدلی جامع و مبتنی بر عمل است که هم‌زمان کوشیده است به اکثر مؤلفه‌های مؤثر در فرایند دستور کار خطمشی‌گذاری اصلاح نظام اداری توجه کند و از این‌رو توانسته در پیوند نظریه و عمل فرایند دستور کار خطمشی‌گذاری اصلاح نظام اداری، گامی هر چند کوچک بردارد. وجه تمایز مدل ارائه شده در این پژوهش نسبت به چارچوب‌های موجود در زمینه فرایند تحول اداری، این است که در چارچوب‌های موجود به طور عمده فقط به فرایند تحول توجه شده، در حالی که در پژوهش حاضر، علاوه بر توجه به راهبردها و پیامدها، به عوامل تأثیرگذار بر دستور کار خطمشی‌گذاری اصلاح نظام اداری، شامل عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر نیز تأکید شده است. این مدل با مدل‌های ارائه شده پیترز جی می (۱۹۹۱)، کینگدان (۱۹۸۴)، آنتونی کینگ (۱۹۷۶)، سایمون و هافبرت (۱۹۷۴) سازگاری دارد.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که شرایط علی اثرگذار بر دستور کار خطمشی‌های اصلاح نظام اداری شامل حوزه‌های ساختاری و سازمان‌دهی، بهره‌وری، سرمایه انسانی، مدیریتی، قانونی و سیاسی است. عوامل مداخله‌گر عبارت‌اند از: عدم تخصیص بهینه بودجه و فقدان انگیزه و تعهد مستمر مدیران و کارگزاران که با توجه به عوامل زمینه‌ای شامل جریان‌های اجتماعی فرهنگی، اقتصادی-فناوری و سازمانی-اداری بر دستورکار خطمشی‌های اصلاح نظام اداری تأثیر گذار هستند. همچنین راهبردهای ارائه شده شامل انطباق قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های نظام اداری با نقش و وظایف یک دولت ایده‌آل و مطلوب و فرهنگ‌سازی برای ایجاد تحول و اصلاح در نظام

- ترسیم فرهنگ مطلوب و تهیه و اجرای برنامه ارتقای فرهنگ سازمانی
  - در خصوص مدل داده‌بنیاد و یافته‌های آن نیز پیشنهاد می‌شود با توجه به تأکید بر اصلاح نظام اداری از، موضوع دستور کار خطمشی‌های اصلاح نظام اداری به طور جدی در ستادها و شوراهای تحول دستگاه‌های اجرایی دولتی و نهادهای عمومی غیردولتی، مطرح شود و در برنامه‌های بعدی نیز بر حفظ و تقویت آنها تأکید شود و ضمن ارائه راهکارهای لازم از سوی این نهادها، در راستای دسترسی سریعتر و سهل‌تر به اهداف خط مشی، برای مجریان بستر مناسبی مهیا شود تا در آینده‌های نزدیک شاهد نظام اداری کارا و اثربخش باشیم. به دولت‌مردان پیشنهاد می‌شود که پتانسیل‌های موجود در حوزه‌های اجتماعی فرهنگی و سازمانی اداری سازمان‌ها را شناسایی کنند و در راستای تحول و اصلاح نظام اداری از آنها مدد گیرند.
  - همچنین به کارگزاران پیشنهاد می‌شود سازوکارهای نرم و سخت را در شناسایی مسائل نظام اداری، تقویت کنند تا امکان رصد پیش‌هنگام مسئله امکانپذیر شده و برای آنها راه حل‌های عالمانه ارائه شود.
- منابع**
- ابوالحسنی رنجبر، احمد؛ دانش فرد، کرم‌الله؛ فقیهی، ابولحسن. (۱۳۹۶). *ارایه الگوی دستور کار خطمشی‌های اصلاح نظام اداری در ایران*، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۹، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۶
  - آغاز، عسل. (۱۳۸۸). *الگوی ساختار بوروکراسی دولتی ایران با تأکید بر فرهنگ بوم‌شناسانه*. رساله دکتری رشته مدیریت دولتی، تهران: دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی.
  - خاکی، غلامرضا. (۱۳۹۴). *روش تحقیق در مدیریت*. تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
  - چاپ دوم
  - اداری به پیامدهای مثبت اصلاح نظام اداری منجر می‌شوند که شامل نظام اداری نظاممند و جامع می‌شود. با توجه به نتایج بدست آمده تحقیق پیشنهاد می‌گردد تا شرکت ملی گاز ایران این اقدامات را صورت دهد:
  - ارائه خدمات الکترونیکی به شهروندان
  - واگذاری واحدهای عملیاتی و خدمات دستگاه‌های اجرایی به شبکه‌های حرفه‌ای، بخش خصوصی
  - کاهش سطوح مدیریت ستادی از قبیل مدیرکل، معاون مدیرکل، رئیس اداره و همتران
  - کاهش سقف پست‌های سازمانی
  - تدوین ضوابط و اصلاح ساختار سازمانی
  - توانمندسازی بخش غیر دولتی برای دریافت فعالیت‌ها
  - تهیه، تصویب و اجرای مصوبه حقوق شهروندی در نظام اداری و تکریم ارباب رجوع
  - تهیه و استقرار نظام جامع ارتقای سلامت و پیشگیری و کنترل فساد اداری
  - افزایش اثربخشی نظام رسیدگی به تخلفات اداری
  - استقرار مدیریت عملکرد
  - تدوین دستور العمل برنامه‌ریزی و ساماندهی نیروی انسانی
  - متناسب سازی تعداد نیروی انسانی
  - اجرای نظام پرداخت و جبران خدمات کارکنان بخش دولتی منطبق با قانون مدیریت خدمات کشوری با اولویت مشاغل کلیدی و ویژه
  - طراحی و استقرار نظام مدیریت دانش در دستگاه‌های دولتی
  - اصلاح قانون برنامه و بودجه
  - تغییر رویکرد بودجه‌ای به نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد
  - شناخت مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و ارزیابی وضعیت موجود

- Country Report as Part of the COCOPS Research Project
- Dreher, A., Lamla, M.J., Lein, S.M., Somogyi, F (2009). The impact of political leaders' profession and education on reforms. *J. Comp. Econ.* 37(1), 169-193
- Faghihi, A (1986). *Bureaucracy and Politics Under the Shah: A Study of the Bureaucracy in the Context of Iran's Politics 1940-1978*, Phd. Dissertation, Graduate School of Public Affairs, State University of New York at Albany
- Farazmand, A. (2002). *Administrative Reform in Developing Nations*, Prager Publishers.
- Frederickson, G (1991). *Toward a Theory of the Public for Public Administration*. *Administration and Society*, 22 (4), 12-20.
- Kitakiro. P. K (2010). *Best Practices in Civil Service Reform for Sustainable Development*, *Asian Review of Public Administration* , 11(1), 117-124
- Leibrecht, M., Pitlik, H (2015). Social trust, institutional and political constraints on the executive and deregulation of markets. *Eur. J. Polit. Econ.* 39(1), 249-268.
- Olsen, J.P (2005). Maybe It Is Time to rediscover bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16 (1), 1-24.
- Pollitt, C. & Bouckart, G (2011). *Public Administration Reform: A Comparative Analysis*, *Public Management Review*, 9(4), 529-543
- Pollitt, C., Bouckaert, G (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. third ed. Oxford University Press, Oxford/UK
- Riggs, R. (1980). *The Ecology and Context of Public Administration: A Comparative Perspective*. *Public Administration Review*, 40 (2), 107-115.
- Rios, A-M. & Bastida, F (2014). *Budget Transparency and Legislative Budgetary Oversight: An International Approach*, *The American Review of Public Administration*, Published online before print, December 29
- Rosenbloom, D. & Rene, H. (2010). *Foundations of Public Administration: Administrative Law*. *Public Administration Review (PAR)*, 1-5
- Rosenbloom, D (1989). *Public Administration: Understanding Management Politics and Law in the public sector*, Random House
- Seitz, J.L (1980). *The Failure of U.S. Technical Assistance in Public Administration: The Iranian Case*, In *Comparative Public Administration: Essential Readings*, JAI Press
- Strokey, F (2001). *Public administration: A comparative perspective*. Marcel Dekker, Inc, New York, Basel.
- خیرگو، منصور؛ دانایی فرد، حسن؛ آذر، عادل. (۱۳۹۲). چگونگی انتقال خطمشی‌های تحول در نظام اداری به ایران: پژوهشی اکتشافی مبتنی بر روش‌شناسی ترکیبی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت نظامی، (۴۹)، ۷۸-۴۳.
- دانایی فرد، حسن. (۱۳۹۲). چالش‌های مدیریت دولتی در ایران. تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.
- دانایی فرد، حسن؛ حسینی، یعقوب؛ فانی، علی اصغر. (۱۳۹۲). ظرفیت خطمشی‌گذاری عمومی: کلید توسعه‌یافتگی ملی. تهران: انتشارات صفار.
- دانایی فرد، حسن؛ خیرگو، منصور؛ آذر، عادل؛ فانی، علی اصغر. (۱۳۹۱). فهم انتقال خطمشی اصلاحات اداری در ایران: پژوهشی بر مبنای راهبرد داده بنیاد. نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۰ (۲۶)، ۲۸-۵.
- سکاران، اوما (۱۳۸۵). روش‌های تحقیق در مدیریت. ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران، انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش فقیهی، ابولحسن؛ دانایی فرد، حسن. (۱۳۸۵). بروکراسی و توسعه در ایران. تهران: نشر رسا.
- فقیهی، ابولحسن؛ دانایی فر، حسن. (۱۳۹۰). بروکراسی و توسعه در ایران، نگاهی تاریخی تطبیقی، چاپ اول انتشارات دانشگاه امام صادق
- محمدی، حمید؛ الوانی، سید مهدی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ حمیدی، ناصر. (۱۳۹۵). طراحی و تبیین الگوی اثربخش نظام اداری ایران. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت دولتی، دوره ۸، شماره ۴
- مرادی، محمد. (۱۳۹۴). ارائه یک مدل سازمان حکمت محور در ادارات دولتی. فصلنامه مدیریت دولتی، ۷ (۱)، ۲۰۹-۱۸۵.
- نجف‌بیگی، رضا. (۱۳۸۸). مدیریت تغییر: نگاهی به نظام اداری ایران. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات
- Andrews, r., Downe, J & Guarneros-Meza, V (2013). *Public Sector Reform in the UK*,