



Research Paper

Providing a Framework for Facilitators and Drivers of Reforming Iran's Administrative System

*Sahar Babaei¹, Reza Vaezi², Aliasghar Pourezzat³

1. Assistant Professor, Faculty of Governance University of Tehran, Tehran, Iran

2. Professor, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

3. Professor, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran

Use your device to scan and read the article online



Citation: Babaei.S, Vaezi.R, Pourezzat.A, (2024). [Providing a Framework for Facilitators and Drivers of Reforming Iran's Administrative System (Persian)]. *Journal of Governance knowledge*, 02(04), 30-52. <https://doi.org/10.22034/jokog.2025.491738.1027>



<https://doi.org/10.22034/jokog.2025.491738.1027>



Received: 01 Oct 2024

Revised: 26 Oct 2024

Accepted: 05 Nov 2024

Available Online: 20 Dec 2024

Keywords:

Administrative system reform, Iran, expert, facilitator, driver.

ABSTRACT

Administrative system reform, due to its crucial role in national development, has been a topic of significant attention in Iran in recent years. However, the planning and initiatives related to administrative system reform have not been very successful and have consistently faced many challenges and obstacles during implementation. The aim of this research is to identify the facilitators and drivers of administrative system reform to support the execution of reform programs and accelerate their progress. This study is applied-developmental in nature, and to determine the facilitators and drivers of administrative system reform, in-depth interviews were conducted with 26 experts in administrative transformation. The sampling method for the interviews was non-random and purposive, using a snowball sampling approach. The interviews were analyzed using an inductive approach and qualitative content analysis, with coding applied to the data. Ultimately, 15 sub-categories were extracted under four main categories: facilitators of the administrative system, facilitators of the political system, facilitators of the economic system, and facilitators of the social system. These were proposed as the facilitators and drivers of administrative reform. The application and use of the facilitators and drivers identified from the experts' perspectives—each originating from different administrative, political, economic, and social systems—can significantly contribute to the faster and more successful implementation of administrative system reforms.

* Corresponding Author:

Sahar Babaei

Address: Faculty of Governance University of Tehran, Tehran, Iran

E-mail: sa.babaei@ut.ac.ir



مقاله پژوهشی

ارائه چارچوبی برای تسهیلگرها و پیشران‌های اصلاح نظام اداری ایران

* سحر بابایی^۱، رضا واعظی^۲، علی اصغر پورعزت^۳

۱. استادیار دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

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

۳. استاد گروه خط مشی و اداره امور عمومی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

چکیده

اصلاح نظام اداری به دلیل نقش مهمی که در توسعه ملی دارد از موضوعاتی است که در سال‌های اخیر در کشور مورد توجه زیادی قرار گرفته است. با این وجود، برنامه‌ریزی‌های مرتبط با اصلاح نظام اداری در کشور با موفقیت زیادی همراه نبوده و همواره در مسیر اجرا با چالش‌ها و موانع زیادی مواجه بوده است. هدف این پژوهش شناخت تسهیلگرها و پیشران‌های اصلاح نظام اداری برای کمک به اجرایی شدن برنامه‌های اصلاحات نظام اداری و تسریع روند آنها است. این پژوهش از حیث هدف از نوع توسعه‌ای- کاربردی است که به منظور تعیین تسهیلگرها و پیشران‌های اصلاح نظام اداری با ۲۶ خبره تحول اداری مصاحبه‌های عمیقی صورت گرفت. روش نمونه‌گیری برای مصاحبه‌ها از نوع غیر تصادفی و هدفمند گلوله برفی بود. این مصاحبه‌ها با استفاده از رویکرد استقرایی و روش تحلیل محتوای کیفی، کدگذاری شده و مورد تحلیل قرار گرفتند. در نهایت ۱۵ زیر مقوله ذیل چهار مقوله اصلی با عناوین تسهیلگرهای نظام اداری، تسهیلگرهای نظام سیاسی، تسهیلگرهای نظام اقتصادی و تسهیلگرهای نظام اجتماعی استخراج و به عنوان تسهیلگرها و پیشران‌های اصلاح اداری پیشنهاد داده شد. بکارگیری و استفاده از تسهیلگرها و پیشران‌های استخراج شده از دیدگاه خبرگان، که منشأ هر یک از آنها در نظامات گوناگون اداری، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی متفاوت است، به پیاده‌سازی سریع‌تر و موفقیت اصلاحات نظام اداری کمک بسیاری می‌کند.

تاریخ دریافت: ۱۰ مهر ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۰۵ آبان ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۵ آبان ۱۴۰۳

تاریخ انتشار: ۳۰ آذر ۱۴۰۳

کلیدواژه‌ها:

اصلاح نظام اداری،
ایران، خبره، تسهیلگر،
پیشران.

* نویسنده مسئول:

سحر بابایی

نشانی: دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

رایانامه: sa.babaei@ut.ac.ir



مقدمه

برنامه تحول اداری در سال ۱۳۸۹، نقشه راه اصلاح نظام اداری در سال ۱۳۹۲ و طراحی ۳ برنامه جامع اصلاح نظام اداری از سال ۱۳۹۳، که همگی شاهدهی بر تلاش‌های متعدد برای اصلاحات نظام اداری و پیشروی به سمت ایجاد یک نظام اداری کارآمد هستند.

این برنامه‌ها در ایران، بنا به اظهارات خبرگان از موفقیت قابل قبولی در اجرا برخوردار نبوده (فرازمند^۵، ۱۹۹۹؛ میرسپاسی و اعتباریان، ۱۳۹۴) و با چالش‌های بسیاری مواجه بوده‌اند. نیروهای موافق و مخالف تغییر در حوزه‌های سیاست، بوروکراسی و جامعه در نهایت می‌توانند منجر به موفقیت یا شکست در برنامه‌های اصلاحات شوند (چئونگ، ۲۰۲۰). به همین جهت شناسایی عواملی که بتواند به موفقیت برنامه‌های گوناگون اصلاح اداری کمک کند و در واقع تسهیلگر و پیشران آن باشد، از اهمیت بالایی برخوردار است (بارانی و همکاران، ۱۳۹۶). در واقع توجه به چالش‌های اجرایی در تحقق اثربخش اصلاحات نظام اداری، توجه به تسهیلگرها و بکارگیری آنها، می‌تواند زمان انجام اصلاحات را با صرف انرژی و زمان و هزینه کمتر، موجب شود.

در مطالعات صورت گرفته درخصوص اصلاح نظام اداری، موضوعات گوناگونی برای تسهیل این موضوع پیشنهاد شده است. برای مثال بحران، بروز شرایط پیش‌بینی نشده، رهبران و کارآفرینانی که در جستجوی تغییر هستند از موضوعاتی هستند که می‌توانند به تسهیل برنامه‌های اصلاح اداری کمک کنند (کاپانو^۶، ۲۰۲۱). اما تسهیلگرها در هر کشور بنا به بافت فرهنگی و اقتصادی و سیاسی گوناگونی که دارد، می‌تواند متفاوت باشد. ارزش افزوده این

نظام اداری به مثابه موتور تحول و توسعه کشور، نقش بزرگی در پیشبرد سیاست‌های توسعه‌ای دارد و در واقع می‌توان نظام اداری کارآمد را از مهمترین پیشران‌های توسعه کشور در نظر گرفت (اوهیب و جانی^۱، ۲۰۱۸؛ نما^۲، ۲۰۱۶). وجود یک نظام اداری کارآمد برای ایران به عنوان کشوری در حال توسعه و به دنبال پیشرفت اهمیت بسیار زیادی دارد. اصلاح نظام اداری به معنای تغییر آگاهانه در ساختارها و فرایندهای سازمان‌های دولتی با هدف هدایت آنها به عملکرد بهتر است (پلیت^۳، ۱۹۹۶). در واقع اصلاح نظام اداری به معنای هر گونه تغییر و تحول در نظام اداری است که هدف آن افزایش اثربخشی و کارایی بخش دولتی باشد (بارانی و همکاران، ۱۳۹۶). اصلاحات اداری به ویژگی تقریباً دائمی اکثر دولت‌ها در سراسر جهان تبدیل شده است که با هدف بهره‌وری، پاسخگویی و عملکرد و گاهی اوقات ناشی از بحران‌های داخلی یا خارجی انجام می‌شود (چئونگ^۴، ۲۰۲۰).

بدین‌منظور برنامه‌های عمرانی و تحول اداری متعددی در تاریخ ایران به چشم می‌خورد که برخی از مهمترین آنها عبارتند از برنامه‌های عمرانی پنج ساله و هفت ساله پیش از انقلاب (۱۳۱۶-۱۳۵۶)، برنامه‌های توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی اصلاحات نظام اداری (۱۳۶۸ تاکنون)، برنامه‌های تحول اداری از سال ۱۳۸۱، تصویب قانون مدیریت خدمات کشوری در سال ۱۳۸۶، ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری در فروردین ماه ۱۳۸۹، تدوین ده

1. Uhaib and Djani
2. Nhema
3. Politt
4. Cheung

5. Farazmand
6. Capano



که عبارتند از: مدیریت دولتی نوین، تمرکززدایی و حذف امور اشتباه بروکراسی، حکمرانی الکترونیک، مشارکت دولتی - خصوصی، و اصلاح خدمات دولتی (فرانتسکه^۹، ۲۰۰۸). مدیریت دولتی نوین منافع قابل توجهی از جمله شفافیت، رقابت پذیری و نمایندگی را برای بخش دولتی به وجود آورده است اما به طور کلی موفقیت یا شکست این مدل در عمل، بستگی به بافت سیاسی، اداری و سیاستی کشوری دارد که اصلاحات در آن رخ می‌دهد (لاپونت و ون دوواله^{۱۰}، ۲۰۲۰).

به صورت کلی می‌توان اصلاحات اداری را یک فرایند خط‌مشی‌گذاری خاص دانست و به دلیل پیچیدگی و چندوجهی بودن با مقاومت‌ها و چالش‌های زیادی مواجه است (هوانگ، ۲۰۱۹ و کاپانو، ۲۰۲۱). این چالش‌ها و مقاومت‌ها به علت تنظیم مجدد قدرت میان ذینفعان مختلف و به ویژه میان خط‌مشی‌گذاران و بروکرات‌هایی است که مهمترین بازیگران خط‌مشی‌گذاری هستند. در واقع این ویژگی‌ها ریشه مشکلات ساختاری اصلاح اداری هستند که طراحی و اجرای اصلاح اداری را به شیوه‌ای منسجم با دشواری مواجه می‌سازند.

اصلاح اداری قابل پیش‌بینی نیست، چراکه نمی‌توان از قبل مشخص کرد که موانع و فرصت‌های بالقوه چگونه می‌توانند با هم ترکیب شوند که پیامد خاصی را موجب شوند. چسبندگی نهادی، پارادایم‌های هژمونیک خط‌مشی، سنت‌های اداری عمیقاً ریشه‌دار، کمبودهای مالی و ذینفعان خیلی مقاوم، محدودیت‌های معمول برای اصلاحات اداری هستند (کاپانو، ۲۰۲۱). با این وجود در طول دهه‌های اخیر، واقعیت‌های اقتصادی اجتماعی در اکثر کشورهای

پژوهش آن است که تلاش می‌کند تسهیلگرها و پیشران‌های اصلاح نظام اداری را برای کشور ایران به عنوان یک کشور در حال توسعه شناسایی کند و در این زمینه از ظرفیت خبرگانی که سال‌ها سابقه علمی و اجرایی در بافت کشور ایران را دارند، استفاده شده است.

پیشینه پژوهش

کشورها در طول تاریخ و با ظهور پیچیدگی‌ها و تغییرات محیط بیرونی و انتظارات شهروندان و کارکنان، اصلاحات اداری متعددی را انجام داده‌اند. برای مثال کشورهای شمال اروپا تحت تاثیر ایده‌های گوناگون حکمرانی قرار گرفته‌اند (گریو^۷ و همکاران ۲۰۲۱). این کشورها یک دیدگاه مدیریت عملکردی مدرن در مورد اصلاح بخش عمومی همراه با مشارکت و مشورت، افزایش آگاهی از ضرورت هماهنگی در شبکه‌ها و تأکید مستمر بر شفافیت را دنبال می‌کنند. روایت کلی اصلاحات، نوسازی با ترکیبی از مدیریت، مدیریت عملکرد، تمرکززدایی، دید سراسری دولت (در مقابل نگاه بخشی)، هماهنگی در شبکه‌ها و شفافیت است.

کشور هند نیز در زمینه اصلاحات اداری، حق دسترسی به اطلاعات (شفافیت) را در سرلوحه اقدامات خود قرار داده و لذا در زمینه دستیابی به حکمرانی خوب گام برداشته است. این شفافیت، در ادامه منجر به افزایش گشودگی، شفافیت و پاسخگویی در نظام اداری شده و مشارکت فعال مردم را تسهیل کرده است (ویتالا راتو^۸، ۲۰۲۱).

کشور آلمان نیز به عنوان یک نمونه موفق پنج راهبرد عمده اصلاح نظام اداری را دنبال کرده است

9. Franzke

10. Lapuente & Van de walle

7. Greve

8. Vittala Rao



توسعه یافته و در حال توسعه به عنوان کاتالیزوری در جهت اصلاحات در مدیریت دولتی عمل کرده است (هوانگ^{۱۱}، ۲۰۱۹) و همیشه فرصت‌هایی مثل بحران، بروز شرایط پیش‌بینی نشده، رهبران و کارآفرینانی که در جستجوی تغییر هستند، برای اصلاحات اداری وجود دارد (کاپانو، ۲۰۲۱). در ادامه تلاش می‌شود مواردی که پژوهشگران مختلف به عنوان تسهیلگر و کاتالیزور تحول اداری معرفی کرده‌اند مورد اشاره قرار گیرد.

برخی از پژوهشگران به حمایت سیاسی به عنوان تسهیلگر و پیشران اصلاح اداری اشاره کرده‌اند. برای مثال مین چاو^{۱۲} (۱۹۹۷)، براون^{۱۳} (۲۰۱۰)، گوما^{۱۴} (۲۰۱۳)، هیزامو^{۱۵} (۲۰۱۴)، ایسلام^{۱۶} (۲۰۱۸)، و گریچ^{۱۷} (۲۰۲۱)، و آلیو^{۱۸} (۲۰۲۱) حمایت سیاسی را به عنوان یکی از تسهیلگرهای بسیار مهم در راستای اجرایی شدن اصلاحات نظام اداری معرفی کرده‌اند. برای مثال و گریچ در پژوهش خود در خصوص اصلاحات اداری آلمان، آن را به مثابه لاک‌پشتی می‌پندارد که حرکتی آهسته و پیوسته داشته و اصلاحات نظام اداری آلمان را به صورت تدریجی تکاملی در نظر می‌گیرد. و گریچ مطرح می‌کند که در سال‌های اخیر حمایت سیاسی، کمک زیادی به تسریع اصلاحات اداری کرده است.

علاوه بر این موضوع دیگری که به عنوان تسهیلگر و پیشران اصلاحات اداری مدنظر پژوهشگران بوده است، توافق با جامعه از طریق مشارکت دادن آنها در

زمینه اصلاحات اداری است. لوفونیو^{۱۹} مطرح می‌کند که درگیری جامعه در طرح‌ریزی فرایند منجر به بهبود انجام پروژه‌های اصلاحی می‌گردد (لوفونیو، ۲۰۱۳). اوسیفو^{۲۰} نیز بر توافق و مشارکت عمومی برای موفقیت اصلاحات اداری تأکید می‌کند و فرایند اصلاح اداری توافق-محور را موضوعی معرفی می‌کند که در کشورهای در حال توسعه مورد غفلت قرار گرفته است. (اوسیفو، ۲۰۱۳). آلیو نیز توافق و مشورت با ذینفعان را یکی از تسهیلگرهای مهم اصلاحات اداری به شمار می‌آورد. (آلیو و همکاران ۲۰۲۱)

تغییر تدریجی موضوع مهم دیگری است که مورد توجه پژوهشگران متعددی از جمله براون (۲۰۱۰)، گوما (۲۰۱۳)، انواسیکه^{۲۱} (۲۰۱۶)، گرو^{۲۲} (۲۰۲۰)، و گریچ (۲۰۲۱)، لمپروپولو^{۲۳} (۲۰۲۱) از حیث موفق شدن اجرای اصلاحات قرار دارد. برای مثال گرو و همکاران اصلاحاتی را در عمل موفق‌تر می‌دانند که بیشتر سیستم را حفظ می‌کنند (تا اینکه آن را دگرگون سازند) و با عملگرایی، تکامل‌گرایی و تغییر حرکت آهسته مشخص می‌شود (گریو و همکاران، ۲۰۲۰: ۶۹۷۷۰۶). همچنین در پژوهشی که لمپروپولو روند اصلاحات بخش دولتی در یونان را از طریق خصوصی‌سازی مورد بررسی قرار داده، به مقایسه دو رویکرد تدریجی و یکباره پرداخته و اظهار می‌کند که پایداری اصلاحات تدریجی خصوصی‌سازی بیش از خصوصی‌سازی رادیکال و سریع است، ضمن اینکه اجرای خصوصی‌سازی‌های رادیکال مستلزم ایجاد نهادهای جدید است و ضعف ظرفیت نهادی، اجرای خصوصی‌سازی‌های رادیکال

11. Hwang
12. Minh Chau
13. Brown
14. Guma
15. Hizaamu
16. Islam
17. Wegrich
18. Aliyu

19. Lufunyo
20. Osifo
21. Nwasike
22. Greve
23. Lampropoulou



علاوه بر موارد فوق موضوعات دیگری نیز می‌تواند به عنوان پیشران و تسهیلگر اصلاح اداری مدنظر باشد که در ادامه به برخی از اینها اشاره می‌شود. هاوسر پیشران‌های درونی و بیرونی اصلاح نظام اداری را شامل رقابت سیاسی، توجه رسانه‌ای، مشارکت مدنی، رهبری سیاسی جدید، خدمات مدنی حرفه‌ای و سیاسی‌زدایی شده، تکنولوژی به عنوان توانمندساز، منابع مالی و حمایت فنی خارجی، راهنمای خط‌مشی خارجی معرفی می‌کند (هاوزر، ۲۰۱۷).

در پژوهش دیگری که برای اصلاحات اداری بنگلادش در سال ۲۰۱۸ انجام شد حمایت بروکراتیک، آگاهی مردمی از طریق دولت، و حضور سازمان‌های غیردولتی و اجتماعی به عنوان ارکان مهم برای مواجهه با چالش‌های پیش روی اصلاحات اداری برشمرده شد (ایسلام، ۲۰۱۸).

رو^{۲۷} و همکاران به بررسی اصلاحات اداری در کره جنوبی پرداختند و چالش‌های اجرایی آن را بررسی کردند. انتقادی که از این دولت وجود دارد این است که اجماع در زمینه راهبردهای آینده دولت وجود ندارد و این ذاتاً منجر به مقاومت مقامات دولتی هنگام اجرای ایده‌ها و استراتژی‌های دولت می‌شود. بعلاوه اصلاحات مکرر با نام‌های مختلف باعث بدبین شدن مقامات دولتی که عملاً در روند اجرا دخیل هستند می‌گردد. بنابراین، درک و مدیریت مقاومت و بدبینی کارکنان دولت برای اجرای موفق اصلاحات اداری از اهمیت بالایی برخوردار است. (رو و همکاران، ۲۰۲۱، ۳)

هینتی^{۲۸} نیز به بررسی عوامل موفقیت اصلاحات نظام اداری پرداخته و شفاف بودن انگیزه پشت اصلاحات،

را کند کرده یا نتایج آن را تضعیف می‌کند (لامپروپولو، ۲۰۲۱).

در کنار موارد فوق، هاوسر^{۲۴} (۲۰۱۷) و مسی^{۲۵} (۲۰۱۱) به بهره‌گیری از تجارب کشورهای مشابه اشاره کرده‌اند. برای مثال مسی مطرح می‌کند که استفاده از تجزیه سایر کشورها به دلیل اینکه در آن کشورها اصلاحات با چالش‌های اجرایی مواجه شده و تاحدی توانسته‌اند خود را با آن چالش‌ها انطباق داده و از موانع عبور کنند، می‌تواند تسهیلگری برای اجرای اصلاحات اداری باشد (مسی، ۲۰۱۱).

بحران‌ها نیز همانطور که وگریچ (۲۰۲۱) و هاوسر (۲۰۱۷) تأکید کرده‌اند می‌توانند به عنوان پیشران‌های اصلاح اداری مدنظر قرار گیرند. برای مثال وگریچ مطرح می‌کند که بحران کووید ۱۹ تقاضاها را برای دیجیتالی شدن امور و رفتن به سوی دولت الکترونیک و دیجیتالی بسیار زیاد کرده است (وگریچ، ۲۰۲۱).

علاوه بر اینها گوما در راستای معرفی عواملی که می‌تواند موجب تقویت یا تضعیف حکمرانی الکترونیک به عنوان اصلاح نظام اداری گردد، از پشتیبانی و حمایت مالی، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و اجازه به ادارات محلی برای کار بدون مداخله، موضوعات قابلیت‌سازی محلی، و تجهیزات فناوری اطلاعات کافی نام می‌برد (گوما، ۲۰۱۳).

مورد دیگری که می‌تواند به عنوان تسهیلگر و پیشرانی برای اصلاحات اداری مدنظر قرار گیرد محرک‌های دولتی برای هدایت انگیزه و رفتار خادمان مدنی (حزامو^{۲۶}، ۲۰۱۴) است که توسط هیزامو و در طی بررسی چالش‌های نظام اداری اوگاندا مورد اشاره قرار گرفته است.

24. Hauser

25. Massey

26. Hizaamu

27. Rho

28. Hintea



به مطالعه ادبیات در خصوص تسهیلگرهای تحول اداری، سوالات مصاحبه به صورت زیر تنظیم شد:

- تا چه میزان موضوعاتی که در ادبیات در خصوص تسهیلگرهای اصلاحات اداری مورد اشاره قرار گرفته است، در کشور ایران نیز موضوعیت دارند؟
- چه موضوعات دیگری در ایران وجود دارد که می‌تواند به عنوان تسهیلگر اصلاحات اداری مدنظر قرار گیرد؟

● تسهیلگرها و پیشران‌های اصلاحات اداری در کشور را چگونه می‌توان دسته‌بندی کرد؟

پس از گردآوری پاسخ‌ها و کدگذاری آنها و با استفاده از رویکرد استقرایی، تسهیلگرها و پیشران‌های اصلاح اداری در چهار مقوله تسهیلگرهای اداری، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی شناسایی شدند که مورد توافق خبرگان در پنل خبرگی قرار گرفت.

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

به‌منظور کنترل پایایی مولفه‌های استخراج شده، از یک خبره تحول اداری که دانشجوی دکتری مدیریت دولتی می‌باشد خواسته شد که به بازآرایی تعدادی از متن‌های انتخابی در قالب مقوله و زیرمقوله بپردازد. این خبره در نهایت ۱۳ زیرمقوله را مشخص کرد که ۱۱ مورد از آنها مشابه با زیرمقوله‌های استخراج شده توسط محققین پژوهش حاضر و ۲ مورد از آنها متفاوت بود. شاخص کاپای محاسبه شده برای این

انسجام و یکپارچگی اصلاحات (با ایجاد ساختارهای اداری برای ترویج اصلاحات و همبستگی تلاش‌های اصلاحی بخشی که سرعت، جهت و قدرت متفاوتی دارند)، و ثبات و قابلیت پیش‌بینی (که روند اصلاحات با تغییر دولت‌ها، تغییر نکند) را به عنوان عوامل مهم معرفی می‌کند (هینته، ۲۰۲۰).

آلیو و همکاران برخی از مواردی را که می‌تواند منجر به موفقیت برنامه‌های اصلاح اداری شود شامل موارد زیر می‌دانند: عوامل سیاسی و بروکراتیک همچون خواست سیاسی قوی و حمایت‌نخبگانی، سازماندهی منطقی برنامه‌های نوآوری پیشنهادی و یک فرایند مدرنیزاسیون منطقی و عقلایی؛ نهادهای قوی برای اجرا؛ توانایی اصلاحگران برای درک فرهنگ سیاسی محیط. (آلیو و همکاران ۲۰۲۱)

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی- توسعه‌ای است، چرا که هم به استخراج تسهیلگرها و پیشران‌های تحول اداری پرداخته و دانش جدیدی را توسعه داده است و هم در کشورهای در حال توسعه مثل ایران قابل کاربرد برای رفع موانع اصلاح نظام اداری است. همچنین این پژوهش از حیث رویکرد از نوع کیفی است و از روش تحلیل محتوای کیفی برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. شیوه گردآوری داده‌ها نیز مصاحبه بوده که این مصاحبه‌ها با خبرگان دانشگاهی و اجرایی تحول اداری صورت گرفته است. خبرگان تحول اداری به روش گلوله برفی شناسایی شدند و نهایتاً ۲۶ خبره که لیست آنها در جدول ۲ آمده است مورد مصاحبه قرار گرفت.

با خبره‌های فوق، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته‌ای با ارائه توضیحاتی اولیه در خصوص روند اصلاحات نظام اداری در دنیا و در ایران انجام گرفت. با توجه



جدول ۱. لیست خبره‌های مصاحبه‌شونده در این پژوهش

ردیف	سمت و جایگاه خبره
۱	رئیس سابق امور حقوقی سازمان اداری استخدامی و مشاور کنونی معاون نوسازی اداری سازمان اداری استخدامی
۲	رئیس سابق مرکز مطالعات سازمان اداری و استخدامی، مشاور رئیس سازمان و رئیس کنونی مرکز نوسازی اداری و توسعه منابع انسانی وزارت اقتصاد و دارایی
۳	معاون نوسازی اداری سازمان امور اداری و استخدامی، رئیس سابق امور مدیریت عملکرد و ارتقای فرهنگ سازمانی سازمان امور اداری و استخدامی
۴	رئیس امور ساختارهای سازمانی سازمان اداری و استخدامی، رئیس سابق امور ساختارهای سازمانی و دولت الکترونیک سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور
۵	رئیس سابق امور ساختارهای سازمانی معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری
۶	مشاور وزیر اقتصاد و معاون سابق نوسازی اداری سازمان اداری و استخدامی کشور
۷	مشاور سابق رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و معاون سابق توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و مدیرعامل بنیاد برکت ستاد اجرایی فرمان حضرت امام (ره)
۸	معاونت توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی وزارت دفاع
۹	رئیس سابق امور ساختارهای اداری معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری
۱۰	رئیس سابق مرکز مطالعات سازمان اداری و استخدامی، مشاور کنونی معاون نوسازی اداری سازمان اداری استخدامی
۱۱	معاون سابق وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی؛ معاون سابق وزیر جهاد کشاورزی، استاندار سابق سیستان و بلوچستان
۱۲	استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه شهید بهشتی، معاون آموزشی دانشکده مدیریت
۱۳	استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
۱۴	دانشیار مجتمع مدیریت دانشگاه صنعتی مالک اشتر، ریاست اداره تعالی سازمانی در یک وزارتخانه
۱۵	دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی
۱۶	دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی،
۱۷	استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی
۱۸	استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی
۱۹	استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی
۲۰	مدیر مرکز مطالعات دولت و بخش عمومی اندیشه حکمرانی شریف، استاد مدعو دانشکده مدیریت دانشگاه صنعتی شریف
۲۱	دانشیار دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران، دبیر سابق کمیسیون اجتماعی و دولت الکترونیک هیئت دولت



ردیف	سمت و جایگاه خبره
۲۲	معاون سابق طرح و برنامه وزارت صنعت معدن و تجارت، عضو شورای معاونین وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، معاونت برنامه‌ریزی صندوق بازنشستگی؛ استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی
۲۳	دانشیار مجتمع مدیریت دانشگاه صنعتی مالک اشتر، معاون سابق اقتصادی وزارت دفاع
۲۴	وزیر سابق آموزش و پرورش، دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس
۲۵	استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی، رئیس سابق تشکیلات و روشها سازمان امور اداری و استخدامی
۲۶	رئیس سابق امور ساختارهای سازمانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، رئیس سابق مرکز نوسازی و تحول اداری وزارت جهاد کشاورزی، دانشیار و معاون پژوهشی و اجرایی مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری دانشگاه تربیت مدرس

و تسهیلگرهای حین اجرا تقسیم می‌شوند. مقصود از طراحی منطقی، بکارگیری اصولی است که در طراحی برنامه‌های تحول اداری باید مدنظر قرار گیرد تا امکان پذیرش و اجرا را بالا برده و آن را تسهیل کند. منظور از تسهیلگرهای حین اجرایی نیز موضوعاتی است که اگر در حین اجرای برنامه تحول اداری صورت گرفته و مدنظر باشد به اجرایی شدن تحول اداری و رسیدن به الگوی مطلوب کمک می‌کند.

طراحی منطقی

طراحی منطقی به معنای این است که در حین طراحی برنامه‌های تحول باید موضوعاتی مدنظر قرار گیرند تا امکان تحول میسر شود.

سپردن موضوع تحول اداری به دانشگاهیان بی نفع و بی طرف

یکی از علل عدم تحقق تحول اداری این است که مدیران از نوشتن برنامه‌های تحول اداری به گونه‌ای که به ضرر منافع فردی و زود هنگام خودشان باشد اجتناب می‌کنند و لذا طراحی منطقی از برنامه‌های تحول اداری و اولویت‌هایی که در هر زمان باید مدنظر قرار دهند انجام نمی‌دهند. سپردن این موضوع به

امر برابر با ۰/۶۴ شد که این شاخص در صورتی که بین ۰/۶۱ تا ۰/۸۱ باشد، معتبر محسوب می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که مقوله‌های استخراجی از پایایی مناسبی برخوردار هستند.

یافته‌های پژوهش

به‌منظور تعیین تسهیلگرها و پیشران‌های تحول نظام اداری در ایران، مصاحبه‌های عمیقی با ۲۶ خبره تحول اداری در ایران صورت گرفت. پس از پیاده‌سازی و کدگذاری مصاحبه‌ها، چهار مقوله تسهیلگرهای نظام اداری، تسهیلگرهای نظام سیاسی، تسهیلگرهای نظام اقتصادی و تسهیلگرهای نظام اجتماعی و ۱۵ زیرمقوله استخراج شد که در جدول ۲ مقوله‌ها، زیرمقوله‌ها و مفهوم‌ها به همراه تعداد کدهایی که در مصاحبه‌ها به آنها ارجاع شده است آمده است.

در ادامه به توضیح و تبیین دلیل اهمیت هر یک از مقوله‌ها، زیرمقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده پرداخته شده است.

تسهیلگرهای نظام اداری

تسهیلگرهای نظام اداری به دو بعد طراحی منطقی



جدول ۲- تسهیلگرها و پیشران‌های اصلاحات اداری

مقوله	زیرمقوله	مفهوم‌ها	تعداد کد
تسهیلگرهای نظام اداری	طراحی منطقی	سپردن موضوع تحول اداری به دانشگاهیان بی نفع و بی طرف	۱
		تغییر تدریجی	۵
	تسهیلگرهای حین اجرا	تغییر قواعد و قوانین نامناسب	۲
		ظرفیت‌سازی و تامین منابع مالی	۱
		ایجاد یک هیئت متولی و تیم حرفه‌ای قوی باورمند برای اصلاح اداری	۴
		شکل‌گیری نهضت ارزشیابی عملکرد	۲
		تعهد مدیران عالی به اجرای اصلاحات	۲
		آموزش و فرهنگ‌سازی کارکنان برای اصلاحات اداری	۳
		معماری انگیزه‌ها	۲
		تسهیلگرهای نظام سیاسی	تعیین ارتباط منطقی سیاست و اداره
حل سیاست زدگی بروکراسی	۶		
حرکت دولت‌ها مبتنی بر برنامه‌های بلندمدت	۴		
اصلاح مجلس نمایندگان	نماینده بودن مجلس		۳
	عدم تغییر یکباره کل نمایندگان در یک زمان		۱
	منطقه‌ای شدن انتخابات		۱
	عدم مواجهه انفرادی نمایندگان مجلس با وزرا		۱
ایجاد ارزش‌های اساسی در نظام سیاسی	مردم سالاری و توجه به منفعت عامه در نظام سیاسی		۷
	در نظر گرفتن عدالت حق مدار در فلسفه سیاسی		۱
تسهیلگرهای نظام سیاسی	حمایت سیاسی (فهم مسئولین و خواست مقامات ارشد سیاسی و اراده سیاسی)		۱۲
	وجود جریان‌ها یا احزاب سیاسی عمده در کشور	۷	
	پهلود روابط سیاسی با سایر کشورها برای پهلود وضعیت بخش خصوصی	۱	
	شکل‌گیری بحران‌های سیاسی	۱	



مقوله	زیرمقوله	مفهوم‌ها	تعداد کد
تسهیلگرهای نظام اقتصادی	تقویت بخش خصوصی		۴
	رفع مشکلات مربوط به مالیات	افزایش مشارکت مردم در مالیات از طریق افزایش شفافیت و آگاه‌سازی مردم	۸
		مبتنی شدن مالیات بر تراکنش‌ها	۳
		احیای صندوق توسعه	۳
		نظام مالیات منطقه‌ای	۸
	شکل‌گیری بحران اقتصادی		۲
حل مسائل اقتصادی پیش از اصلاح اداری		۵	
تسهیلگرهای نظام اجتماعی	توافق برای اصلاحات و گفت‌وگو		۴
	بلوغ اجتماعی و آگاه‌سازی مردم و فشار اجتماعی	ایجاد فرهنگ مطالبه‌گری در مردم از طریق موسسات و NGOها و...	۱
		تبلیغ و ترویج اصلاح اداری توسط دانشمندان و خبرگان	۱
		تصویرسازی‌های ملموس از آینده برای لایه‌های مختلف اجتماعی	۱

تسهیلگرهای حین اجرا

موضوعاتی که در حین اجرا باید در نظام اداری مدنظر قرار گیرند تا تسهیلگر اجرای برنامه‌های تحول اداری باشند از دیدگاه خبرگان عبارتست از: «تغییر قواعد و قوانین نامناسب»، «ظرفیت‌سازی و تامین منابع مالی»، «ایجاد یک هیئت متولی و تیم حرفه‌ای قوی باورمند برای اصلاح اداری»، «شکل‌گیری نهضت ارزشیابی عملکرد»، «تعهد مدیران عالی به اجرای اصلاحات» و «آموزش و فرهنگ‌سازی کارکنان برای اصلاحات اداری».

تغییر قواعد و قوانین نامناسب

قواعد، قوانین و مقررات نامناسب در نظام اداری، مانعی برای اجرای تحولات اداری است و تغییر آنها می‌تواند تسهیلگری برای این امر باشد.

افراد بیطرف و بی‌نفع مثل دانشگاهیان می‌توانند تا حدی این موضوع را کاهش دهد که در هر زمان و با توجه به ویژگی‌های اداری و غیراداری، برنامه‌ها را بدون توجه به منافع بخشی زودبازده بنویسند.

تغییر تدریجی

تجربه سایر کشورها نشان از این دارد که رسیدن به الگوی مطلوب نظام اداری نباید یک باره و انقلابی صورت گیرد، چرا که باعث ایجاد مقاومت‌های شدیدی شده و از اجرای موفق آن جلوگیری می‌شود. لذا طراحی برنامه‌های تحول اداری به صورت تغییرات تدریجی، امکان موفقیت اجرا را بالا می‌برد که این موضوع مورد توجه خبرگان نیز بود. تدریجی بودن اصلاحات اداری یکی از عوامل موفقیت آلمان نیز محسوب می‌شود (فرانتسکه، ۲۰۰۸).



ظرفیت‌سازی و تامین منابع مالی

برای آنکه بتوان به تحولات اداری جامه عمل پوشاند، نیاز به تامین به موقع منابع مالی وجود دارد و این ظرفیت‌سازی و تامین منابع مالی، قطعاً می‌تواند به اجرایی شدن برنامه‌های تحولی کمک کند. گوما (۲۰۱۳) و هاووزر (۲۰۱۷) بر اهمیت حمایت مالی در زمینه موفقیت اصلاحات اداری تأکید کرده‌اند.

ایجاد یک هیئت متولی و تیم حرفه‌ای قوی باورمند برای اصلاح اداری

ایجاد یک هیئت و تیم حرفه‌ای و اندیشمند که متولی اجرای برنامه‌های تحولی نظام اداری باشد، تسهیلگر مهمی برای اجرای اصلاحات اداری است. این تیم متولی مثل یک اتاق فکر، در هر مرحله از تصمیم‌گیری تمام ابعاد موضوع را در نظر می‌گیرد و همه به آن اعتماد دارند و در نهایت پاسخگوی اصلی به حساب می‌آید. توسعه ظرفیت منابع انسانی توسط راکاسیوی (۲۰۲۱) و گدئونا و تریلستری (۲۰۲۱) نیز به عنوان تسهیلگرهای تحول اداری مورد تایید بوده است.

شکل‌گیری نهضت ارزشیابی عملکرد

موضوع دیگری که در نظام اداری می‌تواند تسهیلگری برای اجرای اصلاحات به شمار بیاید، ایجاد نظام ارزشیابی عملکرد صحیح و دقیق است. با وجود چنین نظامی، نظام اداری ملزم به پیاده‌سازی اصلاحات برای بهبود عملکرد خود می‌شود و شاید بتوان اولین گام اصلاحات را، ایجاد چنین نظامی در نظر گرفت. ایجاد سیستم ارزشیابی کارایی نهادها به عنوان یکی از الزامات و تسهیلگرهای مهم اصلاحات اداری توسط ریگا (۲۰۰۸) نیز مطرح شده است.

تعهد مدیران عالی به اجرای اصلاحات

اجرای تحولات و اصلاحات اداری باید دغدغه

مدیران عالی و وزرا باشد و آن را از نظام اداری مطالبه کنند. اگر این دغدغه و تعهد به اجرای اصلاحات در مدیران عالی ایجاد شود، قطعاً مسیر اصلاحات اداری با سرعت بیشتری طی می‌شود. رادشلدرز (۲۰۱۵) نیز رهبری و تعهد سیاسی برای تغییر را از مهمترین پیشران‌های اصلاحات اداری معرفی کرده است.

آموزش و فرهنگ‌سازی کارکنان برای اصلاحات اداری

برای اجرای موفق اصلاحات اداری، باید منابع انسانی را از حیث مهارت‌ها و تفکرات آموزش داد. باید فرهنگ‌سازی بین آنها صورت گیرد تا پذیرای تغییرات و اصلاحات مدنظر باشند تا به اجرای آن کمک کنند.

معماری انگیزه‌ها

باید انگیزه‌های کارکنان و مدیران به گونه‌ای معماری و جهت دهی شود که منافع کل را که در گرو اصلاحات است دنبال کنند و به دلیل انگیزه‌های شخصی و بخشی، در مقابل اصلاحات مقاومت نشان ندهند. مدیران و کارکنان با سطوح فکری و جایگاهی گوناگون، با انگیزه‌های متفاوتی ترغیب به همکاری و پیگیری اصلاحات اداری می‌شوند و لذا شناسایی آنها و استفاده از انگیزاننده‌های گوناگون می‌تواند تسهیلگر بسیار مهمی در این زمینه باشد. نواسیک (۲۰۱۶) و هیزامو (۲۰۱۴) و وگریچ (۲۰۲۱) نیز انگیزه‌های بلندمدت برای اصلاحات را مورد تأکید قرار داده‌اند.

تسهیلگرهای نظام سیاسی

دسته دیگری از تسهیلگرها و پیشران‌های تحول اداری، موضوعاتی هستند که در سطح نظام سیاسی بوده و تسهیل اجرای تحول اداری، نیازمند آنهاست که در ادامه مورد اشاره قرار می‌گیرند.



تعیین ارتباط منطقی سیاست و اداره

رابطه سیاست و اداره از موضوعات مورد توجه خبرگان تحول اداری بوده و تعیین رابطه صحیح را تسهیلگری برای موفقیت در اصلاحات اداری مطرح کرده‌اند. در این زمینه موضوعاتی همچون تعیین جایگاه نظام اداری نسبت به نظام سیاسی، حل سیاست زدگی بوروکراسی و حرکت دولت‌ها مبتنی بر برنامه‌های بلندمدت مواردی هستند که می‌توانند به این موضوع کمک کنند.

تعیین جایگاه نظام اداری نسبت به نظام سیاسی - دموکراسی و بروکراسی

نظام سیاسی و اداری بر هم اثرگذاری‌های زیادی دارند. تعیین نسبت این دو و شیوه اثرگذاری آنها بر هم مهم است، چرا که با تعیین جایگاه نظام اداری نسبت به نظام سیاسی، می‌تواند مشخص کرد که اصلاحات اداری چگونه می‌تواند از طریق نظام سیاسی محقق شود و نظام سیاسی برای این امر، نیاز به چه تغییراتی دارد. همچنین با مشخص کردن رابطه بین نظام سیاسی و اداری، می‌توان نقاط کلیدی اصلاح نظام اداری که منجر به بهبود نظام سیاسی دارد را در اولویت اصلاحات اداری قرار داد تا نظام سیاسی بهبود یافته و این نظام سیاسی بهتر، بتواند اصلاحات نظام اداری را تسریع کند.

حل سیاست زدگی بروکراسی

سیاست زدگی بروکراسی موضوع بسیار مهم دیگری است که حل آن می‌تواند به اصلاحات اداری کمک کند. در سیاست زدگی بروکراسی، مدیران نظام اداری از افرادی با دیدگاه‌های سیاسی مشابه با نظام سیاسی انتخاب می‌شوند و این امر شایسته‌سالاری را به شدت خدشه‌دار کرده و سطح حرفه‌ای نظام اداری را بسیار کوچک می‌کند. لذا این موضوع

باید در نظام سیاسی حل شود که از سیاست‌زدگی بروکراسی اجتناب کنند و جز با خواست مقامات ارشد سیاسی، چنین اتفاق نمی‌افتد.

حرکت دولت‌ها مبتنی بر برنامه‌های بلندمدت

دولت‌ها باید مبتنی بر برنامه‌های بلندمدتی حرکت کنند که در نظام سیاسی برای آنها نوشته شده است و در مقابل تحقق این برنامه‌های بلندمدت باید پاسخگو باشند، چرا که برنامه‌های بلندمدت در بطن خود دوراندیشی را نهفته دارد. در غیر اینصورت هر دولتی مبتنی بر برنامه‌های کوتاه‌مدت خود رفتار کرده و اصلاحات اداری را برای تحقق آن برنامه‌های بلندمدت مدنظر قرار نداده و دچار کوتاه اندیشی می‌شود.

اصلاح مجلس نمایندگان

مجلس نمایندگان که یکی از ارکان مهم نظام سیاسی کشور است، نیاز به اصلاحات جدی دارد، چرا که این مجلس بر اصلاحات نظام اداری و سرعت و دقت آنها بسیار اثرگذار است. در این حیطة خبرگان به نماینده بودن نمایندگان مجلس، عدم تغییر یکباره کل نمایندگان در هر دوره انتخاباتی، منطقه‌ای شدن انتخابات و عدم مواجهه انفرادی نمایندگان با وزرا اشاره کرده‌اند.

نمایندگی بودن مجلس

مجلس باید عصاره واقعی نمایندگی مردم باشد تا صلاحدید کل کشور را در قوانین و قواعد و اقدامات خود مدنظر قرار دهد. اگر این امر صورت بگیرد، عقلانیت کلنگری و آینده‌نگری مجلس به واسطه نماینده بودن افزایش یافته و به اصلاحات اداری که نقش مهمی در آینده کشور و توسعه دارند، کمک می‌کنند. تا زمانی که مجلس نماینده واقعی و منتخب مردم نباشد، یک نظام اداری به دور از



از آنجا که نظام سیاسی تاثیرگذاری بسیار زیادی بر نظام اداری دارد، ایجاد ارزش‌هایی در نظام سیاسی که مورد توجه و خواست مردم باشد، به ایجاد آن ارزش‌ها در نظام اداری نیز کمک می‌کند. دو ارزشی که خبرگان به آن اهمیت می‌دادند، در نظر گرفتن منفعت عامه به جای منافع بخشی، و عدالت‌محوری است که ایجاد آنها را در نظام سیاسی مطالبه می‌کردند.

مردم‌سالاری و توجه به منفعت عامه در نظام سیاسی

موضوع دیگری که در نظام سیاسی باید مدنظر باشد توجه به منفعت عامه و مردم‌سالاری است. تا زمانی که منفعت عامه در نظام سیاسی به عنوان یک اصل و ارزش مدنظر نباشد و مردم‌سالاری رخ ندهد، مردم به دولت اعتمادی نخواهند داشت و برای تغییرات نیز با دولت همراه نخواهند شد. با محوریت مردم و خواست مردم و همراهسازی مردم است که هرگونه اصلاحاتی از جمله اصلاحات اداری قابل تحقق است. ریگا (۲۰۱۸) نیز بر اهمیت توجه به منفعت عمومی در سطح کلان سیاسی به عنوان یکی از عوامل مهم در موفقیت اصلاحات اداری تأکید کرده است.

در نظر گرفتن عدالت حق مدار در فلسفه سیاسی

در فلسفه سیاسی کشور، باید با توجه به ویژگی‌های کشور از حیث مبنای اسلامی آن، عدالت حق مدار به عنوان مبنای قرار گیرد تا نظام سیاسی اصلاح و مقبول مردم واقع شده و با توجه به اثرگذاری که بر نظام اداری دارد، آن را هم تحت تاثیر این فلسفه قرار دهد.

حمایت سیاسی (فهم مسئولین و خواست مقامات ارشد سیاسی و اراده سیاسی)

حمایت سیاسی پیشران و تسهیلگر بسیار مهمی برای تسریع اصلاحات نظام اداری است که هم در

تبعیض و فساد نخواهیم داشت، چرا که نمایندگان واقعی مردم نیستند که از حق خود دفاع کنند و قوانین و مقررات عدالت‌گرا را وضع کنند.

عدم تغییر یکباره کل نمایندگان در یک زمان

یکی دیگر از تغییراتی که برای اصلاح مجلس باید مدنظر قرار گیرد، این است که نباید در هر دوره انتخاباتی کل نمایندگان تغییر کنند و افراد جدیدی با تفکرات جدیدی و به دور از عقلانیت‌های افراد قبلی در عرصه نمایندگی مجلس قرار گیرند. در هر دوره انتخاباتی باید برخی از نمایندگان تغییر کنند تا هم امکان به چالش کشیدن هم وجود داشته باشد و هم به یکباره کل طرح‌ها و اقدامات قبلی مجلس تغییر رویه ندهند.

منطقه‌ای شدن انتخابات

موضوع دیگری که در اصلاح مجلس می‌تواند مدنظر باشد، منطقه‌ای شدن انتخابات است؛ اینگونه امکان انتخاب افرادی که از دانش و عقلانیت بیشتری برخوردارند بیشتر شده و همچنین از بخشی‌نگری نمایندگان و محدودنگری آنها پیشگیری می‌شود.

عدم مواجهه انفرادی نمایندگان مجلس با وزرا

برای جلوگیری از لابیگری در موضوعات مختلف نظام اداری، کلیت مجلس باید با کلیت نظام اداری و دولت ارتباط داشته باشد. برای مثال درخصوص بودجه یا موضوعات مختلف اداری، نباید یک وزیر به تنهایی با نماینده یا نمایندگان امکان ارتباط داشته باشد تا لابیگری صورت گیرد. این ارتباط فرد به فرد به بخشی‌نگری در تدوین قوانین و مصوبه‌ها منجر شده و کلیت دولت و نظام اداری خدشه‌دار می‌شود.

ایجاد ارزش‌های اساسی در نظام سیاسی



وضعیت بخش خصوصی فراهم شود که یکی از مهمترین این شرایط در نظام سیاسی، بهبود روابط سیاسی با سایر کشورها به منظور ارتقای تبادلات و تراکنش‌ها می‌باشد تا بخش خصوصی را تقویت کند.

شکل‌گیری بحران‌های سیاسی

شکل‌گیری بحران‌های سیاسی کمک بسیاری به آغاز اصلاحات و تحولات در هر زمینه‌ای از جمله اصلاحات اداری می‌کند و می‌توان آن را به عنوان یک تسهیلگر مدنظر قرار داد، چرا که طبق یک مطالعه، ۱۳٪ اصلاحات اداری موفق دنیا با وقوع یک بحران سیاسی آغاز شده‌اند.

تسهیلگرهای نظام اقتصادی

نظام دیگری که طبق نظریه هدی بر نظام اداری اثرگذار است و تغییراتی در آن می‌تواند به نفع اصلاحات اداری باشد، نظام اقتصادی است. در ادامه اصلاحات و موضوعاتی که باید در نظام اقتصادی دنبال شود تا نظام اداری امکان اصلاح بیاید از دیدگاه خبرگان ارائه می‌شود.

تقویت بخش خصوصی

تقویت بخش خصوصی موضوع بسیار مهمی است که به عنوان شریک بخش دولتی باید مدنظر نظام اقتصادی کشور باشد. تا زمانی که این بخش تقویت نشود، امکان مشارکت با بخش دولتی و رقابت با آن را برای ارائه خدمات نداشته و بخش دولتی نیز اصلاح نخواهد شد. هاک و اولیویرا (۲۰۲۱) نیز هدایت و تقویت بخش خصوصی را به عنوان یکی از عوامل موفقیت اصلاحات نظام اداری در کشورهایی که رویکرد مدیریت دولتی نوین را پیش می‌گیرند مطرح کرده‌اند.

رفع مشکلات مربوط به مالیات

منابع علمی به آن اشاره شده و هم خبرگان تحول اداری بر آن تأکید داشته‌اند. مقامات ارشد سیاسی باید به فهم و درک صحیحی از اصلاحات نظام اداری دست یابند تا به خواسته آنان تبدیل شود. هرگاه این درک به خواسته آنها تبدیل شد، آنگاه اراده سیاسی برای اصلاحات اداری ایجاد شده و از اصلاحات اداری حمایت می‌کنند. حمایت سیاسی یکی از مهمترین تسهیلگرهای تحول اداری به حساب می‌آید. محققینی از جمله نواسیک (۲۰۱۶) و ایسلام (۲۰۱۸) و تیژس (۲۰۱۷) و آرورا (۲۰۰۶) نیز بر اهمیت بسیار زیاد حمایت سیاسی در تحقق اثربخش اصلاحات نظام اداری تأکید داشته‌اند.

وجود جریان‌های یا احزاب سیاسی عمده در کشور برای تمرکز عقلانیت

وجود احزاب سیاسی یا جریان‌های سیاسی موضوعی است که بسیاری از خبرگان بر آن تأکید داشتند، چرا که وجود جریان‌های سیاسی، رفتار روسای جمهور و دولت‌ها را به عقلانیت و دوراندیشی نزدیکتر می‌کند و آنها را از کوتاه‌نگری باز می‌دارد. وجود این جریان‌های سیاسی، با عقبه فکری مشخص منجر به این می‌شود که عقلانیتی در آنها شکل گرفته و آن عقلانیت را دنبال کنند. احزاب یا جریان‌های سیاسی برای برنده شدن، همیشه سعی می‌کنند بهترین‌ها را جذب خود کنند و وجود این بهترین‌ها موجب می‌شود که موضوعات عقلانی مثل اصلاحات اداری که پیش نیاز توسعه هستند را دنبال کنند.

بهبود روابط سیاسی با سایر کشورها برای بهبود وضعیت بخش خصوصی

برای آنکه نظام اداری بتواند از نظریه‌های موفق دنیا ایده بگیرد و از مشارکت بخش خصوصی در ارائه خدمات استفاده کند، باید شرایط برای بهبود



که بودجه خود را از مالیات مردم تامین می‌کند، مجبور به پاسخگویی و ارتقای کیفیت خدمت می‌گردد. اگر مردم بدانند که حق مطالبه‌گری و امکان آن را دارند، امکان مشارکتشان در پرداخت مالیات افزایش می‌یابد.

مبتنی شدن مالیات بر تراکنش‌ها

یکی دیگر از طرق اصلاح مالیات این است که مالیات به صورت مستقیم بر تراکنش‌ها مبتنی شود و در هر تراکنشی به صورت اتوماتیک مالیات اخذ شود. باید از پرداخت مستقیم وجه به کسب و کارها توسط مردم اجتناب شود و همه چیز اتوماتیک شود تا بتوان اخذ مالیات را ساماندهی کرد.

احیای صندوق توسعه

صندوق توسعه اقدام مهمی برای ساماندهی درآمد حاصل از نفت بوده است تا از صرف پول نفت برای هزینه‌های جاری نظام اداری اجتناب شود. با این کار، وابستگی نظام اداری به مالیات برای تامین هزینه‌ها افزایش می‌یابد و نظام اداری برای جلب مشارکت مردم به پرداخت مالیات، هزینه کرد معقولانه‌تری را از خود نشان خواهد داد. صندوق توسعه در حال حاضر از دلیل وجودی خود دور شده و به بیراهه رفته است و احیای آن گام مهمی برای این موضوع می‌باشد.

نظام مالیات منطقه‌ای

نظام مالیات منطقه‌ای راه حلی برای تسهیل دریافت مالیات و بهبود شیوه هزینه‌کرد آن است. در نظام مالیات منطقه‌ای، هر منطقه با توجه به نیاز خود اقدام به اخذ مالیات از مردم کرده و مردم نیز از نزدیک شاهد شیوه هزینه‌کرد آن هستند و امکان مطالبه‌گری برایشان فراهم‌تر است.

مالیات یکی از موضوعات اساسی است که به دلیل اینکه بخش مهمی از بودجه دولت و نظام اداری از مالیات تامین می‌شود مورد توجه خبرگان بود. به‌منظور رفع مشکلات مربوط به مالیات و افزایش اثربخشی جمع‌آوری آن و استفاده از آن، خبرگان موضوعاتی را پیشنهاد داده‌اند که عبارتند از افزایش مشارکت مردم در مالیات، مبتنی شدن مالیات بر تراکنش‌ها، احیای صندوق توسعه و نظام مالیات منطقه‌ای. حکومت اوکراین (۲۰۱۸) در گزارش خود نیز مدیریت مالیات به عنوان یکی از تسهیلات در جهت بهبود وضعیت نظام اداری تأکید کرده است.

افزایش مشارکت مردم در مالیات از طریق افزایش شفافیت و آگاه‌سازی مردم برای حق مطالبه‌گری

از آنجا که نظام اداری برای تامین هزینه‌هایش نباید به نفت متکی باشد و افزایش مشارکت مردم به‌منظور گردآوری مالیات و تامین هزینه‌ها اهمیت زیادی دارد، باید تلاش کرد که این مشارکت را از طرق مختلف افزایش داد. شفافیت در هزینه‌کرد مالیات و آگاه‌سازی مردم از هزینه‌کرد مالیات و توان مطالبه‌گری آنها در این زمینه نقش مهمی دارند. افزایش شفافیت در هزینه‌کرد مالیات منجر به این موضوع می‌شود که مردم متوجه شوند که پولی که می‌دهند چگونه خرج می‌شود و چقدر در راستای خواسته آنهاست. دولت نباید بدون مینا مالیات را اخذ و خرج کند، مبنای اخذ مالیات، ارائه خدمت به مردم است. وقتی هزینه‌کرد مالیات شفاف شود و مردم از این امر آگاه شوند که مالیات برای ارائه خدمت به آنها گردآوری می‌شود، قطعاً در پرداخت مالیات مشارکت بیشتری خواهند داشت. همچنین مردم باید آگاه شوند که می‌توانند در ازای مالیاتی که پرداخت می‌کنند از دولت و نظام اداری مطالبه‌گر باشند. هر گاه مردم مطالبه‌گر شوند، نظام اداری هم



شکل‌گیری بحران اقتصادی

شکل‌گیری بحران اقتصادی نیز مطابق با ادبیات و گفته خبرگان، راهی است که امکان اصلاح اداری را میسر می‌کند، چرا که مردم پذیرش تغییرات را در بحران‌ها بهتر دارند. کاپانو (۲۰۲۱) و وگریچ (۲۰۲۱) و لمپروپولو (۲۰۲۱) نیز در مطالعات خود بر شکل‌گیری بحران‌ها به عنوان یکی از مهمترین تسهیلگرهای تحول نظام اداری تأکید کرده‌اند.

حل مسائل اقتصادی پیش از اصلاح اداری

پیش از اینکه اصلاحات اداری رخ بدهد، باید مسائل اقتصادی کشور حل شود و در واقع بیماری‌های نظام اداری درمان شود، چرا که نظام اقتصادی کاملاً بر نظام اداری اثرگذار است و رفع مشکلات آن می‌تواند اثر مستقیمی بر کارکرد مطلوب نظام اداری داشته باشد.

تسهیلگرهای نظام اجتماعی

نظام اجتماعی نیز بر نظام اداری اثرگذار بوده و انجام اقداماتی در آن می‌تواند بر تحول نظام اداری اثر مستقیم و مطلوبی داشته باشد. سه مورد از موضوعاتی که خبرگان در خصوص نظام اجتماعی بر آن تأکید داشتند عبارتند از توافقی برای اصلاحات و گفت‌وگوسازی، و بلوغ اجتماعی و آگاه‌سازی مردم و فشار اجتماعی که در ادامه به توضیح هر یک پرداخته خواهد شد.

توافق برای اصلاحات و گفت‌وگوسازی

اصلاح نظام اداری باید به صورت یک گفت‌وگو کل جامعه درآید و در خصوص ابعاد آن توافق شود. این توافق و گفت‌وگوسازی تأثیر بسیاری بر موفقیت اصلاح نظام اداری و تسریع آن دارد. تمامی نهادها باید برای اصلاح نظام اداری همراه و هم‌نظر باشند و

در اقدامات مختلف خود، این موضوع مهم را مدنظر داشته باشند. برای مثال مجلس و شورای نگهبان در بررسی صلاحیت نمایندگان باید همگامی آنها را با اصلاح موفق اداری مدنظر قرار دهند، یا رسانه‌ها که تحت نظر قوای سه‌گانه هستند باید موضوع اصلاح نظام اداری را در میان برنامه‌ها و سریال‌های خود مورد توجه قرار دهند تا یک عزم همگانی برای این موضوع ایجاد شود. در مطالعات صورت گرفته توسط سایر محققین، آلیو (۲۰۲۱) و هاووزر (۲۰۱۷) و هیزامو (۲۰۱۴) نیز به موضوع توافق با ذی‌نفعان در جهت تسریع و موفقیت اصلاحات نظام اداری تأکید کرده‌اند.

بلوغ اجتماعی و آگاه‌سازی مردم و فشار اجتماعی

آگاه‌سازی مردم در خصوص فواید اصلاح نظام اداری منجر به مطالبه‌گری آنها و فشار برای تسریع اصلاحات اداری می‌گردد. لذا باید در نظام اجتماعی تلاش کرد که بلوغ اجتماعی در خصوص اصلاح اداری صورت گیرد که در دیدگاه خبرگان این امر می‌تواند از طریق ایجاد فرهنگ مطالبه‌گری در مردم، تبلیغ و ترویج اصلاح اداری توسط دانشمندان و تصویرسازی‌های ملموس از آینده مطلوب برای لایه‌های مختلف اجتماعی صورت گیرد.

ایجاد فرهنگ مطالبه‌گری در مردم از طریق موسسات

و NGOها

باید تلاش کرد که فرهنگ مطالبه‌گری از نظام اداری را در مردم توسعه داد و البته این مطالبه‌گری، قطعاً به صورت فردی متمر ثمر نخواهد بود، بلکه یکی از راه‌های آن استفاده از نظارت سازمان‌های مردم‌نهاد بر نحوه کار دولت است. مردم باید یاد بگیرند که از طریق این موسسات و سازمان‌های مردم‌نهاد، بر نحوه کار نظام اداری نظارت داشته و مطالبات



به موضوعات بومی مثل اثرگذاری صندوق ملی توسعه، اهمیت دریافت مالیات و رفع سیاست‌زدگی بروکراسی و تعدادی از موارد دیگر است که مطرح شد. اگر کشور ایران درصدد اصلاحات اداری و دستیابی به اثربخشی نظام اداری است، نیاز است که مجموعه مناسبی از موارد مطرح شده در این پژوهش را مدنظر قرار دهد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

اصلاح و تحول نظام اداری بدون توجه به ارکانی که تسهیلگر این موضوع باشند، یا محقق نمی‌شود و یا با سرعت بسیار پایینی انجام می‌شود. به‌منظور شناسایی تسهیلگرها و پیشران‌های اصلاح نظام اداری، در این پژوهش تلاش شد که از مصاحبه با خبرگان تحول اداری در کشور که از مشکلات اجرای برنامه‌های اصلاح اداری در ایران آگاهی داشتند، بهره گرفته شود. با انجام ۲۶ مصاحبه عمیق و استفاده از روش تحلیل مضمون، درنهایت در ذیل چهار مقوله تسهیلگرهای درونی نظام اداری، تسهیلگرهای نظام سیاسی، تسهیلگرهای نظام اقتصادی و تسهیلگرهای نظام اجتماعی و ۱۵ زیرمقوله تسهیلگرهای اصلاح نظام اداری ایران متناسب با بافت کشور شناسایی شد.

در تسهیلگرهای نظام اداری به موضوعاتی جهت طراحی معقول و منطقی برنامه اصلاحات اداری و اقداماتی که حین اجرای اصلاحات در نظام اداری باید صورت گیرد پرداخته شد. در خصوص طراحی معقول توجه به تغییرات تدریجی و استفاده از تجربه و دانش خبرگان دانشگاهی (که تاحدودی در کشور مورد اغفال است) مورد توجه است. همچنین در بخش تسهیلگرهای حین اجرا به موضوعاتی نظیر «تغییر قواعد و قوانین نامناسب»، «ظرفیت‌سازی

خود را مطرح کنند. سازمان‌های مردم نهاد در نظام اجتماعی می‌توانند به خوبی نقش مطالبه‌گری از دولت را ایفا کنند و آن را در مسیر اصلاح قرار دهند.

تبلیغ و ترویج اصلاح اداری توسط دانشمندان و خبرگان

به‌منظور آگاه‌سازی مردم، یکی از اقداماتی که باید صورت بگیرد، تبلیغ و ترویج اصلاح اداری توسط دانشمندان و خبرگان است. مردم به دانشمندان و خبرگان بیش از مقامات سیاسی اعتماد دارند و از آنها بیشتر اثر می‌پذیرند. از این رو این افراد می‌توانند با صحبت‌هایی که پیرامون نظام اداری می‌کنند، مردم را از اهمیت این موضوع آگاه کنند و مطالبه‌گری را به آنها بیاموزند.

تصویرسازی‌های ملموس از آینده برای لایه‌های مختلف اجتماعی

برای آنکه مردم به حمایت از اصلاح نظام اداری برخیزند و آن را مطالبه کنند، نیاز است که تصویری از آینده مطلوب نظام اداری در ذهن آنها شکل بگیرد. این تصویر باید برای لایه‌های مختلف اجتماعی با ذهنیت‌های گوناگون به طرق مختلفی بازنمایی شود و به گونه‌ای ترسیم شود که آنها را جذب و متقاعد به ضرورت اصلاح نظام اداری نماید.

برخی از یافته‌های این پژوهش بر عوامل و مولفه‌هایی تأکید می‌کند که در ادبیات و توسط سایر محققین نیز مدنظر قرار گرفته‌اند. اما نوآوری اصلی این پژوهش بر دسته‌بندی کلی تسهیلگرهای موفقیت اصلاحات اداری و تعیین دقیق زیرمولفه‌های هر دسته و همچنین توجه به موضوعاتی مثل اهمیت مجلس نمایندگان، تصویرسازی‌های متعدد از آینده برای لایه‌های گوناگون اجتماعی که می‌توانند مطالبه‌گر یا مجری اصلاحات اداری باشند، توجه



و تیژس (۲۰۱۷) و آرورا (۲۰۰۶) به صورت تجمعی به موضوعاتی نظیر حمایت سیاسی، شکل‌گیری بحران‌های سیاسی و توجه به منفعت عمومی در سطح کلان سیاسی به عنوان تسهیلگرهای تحول نظام اداری توجه شده است اما پژوهش کنونی به تقویت مولفه‌های بخش سیاسی نظیر تاثیر مجلس نمایندگان و تنظیم رابطه سیاست-اداری و بهبود رابطه با سایر کشورها به عنوان مولفه‌های مکمل و پیشران تحول اداری نیز پرداخت است.

در مقوله تسهیلگرها و پیشران‌های نظام اقتصادی موضوعاتی از قبیل تقویت بخش خصوصی، رفع مشکلات مربوط به مالیات، شکل‌گیری بحران اقتصادی و حل مشکلات نظام اقتصادی پیش از اصلاح اداری مورد توجه خبرگان بودند، چرا که آنها نظام اقتصادی ضعیف را مانعی مهم برای منطقی‌سازی اندازه دولت میدانستند و ایرادات نظام مالیاتی کشور و متکی بودن دولت به نفت را دلیلی برای عدم مدیریت قوی بودجه و مشکلات هزینه درآمدی قلمداد می‌کردند. موضوعاتی نظیر توجه به مدیریت مالیات، بحران اقتصادی و تقویت بخش خصوصی در مطالعات مربوط به هاک و اولیویرا (۲۰۲۱)، حکومت اوکراین^۹ (۲۰۱۸)، کاپانو (۲۰۲۱)، و گریچ (۲۰۲۱) و لمپروپولو (۲۰۲۱) دیده شده است اما در این پژوهش ضمن تقویت هر یک از این موارد مثل توجه به احیای صندوق توسعه و شفافیت مالیات به رفع مشکلات اقتصادی کشور پیش از ورود و توجه عمیق به اصلاحات اداری، تأکید شده است.

مقوله تسهیلگرهای نظام اجتماعی به دو موضوع اصلی توافق و گفتمان‌سازی اجتماعی برای اصلاحات اداری در سطح جامعه و بلوغ اجتماعی برای مطالبه

و تامین منابع مالی»، «ایجاد یک هیئت متولی و تیم حرفه‌ای قوی باورمند برای اصلاح اداری»، «شکل‌گیری نهضت ارزشیابی عملکرد»، «تعهد مدیران عالی به اجرای اصلاحات»، «معماری انگیزه‌ها» و «آموزش و فرهنگ‌سازی کارکنان برای اصلاحات اداری» مورد توجه هستند که برخی از آنها نظیر تغییرات تدریجی، ظرفیت‌سازی، ارزشیابی عملکرد، تعهد مدیران به اجرای اصلاحات و معماری انگیزه‌ها برای پیگیری اصلاحات اداری در (فرانتسکه، ۲۰۰۸) و گوما (۲۰۱۳) و هاووزر (۲۰۱۷) و راکاسیوی (۲۰۲۱) و گدئونا و تریلستری (۲۰۲۱)، ریگا (۲۰۰۸)، رادشلدرز (۲۰۱۵)، نواسیک (۲۰۱۶) و هیزامو (۲۰۱۴) و وگریچ (۲۰۲۱) مورد توجه بوده‌اند، اما پژوهش حاضر مولفه‌های دیگری نظیر توجه به دانش خبرگان دانشگاهی داخل کشور، ایجاد یک هیئت متولی و قوی باورمند به اصلاح، و آموزش و فرهنگ‌سازی کارکنان برای اصلاحات اداری را به آن افزوده است.

در تسهیلگرهای نظام سیاسی به موضوعاتی نظیر اصلاحات مجلس نمایندگان که تاثیر زیادی در عملکرد نظام اداری دارد، ایجاد ارزش‌های اساسی همچون عدالت و منفعت عامه در نظام سیاسی با این برهان که نظام سیاسی اثرگذاری مستقیمی بر نظام اداری دارد و ایجاد آن ارزش‌ها در نظام سیاسی منجر به ایجاد همانها در نظام اداری می‌گردد، حمایت سیاسی، تعیین رابطه دقیق نظام سیاسی و اداره و مشخص کردن جایگاه هر یک، ایجاد جریانات سیاسی عمده، شکل‌گیری بحران‌های سیاسی و بهبود روابط با سایر کشورها به عنوان موضوعاتی که تسهیلگر و پیشران اصلاح نظام اداری هستند پرداخته شد. در پژوهش‌های پیشین مثل ریگا (۲۰۱۸)، نواسیک (۲۰۱۶) و ایسلام (۲۰۱۸)

29. Governance of Ukraine



تمامی اصول اخلاقی در پژوهش این مقاله رعایت شده‌اند.

حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد

مشارکت نویسندگان

نویسندگان به یک اندازه در نگارش مقاله مشارکت داشته‌اند.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد

اصلاحات میپردازد. بلوغ اجتماعی از طریق آگاه‌سازی مردم توسط دانشمندان و خبرگان و تصویرسازی‌های ملموس از آینده مطلوب نظام اداری صورت می‌گیرد که پیشران مهمی برای پیگیری اصلاحات اداری به شمار می‌آید. در مطالعات پیشیت به موضوع توافق و گفتمان سازی در مطالعاتی نظیر آلیو (۲۰۲۱) و هاووز (۲۰۱۷) و هیزامو (۲۰۱۴) توجه شده است، اما این پژوهش موضوع مهم بلوغ اجتماعی از طریق آگاه سازی مردم و ایجاد تصویرسازی‌های ملموس متعدد متناسب با گروه‌های مختلف اجتماعی و تبلیغات دانشمندان دانشگاهی را به مجموعه ادبیات افزوده است.

محدودیت‌های تحقیق

در پژوهش حاضر تلاش شد که از مصاحبه با خبرگان برای شناسایی موانع اصلاح اداری و لذا تعیین تسهیلگرها و پیشران‌های تحول اداری بهره گرفته شود و در نهایت ۲۶ خبره دانشگاهی و اجرایی در مصاحبه‌ها شرکت کردند. با این وجود همچون بسیاری از پژوهش‌های کیفی، علی رغم تلاش‌های زیاد محقق، امکان مصاحبه با برخی از خبرگان میسر نشد و لذا می‌توان این موضوع را یکی از محدودیت‌های تحقیق در نظر گرفت.

پیشنهاد‌های آتی

پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی به بررسی روابط میان تسهیلگرهای شناسایی شده و تعیین اولویت هر یک پرداخته شود. همچنین می‌توان ارتباط میان هر یک از تسهیلگرها را با نقطه اثرگذاری در برنامه‌های اصلاح نظام اداری شناسایی کرد.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش



منابع

منابع فارسی

بارانی، صمد؛ فقیهی، ابوالحسن؛ و نجف بیگی، رضا. (۱۳۹۶).
موانع تحول نظام اداری ایران: مطالعه‌ای در فرهنگ
سازمانی. پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱ (۳۶): ۳۰-۵.

میرسپاسی، ناصر؛ اعتباریان، اکبر. (۱۳۹۴). اصلاح و تحول در
نظام اداری ایران براساس الگوی توازن قدرت، انتشارات آگاه.

Reference

- Aliyu, A. O.; Singaravelloo, K. and Norma M. (2021). A Review of Administration Reforms in Developing Countries: Why the Limited Success?, *Journal of Public Administration and Governance*, 11(2).
- Arora, Punit (2006). Administrative Reforms in India: Need for Systems Approach to Problem Solving. *International Public Management Review*, 7(2), 83-96.
- Brown, D. R. (2010). Institutional development in small states: Evidence from the Commonwealth Caribbean. *Administrative Culture*, 11(1), 44-65.
- Capano, G. (2021). Models of Administrative Reform. In: *Oxford Research Encyclopedia of Politics*, Oxford, Oxford University Press, 1-20
- Cheung, A. (2020, November 19). Administrative Reform: Opportunities, Drivers, and Barriers. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Retrieved 24 Dec. 2024, from
- Farazmand, A. (1999). Administrative reform in modern Iran: an historical analysis. *International Journal of Public Administration*, 22(6), 917-946. [\[link\]](#)
- Franzke, J. (2008). Administrative Reform in Germany: Changes and Challenges. In J. Killian & N. Eklund (Eds.), *Handbook of Administrative Reform* (pp. 95-116): Routledge
- Gedeona, H. T., & Trileštari, E. W. (2021). The Model for Implementing Bureaucratic Reform in the Ministry of Administrative Reform. In 2nd International Conference on Administration Science 2020 (ICAS 2020) (pp. 146-155). Atlantis Press
- Greve, C., Ejersbo, N., Læg Reid, P., & Rykkja, L. H. (2020). Unpacking Nordic Administrative Reforms: Agile and Adaptive Governments. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 697-710.
- Haque, M. Shamsul, & Puppim de Oliveira, J. A. (2021). Building administrative capacity under developmental states in Chile and Singapore: A comparative perspective. *International Review of Administrative Sciences*, 87(2), 220-237. Republika Of Korea
- Hintea, C. E. (2020). Four elements of successful reform. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 42(1), 9-11.
- Hizaamu, R. (2014). Analysis of public administration system reform process in Uganda: to what extent did it attain its objectives. *International Journal of Public Administration and Management Research*, 2(3), 9-23.
- Hwang, K. (2019). Understanding complexity of administrative reform. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 630-643
- Governance of Ukraine.(2018). *Public Administration Reform Strategy of Ukraine Through 2021*.
- Greve, C., Ejersbo, N., Læg Reid, P., & Rykkja, L. H. (2020). Unpacking Nordic administrative reforms: Agile and adaptive governments. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 697-710.
- Guma, P. K. (2013). Public Sector Reform, EGovernment and the Search for Excellence in Africa: Experiences from Uganda. *Electronic Journal of e-Government*, 11(1), 240-251.
- Hauser, F. (Ed.). (2017). *Quality of Public Administration: A Toolbox for Practitioners: Abridged Version*. Publications Office of the European Union.



- Islam, Md. S. (2018). New public management-based reform in Bangladesh: A review of Public Administration Reform Commission. *Indian Journal of Public Administration*, 64(1), 15-35.
- Lampropoulou, M. (2021). Public-sector reform: Lessons from the privatisation experiment in Greece. *Utilities Policy*, 72, 101282.
- Lapuate, V., & Van de Walle, S. (2020). The Effects of New Public Management on the Quality of Public Services. *Governance*, 33(3), 461-475.
- Lufunyo, H. (2013). Impact of public sector reforms on service delivery in Tanzania. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 5(2), 26-49.
- Massey, A. (Ed.). (2011). *International handbook on civil service systems*. Edward Elgar Publishing.
- Minh Chau, D. (1997). Administrative reform in Vietnam: need and strategy. *Asian Journal of Public Administration*, 19(2), 303-320.
- Nhema, A. G. (2016). Public administration and the development of Africa: A critical assessment. *Journal of public administration and Governance*, 6(1), 6-19.
- Nwasike, J. (2016). *Key Principles of Public Sector Reforms: Case Studies and Frameworks*. Commonwealth Secretariat.
- Osifo, O. C. (2013). The Third Tier Government and Administrative Reforms in Developing Countries: An Analysis of Local Governments' Reformation Policies in Nigeria and Tanzania. *Journal of African & Asian Local Government Studies*, 2(4).
- Politt, Christopher. (1996). Anti-statist reforms and new administration direction: Public administration in the United Kingdom, *Public Administration Review*, Vol.56, NO.1, pp. 216-228.
- Raadschelders, Jos C.N., & Eran Vigoda-Gadot (2015). Global dimensions of public administration and governance: A comparative voyage. John Wiley & Sons
- Rakasiwi, Galuh (2021). Bureaucratic Reform in the Field of Human Resources Apparatus as the Main Capital in Realizing Good Governance. 5th International Conference on Indonesian Social and Political Enquiries, ICISPE 2020, 9-10 October 2020, Semarang, Indonesia
- Rho, E., Jung, J., & Nam, T. (2021). A closer look at what goes wrong: public employee cynicism and resistance to administrative reform. *International Journal of Public Administration*, 44(8), 636-647.
- Riga, Valsts valodas centrs (2018). *Public Administration Reform Plan for 2020*, State Language Centre. https://www.mk.gov.lv/sites/mk/files/media_file/public-administration-reformplan-2020_1.pdf
- Uhaib, Muhammad, & Djani, William (2018). Indonesia Public Administration Reform in Supporting Good Governance. *Review Pub Administration Manag*, 6(256), 2.
- Thijs, Nick, Hammerschmid, Gerhard, & Palaric, Enora (2017). A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28. Publications Office of the European Union, Brussels.
- Vitala Rao, P. (2021). Perceptions of Citizens on RTI as Promoter of Good Governance. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, XIII(4), 28-43.
- Wegrich, k. (2021). Is the turtle still plodding along? Public management reform in Germany. *Public Management Review*, 23(8), 1107-1116.