



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی  
سال هجدهم، شماره دوم (پیاپی ۴۰)، تابستان ۱۴۰۳، صص. ۳۷-۸۸

## چالش‌های فراروی برنامه‌های اصلاح نظام اداری در ایران با تمرکز بر اصلاح ساختاری

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۳۱

مقاله برای اصلاح به مدت ۹ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2025.245334.3522

سید مجتبی شهرآئینی \*

مجتبی امیری \*\*

رحمت‌الله قلی‌پور سوته \*\*\*

سید محسن میرباقری \*\*\*\*

حسین بابایی مجرد \*\*\*\*\*

### چکیده

هدف این مقاله شناسایی و اولویت‌بندی آسیب‌ها، چالش‌ها و علل ناکارآمدی برنامه‌های اصلاح نظام اداری در ایران در سه حوزه تدوین، اجرا و ارزیابی و با تمرکز بر اصلاح ساختاری است. جهت اعتبارسنجی مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده در دو دور به نظرات خبرگان مراجعه شده است. در دور اول پرسش‌نامه، با مراجعه به خبرگان حوزه نظام اداری، شاخص‌های احصا شده با حد آستانه ۰.۵ تعدیل شده و در دور دوم پرسش‌نامه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تعدیل شده براساس فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی و مقایسات زوجی، اولویت‌بندی شده‌اند. یافته‌ها، نخست در ۲ بعد کلی چالش‌های کلان و چالش‌های سطح خرد دسته‌بندی شده‌اند و در ادامه در قالب ۳ دسته از چالش‌های ناظر به تدوین، اجرا و ارزیابی طبقه‌بندی شده‌اند. تحلیل نتایج نشان می‌دهد چالش‌های کلان اهمیت بیشتری نسبت به چالش‌های سطح خرد دارند. همچنین در بعد کلان ترتیب اولویت مؤلفه‌ها به صورت چالش‌های ناظر به اجرا، تدوین و ارزیابی اولویت‌بندی شده است. در بعد سطح خرد نیز اولویت مؤلفه‌ها به ترتیب به صورت چالش‌های ناظر به اجرا، ارزیابی و تدوین محاسبه شده است. یافته‌های پژوهش بیانگر اهمیت بیشتر چالش‌های ناظر به اجرا نسبت به چالش‌های ناظر به مراحل تدوین و ارزیابی است.

### واژگان کلیدی

نظام اداری؛ اصلاح نظام اداری؛ برنامه توسعه؛ اصلاح ساختاری.

\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

mojtabashahraini@ut.ac.ir

0009-0000-1740-822X

\*\* استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

mamiry@ut.ac.ir

0000-0003-1868-698X

\*\*\* استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

rgholipor@ut.ac.ir

0000-0001-9081-1576

\*\*\*\* دانش‌آموخته دکتری مدیریت تکنولوژی، دانشکده مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران.

mirbaghyeri@iust.ac.ir

0000-0002-9078-0586

\*\*\*\*\* استادیار گروه مدیریت اسلامی، پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی، قم، ایران.

h.babae@iict.ac.ir

0000-0002-5832-1355

## مقدمه

ایران یکی از قدیمی‌ترین کشورهای است که نظام برنامه‌ریزی را پذیرفته و پس از پیروزی انقلاب اسلامی، که نقطه عطفی در تجربه حکمرانی در نظام سیاسی به‌شمار می‌رود (هادی‌زنور، ۱۳۸۹، ص. ۱)، برنامه‌های اصلاح و توسعه اداری متعددی توسط نهادهای مربوطه تدوین و اجرا شده است. تحقیقات دو دهه اخیر نشان می‌دهد که کارآمدی و کیفیت نظام اداری از مسیرهای متعددی بر عملکرد اقتصاد اثرگذار بوده و موجب ارتقاء عملکرد سایر زیرنظام‌های اداره جامعه می‌شود (خاندورزی و کاویانی، ۱۳۹۵؛ عبدالحسین‌زاده، قریشی و شهرآئینی، ۱۳۹۷، ص. ۱). این در حالی است که به عقیده برخی از صاحب‌نظران ساختار بوروکراسی ایران وارادتی و تقلیدی بوده و با توجه به تفاوت ماهوی در جامعه میزبان با جوامع غربی، که منشا و خاستگاه اصلی بوروکراسی مدرن بوده‌اند، آثار و فواید مثبت آن به نحو مطلوبی محقق نشده است (طهرانی و مالکی، ۱۳۹۵). از سوی دیگر، قانون اساسی جمهوری اسلامی، در بند دهم اصل سوم، دولت را مکلف به ایجاد نظام اداری صحیح و حذف تشکیلات غیرضرور نموده و بند دهم سیاست‌های کلی نظام اداری نیز بر چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری در جهت تحقق اهداف چشم‌انداز تأکید کرده است. همچنین در برنامه‌های توسعه کشور نیز همواره محورهای مرتبط با مسائل نظام اداری مشاهده می‌شود. با این حال به نظر می‌رسد نظام اداری کنونی کشور فاقد توانمندی لازم جهت دستیابی به اهداف تعیین‌شده است. از سویی برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که نظام اداری در کشور با چالش‌های ساختاری مزمنی همراه است که رهایی از آنها بدون اراده سیاسی و توان کارشناسی کافی امکان‌پذیر نخواهد بود. بنابراین شناسایی چالش‌هایی که باعث عدم کارآمدی برنامه‌های اصلاح اداری شده، از اهمیت بالایی برخوردار است. در اثبات این مدعی به‌عنوان نمونه به گزارش سازمان اداری و استخدامی کشور در سال ۱۳۹۶، اشاره می‌شود که در آن نتیجه ارزیابی شش برنامه از برنامه‌های هشت‌گانه نقشه راه اصلاح نظام اداری، ضعیف اعلام شده است. براین اساس و با توجه به محدودیت‌های امکانات؛ منابع و ظرفیت‌های مدیریتی، شناسایی و به‌خصوص اولویت‌بندی چالش‌ها و مسائل این حوزه از اهمیت مضاعفی برخوردار است. بنابراین مسأله مورد توجه در

پژوهش حاضر شناسایی علل عدم موفقیت برنامه‌های اصلاح نظام اداری کشور و تعیین اولویت این چالش‌ها است. این چالش‌ها را می‌توان در دو دسته چالش‌های درون نظام اداری و چالش‌های بیرون از نظام اداری تقسیم‌بندی نمود. براین اساس تحقیق حاضر دربخشی از خود، درصدد پاسخ به این سؤال است که اهمیت و اولویت کدام یک از این دو دسته چالش‌ها بیشتر است؟ از منظری دیگر چالش‌های ذیل هر یک از این دو دسته را می‌توان در قالب سه دسته چالش‌های ناظر به تدوین، ناظر به اجرا و ناظر به ارزیابی تقسیم‌بندی نمود. براین اساس، این تحقیق قصد دارد ضمن شناسایی مصادیق چالش‌های هر یک از این دسته‌ها، به اولویت‌دهی آنها اقدام نماید.

## ۱. ادبیات نظری

### ۱-۱. مفهوم‌شناسی نظام اداری، اصلاح اداری و اصلاحات ساختاری

نظام اداری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نظامات جوامع گوناگون نقش مهمی در رشد و توسعه پایدار کشورها برعهده دارد (Im, 2022). همچنین مدیریت دولتی و نظام اداری دلالت‌های بسیاری در تعیین ظرفیت‌های ملی برای مقابله با فشارهای داخلی و خارجی دارند (Wang, 2010). به‌علاوه تأثیر و تاجر بالای نظام اداری بر و از سایر نظامات کشور باعث شده که کاستی‌ها و ناکارآمدی‌های آن با سرعت بیشتری به سایر نظامات منتقل شود.

نظام اداری به مجموعه اجزایی گفته می‌شود که در اداره یک بنگاه یا مؤسسه کوچک تا اداره نهاد بزرگی به نام دولت نقش ایفا می‌کند (El Balsby & Ismael, 2023). این اجزا براساس رویکرد سیستمی در تعامل با یکدیگر اهدافی را دنبال می‌کنند که درنهایت به بهسازی و توسعه سیستم منجر خواهد شد (قلی‌پور، ۱۳۹۵ الف، ص. ۱). اصلاحات اداری و دولتی با کلیدواژه‌های متعددی نظیر پاک‌سازی دولت، بهبود کارآیی و اثربخشی، سازمان‌دهی مجدد دستگاه‌های اجرایی، کاهش موازی کاری و همپوشانی، کاهش سوءاستفاده‌ها، منطقی‌سازی کارکردها و انواع اصطلاحات و عبارات دیگر تصویرپردازی شده است (Kamensky, 2018). از یک منظر اصلاح در بخش عمومی ناظر بر تلاش‌های فعال و هدفمند رهبران سیاسی و اداری برای تغییر ویژگی‌های ساختاری یا فرهنگی سازمان‌ها است (Christensen, 2007, p. 122).

نظام اداری عبارت است از نظامی که عهده‌دار تمشیت عملیاتی امور اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشور بوده و دربرگیرنده آن بخش از قوه مجریه است که مسئولیت آن برعهده رئیس‌جمهور می‌باشد (سازمان امور اداری استخدامی کشور، ۱۳۷۸، ص. ۱۶).

نظام اداری را می‌توان به مثابه سازمان تنظیم‌کننده کلیه فعالیت‌ها و متشکل از اجزایی چون منابع انسانی، مقررات، ساختارها و نظام‌ها، فرآیندها، فناوری‌ها و نظایر آن دانست که در یک رابطه متقابل مجموعاً یک کل به هم پیوسته را در عرصه جغرافیایی کشور و در ارتباط با سایر کشورها با نظام‌های پیرامونی تشکیل می‌دهد (طهرانی و مالکی، ۱۳۹۵، ص. ۵). همچنین یکی از جامع‌ترین تعاریف مطرح شده از نظام اداری به این شرح است: «نظام اداری مجموعه‌ای از اصول، ارزش‌ها، اهداف، سیاست‌ها، سرمایه‌های انسانی و امکانات مادی برای مدیریت نظام جمهوری اسلامی ایران است که در جهت ایجاد هماهنگی از طریق فعالیت‌های مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل) بین بخش‌های مختلف جامعه و تحقق آرمان‌ها و اهداف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشور فعالیت می‌کند» (میرمحمدی، ۱۳۹۳، ص. ۵).

سازمان امور اداری و استخدامی کشور ساختار نظام را به این صورت تعریف می‌کند: اجزا تشکیل‌دهنده یک نظام، سازوکارها، روابط و معیارها و ضوابط حاکم بر رفتار جزءها و ارتباطات میان آنها (سازمان امور اداری استخدامی کشور، ۱۳۷۸، ص. ۱۲). وجود ناکارآمدی در تحقق اهداف اصلاحات نظام اداری می‌تواند از مناظر گوناگونی نظیر وجود چالش‌های ساختاری، ضعف قواعد، موانع عملکردی و... مورد توجه قرار گیرد. در این پژوهش چالش‌های پیش‌روی برنامه‌های اصلاح اداری با تمرکز بر اصلاحات ساختاری بررسی می‌شود. در یک تقسیم‌بندی انواع اصلاحات و تحولات اداری در پنج دسته تحول ساختاری، تفویض اختیارات، اصلاح فرآیندها، مقررات‌زدایی و بازاری کردن تقسیم‌بندی می‌شود (عبدالحسین‌زاده، قریشی و شهرآئینی، ۱۳۹۷؛ به نقل از گای، ۲۰۰۱). عجم‌اغلو و رابینسون (۱۳۹۴)، در کتاب معروف «چرا ملت‌ها شکست می‌خورند؟» علت رایج ناکامی کنونی ملت‌ها را در وجود نهادهای استثمار می‌دانند و راه‌حل این ناکامی را در تغییر نهادهای استثمار می‌کنند (عجم‌اغلو و رابینسون،

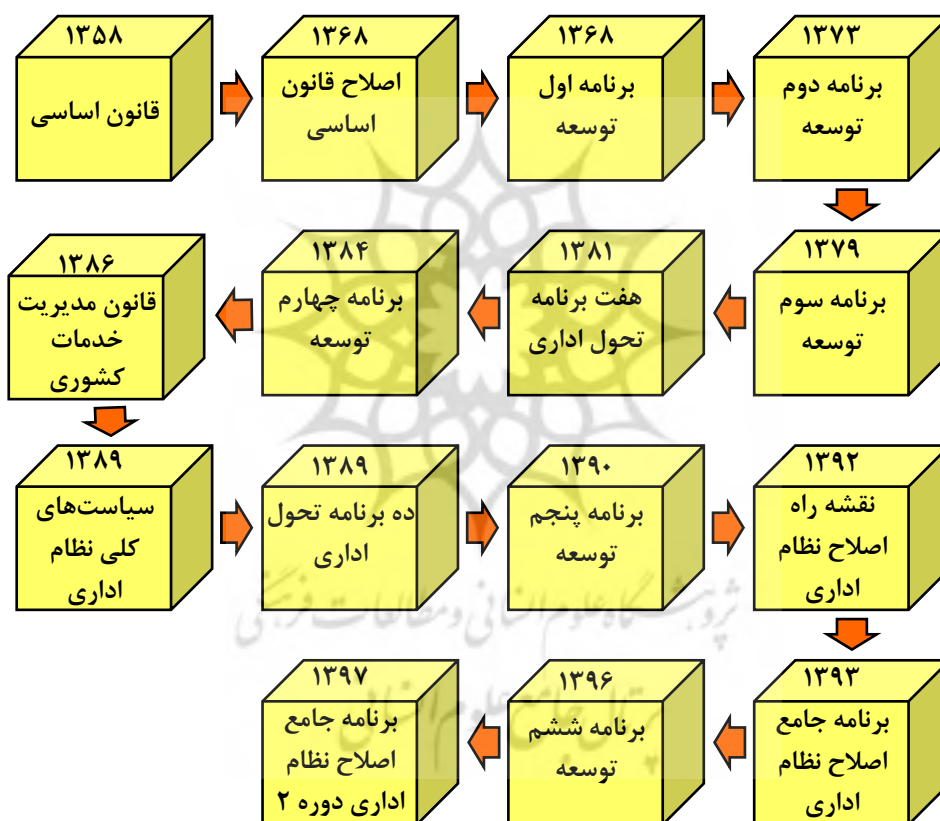
۱۳۹۴، صص. ۴۹۴-۵۳۴). بر این اساس به نظر می‌رسد هر چند تلقی وی از علل شکست ملت‌ها محل بحث است، اما این علل را می‌توان در چارچوب اصلاحات ساختاری در نظام اداری تحلیل نمود.

از ابتدای شکل‌گیری نظام جمهوری اسلامی در ایران تاکنون تحولات زیادی در نظام اداری صورت گرفته که یکی از وجوه مهم این تحولات، تقلیدی بودن بخشی از این برنامه‌ها از خط‌مشی‌های تحول اداری سایر کشورها است (خیرگو، دانایی‌فرد و آذر، ۱۳۹۲). در این امتداد با توجه به تأثیرات متقابل نظام اداری و نظام سیاسی، کارآمدی نظام اداری، مشروعیت نظام سیاسی را می‌افزاید و نظام سیاسی بی‌ثبات، ضعف‌ها و نارسایی‌های نظام اداری را افزایش می‌دهد (فقیهی و دانایی‌فرد، ۱۳۹۰، ص. ۲۸۹). بر این اساس به نظر می‌رسد نظریه اداره امور عمومی متناسب با دولت جمهوری اسلامی با چالش‌هایی روبرو است که رفع آنها نیازمند انجام تحقیقات و مطالعات فراوان در این حوزه است (نوری، ۱۳۹۲، ص. ۴۱۲). در این راستا یکی از نظریات تأثیرگذار در تدوین مبانی و اصول نظام اداری در کشور، نظریه مدیریت دولتی نوین بوده که هود آن را متشکل از معیارهای «استفاده از مدیریت حرفه‌ای در بخش عمومی»، «معیارها و اندازه‌گیری‌های صریح و شفاف در عملکرد»، «تأکید مضاعف بر کنترل برون‌داد»، «تأکید بر جداسازی واحدها در بخش دولتی»، «تأکید بر رقابت بیشتر در بخش دولتی»، «تأکید بر سبک‌های مدیریت بخش خصوصی در بخش عمومی» و «تأکید بر انضباط و پرهیز از اسراف در استفاده از منابع» می‌داند (هیوز، ۱۳۹۴، صص. ۸۶-۸۷). این درحالی است که دانایی‌فرد و الوانی (۱۳۸۵) معتقدند که کاربست الگوی مدیریت دولتی نوین در برنامه‌های اصلاح اداری، می‌تواند کشور را با آسیب‌هایی نظیر کم‌رنگ شدن مرز عمومی و خصوصی، محدود شدن ترکیب دریافت کنندگان خدمات، تضعیف بخش دولتی، تضعیف پاسخ‌گویی عمومی، تهدید اعتماد عمومی، ایجاد سازمان‌های دولتی مضطرب، تقویت نظام تاراج به شکل خصوصی‌سازی، تهدید جامعه مدنی و استقرار نظریه سیاسی متضاد با حاکمیت دموکراتیک مواجه سازد. همچنین دانایی‌فرد معتقد است که تأکید بر پرهیز دولت از هرگونه تصدی‌گری، که توسط کسانی که خواهان حاکمیت بدون دولت هستند،

مطرح می‌شود، قانونی مطلق نبوده و جوهره و ذات دولت ایجاب می‌کند که اگر منافع عام اقتضا کند، به تصدی امور نیز بپردازد (داناوی فرد، ۱۳۹۴، ص. ۸).

اهم برنامه‌ها و خط‌مشی‌های مرتبط با اصلاح نظام اداری کشور پس از پیروی انقلاب اسلامی در شکل زیر نشان داده شده است.

شکل (۱): اهم برنامه‌ها و خط‌مشی‌های اصلاح نظام اداری کشور در چهل سال نخست پیروزی انقلاب اسلامی



منبع: (عبدالحسین زاده، قریشی و شهرآئینی، ۱۳۹۷) (با تغییر)

## ۲-۱. دسته‌بندی آسیب‌ها در حوزه برنامه‌های اصلاح و بهبود نظام اداری

مرور انتقادی ادبیات مهیاکننده بستری برای بنای تحقیق محسوب شده و هدف آن ایجاد شناختی مناسب از تحقیقات پیشین و گرایش‌های پدید آمده نسبت به موضوع است (ساندرز، لویز و ترن‌هیل، ۱۳۹۶، ص. ۵۱). براین اساس در ادامه به مرور دسته‌بندی‌های مطرح شده در ادبیات موضوع پیرامون چالش‌های برنامه‌های اصلاح نظام اداری پرداخته می‌شود.

فقیهی و کاظمی‌بیدگلی (۱۳۹۳) مشکلات و آسیب‌های موجود در حوزه برنامه‌های اصلاح و بهبود نظام اداری را در سه دسته به شرح زیر تقسیم‌بندی نموده‌اند:

- عوامل مربوط به محیط و بستر برنامه‌های اصلاحات اداری
  - عوامل مربوط به فرآیند تدوین برنامه‌های اصلاح اداری
  - عوامل مربوط به کارگزاران و مجریان برنامه‌های اصلاح نظام اداری
- تقسیم‌بندی صورت گرفته در دسته‌بندی فوق هر چند دارای نکات مثبت و ارزشمندی است، اما زاویه نگاه مطرح شده از منظر فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی نبوده و همچنین میان چالش‌های سطح خرد و کلان تمایزی قائل نشده است. به علاوه از حیث جامعیت نیز حوزه ارزیابی را مورد تأکید و توجه قرار نداده است.
- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی در گزارشی از منظری دیگر، آسیب‌های ناظر بر برنامه‌های اصلاح نظام اداری در ایران را در چهار دسته به شرح زیر تقسیم‌بندی نموده است (عبدالحسین زاده و قریشی، ۱۳۹۷، ص. ۴۶).
- آسیب‌های کلان
  - آسیب‌های ناظر به تدوین
  - آسیب‌های ناظر به اجرا
  - آسیب‌های ناظر به ارزیابی

پژوهش فوق هر چند از زاویه فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی به آسیب‌ها و چالش‌های این حوزه توجه داشته، اما اقسام چهارگانه مطرح شده، هم عرض یکدیگر نیستند. براین اساس آنچه در مقابل چالش‌های حوزه کلان قرار می‌گیرد، چالش‌های سطح خرد است که در این مورد توجهی به این موضوع صورت نگرفته است. همچنین شناسایی

چالش‌ها صرفاً در یک لایه تقسیم‌بندی کلی صورت پذیرفته است. به‌علاوه در این تحقیق، به اولویت‌بندی آسیب‌های شناسایی شده پرداخته نشده و به شناسایی آسیب‌ها اکتفا شده است.

بارانی، فقیهی و نجف‌بیگی (۱۳۹۶) موانع تحول در نظام اداری را با تمرکز بر فرهنگ سازمانی مورد مطالعه قرار داده و یافته‌های خود را در قالب سه دسته به شرح زیر تقسیم‌بندی نموده‌اند.

- سطح فردی
- سطح سازمانی
- سطح فراسازمانی

محدودیت اصلی تحقیق مذکور برای تحقیق حاضر عدم جامعیت حوزه مطالعه و تمرکز بر فرهنگ سازمانی است.

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی در پژوهشی دیگر آسیب‌های نظام اداری در برنامه‌های توسعه را در دو دسته مؤلفه‌های درون‌زا و برون‌زا تقسیم‌بندی نموده است و ذیل هر یک از دسته‌ها مؤلفه‌هایی به شرح زیر مطرح نموده است (طهرانی و مالکی، ۱۳۹۵).

- مؤلفه‌های درون‌زا نظام اداری کشور شامل: ساختار و تشکیلات دولت، قوانین و مقررات، جذب و استخدام، نظام جبران خدمات، شاخص‌های فرهنگی و رفتاری، نظام برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، نقش و اندازه دولت، حقوق مردم، فساد اداری، نظارت، ارزیابی و پاسخ‌گویی، نظام آمار و فناوری اطلاعات.
- مؤلفه‌های برون‌زا نظام اداری کشور: سیاسی، فرهنگی اجتماعی، اقتصادی، قانونی، ساختاری و حاکمیتی.

تحقیق مذکور به بررسی آسیب‌ها از منظر فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی پرداخته و تعداد مؤلفه‌های ذیل دسته درون‌زا بسیار گسترده در نظر گرفته شده، در حالی که قابلیت تفکیک این مؤلفه‌ها به چند دسته وجود دارد.

میرمحمدی و حسن‌پور (۱۳۹۰) نیز در تحلیلی بر مشکلات و چالش‌های نظام اداری ایران، دسته‌بندی هفت‌گانه زیر را مطرح می‌کنند.

- مدیریت منابع انسانی
- ساختارها، فرآیندها، رویه‌ها، قوانین و مقررات
- فرهنگ اداری و خدمات رسانی
- الگوها و شیوه‌های مدیریتی
- نوآوری و بهبود مستمر
- فناوری اطلاعات
- ارزیابی و نظارت

این تحقیق هر چند دید کلانی به مسائل نظام اداری دارد، اما برخلاف مقاله حاضر تمرکزی بر بررسی چالش‌ها از زاویه برنامه‌های اصلاح اداری ندارد. همچنین نگاه مبتنی بر فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی در این تحقیق مدنظر قرار نگرفته است.

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی در گزارشی به مهم‌ترین آسیب‌های نظام اداری که بیشترین اختلال را به مقاومت اقتصادی وارد می‌کند به شرح زیر اشاره کرده است (خاندوزی، ۱۳۹۳).

- ضعف حرفه‌ای‌گرایی و مشارکت طلبی
- تمرکزگرایی و فرصت‌های نابرابر
- فساد در دیوان سالاری
- چالش مدیریت منابع انسانی
- نظام ارزیابی عملکرد

این تحقیق درباره شناسایی آسیب‌هایی است که بیشترین اختلال را به مقاومت اقتصادی وارد می‌کنند، اما در تحقیق حاضر دامنه بررسی چالش‌ها از جامعیت بیشتری برخوردار بوده و چالش‌های فراوی برنامه‌های اصلاح اداری با تمرکز بر اصلاح ساختاری تحلیل و بررسی می‌شوند. براساس توضیحات مطرح شده به نظر می‌رسد یکی از خلاءهای موجود در تحقیقات انجام شده در این حوزه توجه توأمان به سطح تحلیل جامع مسأله از منظر کلان (نظام سیاسی) و خرد (نظام اداری) و همچنین توجه به فرآیند سه‌گانه تدوین، اجرا و ارزیابی در فرآیند برنامه‌های اصلاح نظام اداری است که در پژوهش حاضر به آن پرداخته شده است.

## ۲. روش تحقیق

جهت گیری این پژوهش کاربردی، صبغهی آن کمی و استراتژی پژوهش، پیمایش است. در این مقاله در گام نخست با بررسی برنامه‌های اصلاح نظام اداری در ایران، مرور ادبیات این حوزه و استفاده از ابزار مطالعات کتابخانه‌ای و همچنین برگزاری جلسات گروه کانونی، فهرست اولیه‌ای از چالش‌های فراروی برنامه‌های اصلاح نظام اداری شناسایی گردید. سپس با توجه به وجود اختلاف‌نظر در شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های این حوزه، به مجموعه‌ای از نظرات خبرگان حوزه نظام اداری و تحلیل آماری نظرات ایشان مراجعه شد. در این راستا در دو دور و با استفاده از ابزار پرسش‌نامه، نظرات خبرگان این حوزه اخذ شد.

در دور نخست، اعتبار چالش‌های احصا شده مورد ارزیابی قرار گرفت و در صورت لزوم تکمیل و اصلاح شد. در گام بعدی و پس از اصلاح پرسشنامه دوره اول براساس نظرات خبرگان، مجدداً نظرات ایشان براساس روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به منظور اولویت‌بندی چالش‌های مدنظر دریافت گردید. چالش‌های احصا شده با تمرکز بر اصلاح ساختار مدنظر قرار گرفته و در دو بعد کلان چالش‌های درونی و بیرونی و ذیل هر یک در سه بعد ناظر به تدوین، اجرا و ارزیابی مورد توجه قرار گرفت. در هر یک از دوره‌های مراجعه به خبرگان، به بیست خبره در این حوزه مراجعه شد.

جامعه آماری پژوهش، متشکل از همه صاحب‌نظران حوزه نظام اداری در سطوح مختلف مسئولیت و همچنین محافل علمی و دانشگاهی بوده است. براین اساس بخشی از آنها به‌عنوان نمونه گزینش و بررسی شدند. نمونه پژوهش در مجموع متشکل از ۲۹ نفر از صاحب‌نظران حوزه نظام اداری است که به صورت هدفمند انتخاب شدند. در هر دور از مراجعه خبرگان، به نظر ۲۰ تن از ایشان مراجعه گردید. ابزار گردآوری داده در این پژوهش، با استفاده از پرسشنامه صورت گرفت.

تکنیک مدنظر برای تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده در پرسش‌نامه، براساس تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یا AHP<sup>۱</sup> بوده است. در این روش ابتدا با روش دلفی فازی اعتبار مؤلفه‌های احصا شده براساس نظرات خبرگان سنجیده شده و در گام بعد، اولویت‌بندی و بررسی سازگاری صورت می‌گیرد. AHP ناسازگاری کلی قضاوت‌ها را به وسیله

نرخ سازگاری محاسبه و مطرح می‌کند (عادل‌آذر و رجب‌زاده، ۱۳۹۶). این روش یکی از کارآمدترین تکنیک‌های تصمیم‌گیری فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی است که نخستین بار توسط توماس ال‌ساعتی در سال ۱۹۸۰ مطرح شد. در این تکنیک که براساس مقایسه زوجی سامان داده شده، امکان بررسی سناریوهای مختلف به مدیران و کارشناسان داده می‌شود (قدسی‌پور، ۱۳۷۹).

شایان ذکر است، میزان تحصیلات خبرگان در دور اول بدین صورت است که: ۱۰ خبره دارای مدرک تحصیلی دکتری تخصصی بوده و ده خبره دیگر نیز دانشجوی دوره دکتری تخصصی می‌باشند. همچنین ۴ تن از خبرگان دور اول از اعضا هیأت علمی دانشگاه، ۹ تن از مدیران و کارشناسان سازمان اداری و استخدامی کشور و ۸ نفر از مدیران و پژوهشگران اندیشکده‌های معتبر کشور بوده‌اند. همچنین در دور دوم، ۱۰ خبره دارای مدرک تحصیلی دکتری و ۱۰ خبره دیگر دانشجوی دوره دکتری بوده‌اند. ۵ تن از خبرگان دور دوم از اعضا هیأت علمی دانشگاه‌ها و پژوهشکده‌ها، ۸ تن از مسئولین و کارشناسان سازمان اداری و استخدامی کشور و ۷ نفر از مدیران و پژوهشگران اندیشکده‌های معتبر کشور بوده‌اند.

### ۳. یافته‌ها

در پژوهش حاضر با استفاده از ابزار مطالعات کتابخانه‌ای و مبتنی بر تحقیقات پیشین، و با توجه به حساسیت نظری پژوهشگران نسبت به موضوع تحقیق، فهرست منتخبی از چالش‌های فراوری برنامه‌های اصلاح اداری در دو دسته اصلی و شش دسته فرعی به شرح ذیل شناسایی شد.

۱. چالش‌های کلان یا ناظر به نظام سیاسی یا بیرون از نظام اداری

۱-۱. چالش‌های حوزه تدوین

۱-۲. چالش‌های حوزه اجرا

۱-۳. چالش‌های حوزه ارزیابی

۲. چالش‌های ناظر به درون نظام اداری یا سطح خرد

۲-۱. چالش‌های حوزه تدوین

۲-۲. چالش‌های حوزه اجرا

### ۲-۳. چالش‌های حوزه ارزیابی

بر اساس این دسته‌بندی، اهم چالش‌های احصا شده در حوزه‌های مذکور به روش مطالعات کتابخانه به شرح زیر است.

۱. چالش‌های کلان یا ناظر به نظام سیاسی یا بیرون از نظام اداری

۱-۱. چالش‌های حوزه تدوین

❖ ضعف ساختار بودجه‌ریزی کشور (استفاده از بودجه‌ریزی افزایشی به جای

بودجه‌ریزی عملیاتی)

بودجه‌ریزی یکی از مهم‌ترین سازوکارهای مؤثر بر رشد و ثبات کشور بوده و از یک منظر اصلاح نظام بودجه‌ریزی، نقطه آغاز اصلاح ساختار اداره کشور ارزیابی می‌شود (پورمحمدی، مدنی‌زاده، دمنه و خان‌میرزایی، ۱۴۰۱، ص. ۲۸). همچنین در بیانیه گام دوم انقلاب بودجه‌بندی معیوب و نامتوازن یکی از مهم‌ترین عیوب کشور در نظر گرفته شده است. در این راستا هر چند درصد وابستگی منابع بودجه عمومی به درآمدهای نفتی از ۷۵ درصد در سال ۵۷ به ۳۲ درصد در سال ۹۷ رسیده است، اما وابستگی موجود نیز تبعات منفی قابل توجهی بر روند رشد کشور به همراه دارد. همچنین در شرایط کنونی نظام بودجه‌ریزی کشور با آسیب‌های متعددی نظیر سهم بالای هزینه‌های اجتناب‌ناپذیر و عدم امکان کاهش هزینه‌های دولت، عدم وجود بودجه‌ریزی عملیاتی، کسری تراز عملیاتی، عدم آشنایی نمایندگان و مسئولین دولتی با مسائل بودجه‌ریزی، سهم‌خواهی گروه‌های ذی‌نفوذ از بودجه و... مواجه است (احمدی‌جشفقانی و نیکنام، ۱۳۹۹).

❖ عدم وجود الگوی مناسب کلان نظام اداری مبتنی بر نظام سیاسی جمهوری اسلامی

فقدان نظریه مبنا در خصوص نقش و اندازه دولت یکی از چالش‌های فراروی اصلاح نظام اداری کشور محسوب می‌شود (حسین‌پور، عبدالحسین‌زاده، اصلی‌پور و قربانی‌زاده، ۱۴۰۱). همچنین نظام اداری کارآمد مشروعیت نظام سیاسی را می‌افزاید و نظام سیاسی بی‌ثبات، ضعف‌ها و نارسایی‌های نظام اداری را افزایش می‌دهد (فقیهی و دانایی‌فرد، ۱۳۹۰، ص. ۲۸۹). نظام اداری شدیداً از نظام سیاسی تأثیر می‌پذیرد و طبعاً بر آن اثرگذار خواهد بود (فقیهی و کاظمی‌بیگدلی، ۱۳۹۳).

❖ وجود موقعیت‌های تعارض منافع در ساختار نظام سیاسی و شکل‌گیری فساد و رانت ناشی از آنها

در قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد، فساد به‌عنوان هرگونه فعل یا ترک فعلی تعریف شده که توسط هر شخص حقیقی یا حقوقی به صورت فردی، جمعی یا سازمانی که عمداً و با هدف کسب هرگونه منفعت یا امتیاز مستقیم یا غیرمستقیم برای خود یا دیگری، با نقض قوانین و مقررات کشوری انجام پذیرد یا ضرر و زیانی را به اموال، منافع، منابع یا سلامت و امنیت عمومی و یا جمعی از مردم وارد نماید نظیر رشاء، ارتشاء، اختلاس، تبانی، سوءاستفاده از مقام یا موقعیت اداری، سیاسی، امکانات یا اطلاعات، دریافت و پرداخت‌های غیرقانونی از منابع عمومی و انحراف از این منابع به سمت تخصیص‌های غیرقانونی، جعل، تخریب یا اختفاء اسناد و سوابق اداری و مالی. براین اساس وجود موقعیت‌های تعارض منافع در ساختار خط‌مشی‌گذاری کشور می‌تواند موجب بروز مفاسد در حوزه‌های گوناگون شود.

❖ تورم قوانین و تعدد نهادهای قاعده‌گذار و عدم هماهنگی میان خط‌مشی‌ها در ایران مطابق اصل هفتادویکم قانون اساسی صلاحیت وضع قانون به مجلس شورای اسلامی داده شده است. این در حالی است که به‌رغم ضرورت وجود سایر شوراها و نهادهای تنظیم‌گر در امور مختلف، برخی از این نهادها گاهی با خروج از صلاحیت و مداخله در امور نهادهای دیگر موجب نقض سلسله‌مراتبی قوانین و حاکمیت قانون، تورم قوانین، موازی‌کاری و عدم شناسایی حقوق و تکالیف از سوی ذی‌نفعان می‌شوند (مرادخانی و تکلو، ۱۴۰۰). در این امتداد به‌عنوان مثال صدور برخی از آراء دیوان عدالت اداری در مقام تفسیر قوانین اداری و استخدامی و برخی از مصوبات برخی از شوراهای عالی در حوزه اداری و استخدامی مصادیق این مسأله هستند.

❖ فقدان نظام آمار و اطلاعات دقیق به منظور شناخت وضعیت موجود نظام اداری و تصمیم‌گیری براساس آن (عبدالحسین‌زاده و قریشی، ۱۳۹۷).

در سال‌های اخیر جمع‌آوری آمار و اطلاعات نظام اداری کشور، به‌واسطه اهتمام مسئولین اجرایی و تصویب احکام ذی‌ربط در قوانین برنامه‌های توسعه و بودجه سنواتی، رشد قابل توجهی داشته است. با این وجود کماکان عدم یکپارچگی اطلاعات در نظام

اداری کشور حتی در سطح درون دستگاهی و سازمان‌های مرتبط (هنرور و قریشی، ۱۳۹۷) یکی از چالش‌های این حوزه محسوب می‌شود.

۱-۲. چالش‌های حوزه اجرا

❖ عدم ثبات ساختار سازمان اداری و استخدامی کشور به‌عنوان متولی اصلاح اداری (عبدالحسین‌زاده و قریشی، ۱۳۹۷).

پس از انقلاب اسلامی ساختار متولی اصلی نظام اداری کشور چند بار ادغام و تفکیک شده و این امر موجب بی‌ثباتی ساختار سازمان اداری و استخدامی کشور شده است.

❖ عدم تخصص و تجربه کافی برخی از تدوین‌کنندگان برنامه‌های اصلاح اداری (فقیهی و دانایی‌فرد، ۱۳۹۰، ص. ۱۲۷).

یکی از ویژگی‌های نظام‌های اداری در کشورهای در حال توسعه کمبود نیروی انسانی ماهر است. البته این مشکل مربوط به کمبود عمومی نیروهای قابل استخدام نبوده و مربوط به مدیران آموزش دیده با توانایی مدیریتی، مهارت‌های بالنده‌سازی و شایستگی است. هر چند این مسأله بیانگر ضعف نظام آموزشی است، اما لزوماً به معنای کمبود نیروهای دارای مدارج دانشگاهی نیست (فقیهی و دانایی‌فرد، ۱۳۹۰، ص. ۱۲۷).

❖ عدم اراده سیاسی کافی در اجرای برنامه‌های اصلاح اداری به علت تعدد بحران‌ها و مسائل کشور

به‌نظر می‌رسد اهمیت و اولویت مسائل حوزه نظام اداری برای بسیاری از مسئولین و خط‌مشی‌گذاران کشور به درستی تبیین نشده است (حسین‌پور، عبدالحسین‌زاده، اصلی‌پور و قربانی‌زاده، ۱۴۰۱). در این راستا عدم وجود اراده سیاسی کافی در پیاده‌سازی قوانین و سیاست‌های این حوزه، یکی از چالش‌های برنامه‌های اصلاح اداری بوده و از جمله علل آن، تعدد بحران‌ها و مسائل کشور و ارتباطات میان آنها است. به‌عبارت دیگر عدم اولویت اصلاح نظام اداری در مقایسه با برخی دیگر از مسائل مهم کشور، باعث شکل‌گیری رویکرد تسامح‌گرایانه در اجرای برخی از برنامه‌های اصلاح اداری شده است.

❖ سیاست‌زدگی و وجود جانبداری‌های سیاسی (فقیهی و کاظمی بیگدلی، ۱۳۹۳)، (نیلی و کریمی، ۱۳۹۶، ص. ۳۰۱) و (پتفت، ۱۳۹۲).

سیاست‌زدگی دستگاه‌های اداری یکی از اصلی‌ترین موانع استقرار اصل شایسته‌سالاری در بوروکراسی اداری محسوب می‌شود. در دستگاه‌های سیاست‌زده انتصاب مقامات اداری و نیز عزل مدیران حرفه‌ای دولت‌های گذشته، براساس اعمال نفوذ مقامات سیاسی صورت می‌گیرد (پتفت، ۱۳۹۲). از نظر بسیاری از خط‌مشی‌گذاران برنامه به‌مثابه یک سند سیاسی فرض می‌شود که باید در آن قدرت او متبلور باشد. آنچه در زمان حال به‌دست آمده در مقیاس گسترده‌تر به‌دست‌آید و آنچه تاکنون به‌دست‌نیامده باید محقق گردد. این در حالی است که از منظر کارشناسی و واقع‌بینانه امکان تحقق همه چیز با هم بسیار بعید به‌نظر می‌رسد. به‌عنوان مثال رشد اقتصادی سریع و کاهش تورمان تورم یا افزایش واردات برای کنترل تورم و کاهش تورمان بیکاری معمولاً با هم اتفاق نمی‌افتند. برخی سیاست‌مداران خواهان احداث پل هستند، ولو این که رودخانه‌ای نباشد (نیلی و کریمی، ۱۳۹۶، ص. ۳۰۱).

❖ عدم ثبات مدیریت و عدم هماهنگی میان تیم طراح برنامه‌ها و تیم پیاده‌سازی و اجرای برنامه‌های اصلاح اداری

بی‌ثباتی مدیریتی از یک سو و علاقه سیاست‌مداران به افزایش سهم خود از موفقیت‌های برنامه‌های اصلاح اداری از سوی دیگر موجب شده در بسیاری از موارد به‌رغم وجود برنامه‌های اجرایی اصلاح اداری، با بروز تغییر مدیریتی، برنامه‌های جدید با احکام و محورهای مشابه تدوین و به مرحله اجرا گذاشته شود. این مسأله دوره مفید مدیریت آنها را کوتاه کرده و و تحقق این برنامه‌ها را با چالش مواجه می‌سازد.

۱-۳. چالش‌های حوزه ارزیابی

❖ تمرکز ارزیابی بر فرآیندها و نتایج کوتاه‌مدت

تمرکز بر فرآیندها در ارزیابی عملکرد یکی از چالش‌های تحقق اهداف اصلاحات اداری محسوب می‌شود (فقیهی و کاظمی‌بیدگلی، ۱۳۹۳). براین‌اساس و مبتنی بر آسیب‌شناسی مذکور، در ماده (۱۱۰) قانون برنامه هفتم پیشرفت کشور درخصوص ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی، یکی از رویکردهای تحولی نسبت به مواد (۸۱) و (۸۲) قانون مدیریت خدمات کشوری دراین‌خصوص، نتیجه‌گرایی و تمرکز بر نتایج به‌جای فرآیندها در ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور است.

❖ عدم شفافیت در ارائه نتایج ارزیابی‌های برنامه‌های اصلاح اداری و عملکرد مدیران مرتبط

عدم شفافیت خط‌مشی‌گذاری دولتی در سطوح مختلف و عدم ارائه شفاف نتایج اجرای برنامه‌های اصلاح اداری (عبدالحسین زاده و قریشی، ۱۳۹۷) و عملکرد مدیران از جمله چالش‌های مهم برنامه‌های اصلاح اداری محسوب می‌شود.

❖ چالش‌های فرهنگی ارزیابی‌شوندگان (طهرانی و مالکی، ۱۳۹۵)

بخشی از مسائل برنامه‌های اصلاح اداری ناظر بر مشکلات فرهنگی ارزیابی‌شوندگان است (طهرانی و مالکی، ۱۳۹۵). در این راستا هدف ارزیابی عملکرد باید رشد و توانمندسازی در نظر گرفته شود و ارزیابی‌کنندگان و ارزیابی‌شوندگان به دنبال دست‌گیری و نه میچ‌گیری باشند.

❖ فقدان نظام حزبی در کشور و در نتیجه عدم نظارت بر عملکرد مقامات و مدیران حرفه‌ای از سوی مردم و ارکان حزب (طهرانی و مالکی، ۱۳۹۵).

❖ عدم وجود نهادهای مستقل توانمند به منظور ارزشیابی مناسب برنامه‌ها (عبداللهی، شهرآئینی، نبوی‌فرد و بنافی، ۱۴۰۲، ص. ۷۵۳).

استناد به شاخص‌های بین‌المللی با روش‌های تحقیق دارای سوگیری به منظور پایش وضعیت نظام اداری کشور در برخی از قوانین و مقررات نظیر ماده (۸۳) قانون مدیریت خدمات کشوری، یکی از چالش‌های فراروی اصلاح نظام اداری کشور محسوب می‌شود (عبداللهی، شهرآئینی، نبوی‌فرد و بنافی، ۱۴۰۲، ص. ۷۳۹).

۲. چالش‌های ناظر به درون نظام اداری یا سطح خرد

۱-۲. چالش‌های حوزه تدوین

❖ معیوب بودن آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش عمومی نظیر جذب، ارزیابی و انگیزش.

برخی از آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های تدوین‌شده توسط هیأت‌وزیران و سایر نهادها و دستگاه‌های اجرایی در این حوزه از کارآمدی لازم برای ایجاد تحول در نظام اداری برخوردار نیستند. به‌عنوان مثال آئین‌نامه موضوع ماده (۶۵) قانون مدیریت خدمات

کشوری درخصوص «حق شغل» اساساً ارتباطی با ارزشیابی مشاغل نداشته و مبتنی بر ویژگی‌های شاغل تنظیم شده است (شهرآئینی، ۱۴۰۲).

عدم توجه کافی به شرایط و اقتضائات دستگاه‌های اجرایی در برنامه‌های اصلاح نظام اداری (عبدالحسین زاده و قریشی، ۱۳۹۷) درخصوص چالش عدم توجه کافی به اقتضائات دستگاه‌های اجرایی گوناگون در تدوین برنامه‌های اصلاح اداری می‌توان به محدودیت در نظر گرفته شده برای تعداد معاونت‌های وزارتخانه‌ها در بند (د) ماده (۲۹) قانون مدیریت خدمات کشوری اشاره نمود.

❖ کم‌توجهی به رویکردهای بومی اداره امور عمومی و غلبه دیدگاه‌های مبتنی بر مدیریت دولتی نوین در برنامه‌های اصلاح اداری (هیوز، ۱۳۹۴، صص. ۸۶-۸۷).  
غیرواقعی بودن اهداف کمی پیش‌بینی‌شده خصوصاً در زمینه‌های نیروی انسانی و تصدی‌ها (سازمان اداری استخدامی کشور، ۱۳۹۶)

غلبه تأکید بر راهبرد در برابر کاربرد باعث شده که تلاش‌ها در سطح راهبرد باقی بمانند و در صحنه عمل محقق نشوند. توجه به اندرکنش بین راهبردها و کاربردها امری ضروری به منظور کارآیی بیشتر برنامه‌ها است (سازمان امور اداری استخدامی کشور (رضا رضانی)، ۱۳۷۹، ص. ۲۸). در این راستا و مبتنی بر درصد تحقق اهداف کمی مندرج در برنامه‌های توسعه کشور درخصوص اصلاح نظام اداری به نظر می‌رسد اهداف مذکور ایده‌آل‌گرایانه و غیرواقعی تصویب شده است.

❖ وجود موقعیت‌های تعارض منافع در تدوین برنامه‌های اجرایی اصلاح اداری یکی از ریشه‌های مهم بروز فساد وجود موقعیت‌های تعارض منافع است. در این راستا به منظور پیشگیری از بروز مفاسد، باید موقعیت‌های تعارض منافع را مدیریت کرد. زیرا نمی‌توان از همه آحاد جامعه که در این موقعیت‌ها قرار گرفته‌اند انتظار داشت که اقدام درست را انجام دهند. هر چند که وجود تعارض منافع همیشه منجر به وقوع فساد نمی‌شود، اما هر فسادی در بستر یک موقعیت تعارض منافع به وقوع می‌پیوندد (پرهیزکاری و رزقی، ۱۳۹۶، ص. ۱). مرکز پژوهش‌های مجلس در گزارشی به ارائه فراتحلیل کیفی مطالعات فساد پرداخته است و در آن بیشترین علل و عوامل ایجاد فساد را در نظام سیاسی، بیشترین پیامدهای فساد را در نظام اقتصادی و بیشترین

راهکارهای پیشگیری و مبارزه با فساد را در حوزه نظام حقوقی ارزیابی نموده است (الماسی و فاطمی، ۱۳۹۷). براساس توضیحات مطرح شده، یکی از چالش‌های فراروی تدوین برنامه‌های اجرایی اصلاح اداری، قرارگیری مدیران و برنامه‌ریزان این حوزه در موقعیت‌های تعارض منافع است. به طوری که انجام صحیح مسئولیت آنها با منافع اداری یا شخصی ایشان در تعارض قرار می‌گیرد.

## ۲-۲. چالش‌های حوزه اجرا

❖ عدم اهتمام و باور مدیران (به ویژه در سطوح میانی) به ضرورت اصلاح نظام اداری (سازمان اداری استخدامی کشور، ۱۳۹۶)

طرز تلقی نامناسب و انگیزه ناکافی مدیران و کارکنان دستگاه‌های اجرایی یکی از چالش‌های مهم تحقق نظام اداری صحیح محسوب می‌شود (فقیهی و کاظمی بیگلری، ۱۳۹۳).

❖ شاخص‌های فرهنگی و رفتاری کارکنان و فضای حاکم بر دستگاه‌های اجرایی (طهرانی و مالکی، ۱۳۹۵)

همچنان‌که فرهنگ جامعه می‌تواند تسهیل‌گر اداره امور عمومی بوده و رشد و توسعه کشور را بهبود بخشد، فرهنگ سازمانی نامناسب نیز می‌تواند به منزله مانعی برای بهبود و توسعه عملکرد سازمان‌های دولتی و موفقیت برنامه‌های اصلاح اداری محسوب شود (محمدی، الوانی، معمارزاده طهران و حمیدی، ۱۳۹۷ الف). فرهنگ اداری مناسب یکی از الزامات اساسی برای اجرای موفق برنامه‌های تحول اداری است، تا حدی که اغلب رویکردهای مدیریت دولتی در بستر فرهنگ خاصی مطرح شده‌اند، به طوری که مسیر اجرای برنامه‌های تغییر را هموار سازند (بارانی، فقیهی و نجف بیگی، ۱۳۹۶، ص. ۱۵).

❖ امید داشتن به ایجاد تغییر در بوروکراسی ایران توسط خود بوروکرات‌ها (طهرانی و مالکی، ۱۳۹۵)

یکی از دشواری‌های اصلاح نظام اداری ناظر بر پویایی و زنده بودن دائمی آن است. اصلاح نظام اداری همچون اجرای یک پروژه عمرانی نیست که قابل برنامه‌ریزی خطی باشد، بلکه نظیر تعمیر یک هواپیمای در حال حرکت در آسمان است که تعمیر آن در این شرایط بسیار دشوار است (تحول اداری، ۱۴۰۲، ص. ۷۴). در این راستا یکی از وجوه

پیچیدگی و چالش‌های اصلاح نظام اداری ذی‌نفع بودن بدنه‌ی این نظام از تصمیمات و قواعد وضع‌شده در برنامه‌های اصلاح نظام اداری است.

❖ مقاومت بدنه اجرائی با اعمال برخی تغییرات به علت وجود تعارض منافع یکی از مهم‌ترین چالش‌های فرآیند اصلاحات اداری و تغییرات سازمانی عدم همراهی مدیران و بدنه اجرایی ذی‌نفع در فرآیند اصلاح است (عبدالحسین زاده، شهرآئینی، قریشی، ۱۳۹۹، ص. ۴۴).

کم‌توجهی به مشارکت مردم و نهادهای مردم نهاد به‌عنوان خدمت‌گیرندگان از نظام اداری (عبدالحسین زاده و قریشی، ۱۳۹۷) به‌رغم تأکید بند (۱۹) سیاست‌های کلی نظام اداری بر ضرورت زمینه‌سازی برای جذب و استفاده از ظرفیت‌های مردمی در نظام اداری کشور، به‌نظر می‌رسد ابزارسازی مناسب برای تحقق مشارکت‌نخبگانی و مردمی و بهره‌گیری از ظرفیت‌های جامعه مدنی در نظام اداری کشور صورت نگرفته است (حسین‌پور، عبدالحسین‌زاده، اصلی‌پور و قربانی‌زاده، ۱۴۰۱). در این راستا استفاده از توان نظارتی مردمی برای کشف و کاهش تخلفات (پرنیان، رزقی و پرهیزگاری، ۱۳۹۶، ص. ۶) و استفاده از ظرفیت‌های روش مشارکت عمومی - خصوصی<sup>۳</sup> (PPP) (مرتضوی‌فر، نصیری‌اقدم و ابوحمز، ۱۳۹۴) نمونه‌هایی از استفاده از ظرفیت‌های مردمی برای اصلاح نظام اداری کشور محسوب می‌شوند.

### ۲-۳. چالش‌های حوزه ارزیابی

❖ عدم تأثیر متناسب نتایج ارزیابی در نظام جبران خدمات و ارتقای مدیران و کارکنان

علی‌رغم پیش‌بینی ظرفیت‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد در نظامات جبران خدمات کارکنان دولت، نظیر فوق‌العاده‌های کارایی و عملکرد و فوق‌العاده بهره‌وری در فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری، در مقام اجرا، پیوند مناسبی بین ارزیابی عملکرد و نظامات جبران خدمات برقرار نشده است. این در حالی است که ضرورت این مسأله در بند ششم سیاست‌های کلی نظام اداری مورد تأکید قرار گرفته است.

❖ فقدان نهادها و ساختارهای مستقل و توانمند بومی به منظور ارزشیابی برنامه‌های

اصلاح اداری

❖ عدم استفاده کافی از ظرفیت‌های دولت الکترونیک و ظرفیت‌های مردمی برای ارزشیابی برنامه‌های نظام اداری یکی از عوارض عدم پیاده‌سازی موفق برنامه‌های موسوم به دولت الکترونیک، عدم یکپارچگی اطلاعات در نظام اداری کشور حتی در سطح درون دستگاهی و سازمان‌های مرتبط به یک مجموعه است (هنرور و قریشی، ۱۳۹۷، ص. ۱). بنابراین یکپارچه‌سازی اطلاعات دولت به‌عنوان یکی از ضرورت‌های مهم برای ارزشیابی موفق برنامه‌های حوزه اصلاح اداری از اهمیت بالایی برخوردار است.

❖ فقدان شاخص‌های مناسب و مورد اجماع برای ارزیابی برنامه‌ها بسیاری از شاخص‌های مورد استفاده در گزارش ارزیابی راهبردی کشور، موضوع ماده (۸۳) قانون مدیریت خدمات کشوری، که توسط سازمان اداری و استخدامی کشور به‌صورت سالانه منتشر می‌شود، به‌لحاظ اصول و مبانی روش‌شناسی و گردآوری داده محل تأمل جدی هستند. براین اساس طراحی شاخص ترکیبی بومی مبتنی بر عدالت و پیشرفت براساس اسناد بالادستی کشور و مقتضیات بومی ضروری است (عبداللهی، شهرآئینی، نبوی‌فرد و بنافی، ۱۴۰۳، ص. ۷۲۵). در این راستا به‌نظر می‌رسد یکی از چالش‌های برنامه‌های اصلاح اداری عدم وجود شاخص‌های مناسب و مورد اجماع برای ارزیابی برنامه‌ها است.

❖ وجود موقعیت‌های تعارض منافع در ارزیابی طرح‌ها و برنامه‌ها نظیر اتحاد ناظر و منظور و ارتباطات پسا‌شغلی، ارتباطات خویشاوندی و... یکی از مصادیق مهم وجود تعارض منافع در فرآیندهای ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی، موضوع مواد (۸۱) و (۸۲) قانون مدیریت خدمات کشوری، درخصوص سازمان اداری و استخدامی کشور است که ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده یکی هستند. در ادامه، چالش‌های پیشنهادی در مرحله اول به روش دلفی فازی توسط صاحب‌نظران و خبرگان تحقیق، تکمیل و تعدیل شد و در مرحله دوم نیز به روش تحلیل سلسله‌مراتبی اولویت‌بندی گردید.

### ۳-۱. تحلیل نتایج دور اول پرسش‌نامه

تحلیل نتایج دور اول پرسش‌نامه در جدول شماره (۱) مبتنی بر حد آستانه ۰.۵ برای تأیید یا رد شاخص‌ها در نظر گرفته شد. براین اساس تأیید یا رد هر یک از شاخص‌ها در ستون آخر جدول شماره (۱) نشان داده شده است. در این مرحله، اعداد فازی مثلثی<sup>۴</sup> مرتبط با نظر هر یک از خبرگان تشکیل داده می‌شوند و عبارات ak و ck به ترتیب برابر با حداقل حد پایین نظر خبرگان و حداکثر حد بالا نظر خبرگان در نظر گرفته می‌شوند. به عبارت دیگر ak بیانگر یک درجه پایین‌تر از پایین‌ترین نظر ارائه شده توسط خبرگان در مورد شاخص، ck بیانگر یک درجه بالاتر از بالاترین نظر ارائه شده توسط خبرگان در مورد شاخص و bk بیانگر میانگین نظر خبرگان در ارتباط با شاخص مورد نظر است. ستونی که با عنوان Ave مشخص شده نیز میانگین سه پارامتر ak و bk و ck است.

جدول (۱): تحلیل نتایج دور اول پرسش‌نامه

| تأیید یا رد | Ave     | ck | bk    | ak | شاخص‌ها  | مؤلفه‌ها               | ابعاد  |
|-------------|---------|----|-------|----|--|------------------------|--|
| تأیید       | ۰.۶۶۶۶۷ | ۹  | ۷     | ۱  | ضعف ساختار بودجه‌ریزی کشور (استفاده از بودجه‌ریزی افزایشی به جای بودجه‌ریزی عملیاتی) | چالش‌های ناظر به تدوین | چالش‌های کلان یا ناظر به نظام سیاسی یا بیرون از نظام اداری |
| تأیید       | ۰.۵۹۶۳۳ | ۹  | ۶.۷۸۹ | ۱  | عدم وجود الگوی مناسب کلان نظام اداری مبتنی بر و متناسب با نظام سیاسی جمهوری اسلامی   |                        |  |
| تأیید       | ۰.۸۴۲   | ۹  | ۷.۵۲۶ | ۱  | وجود موقعیت‌های تعارض منافع در ساختار نظام سیاسی                                     |                        |  |

|       |         |   |      |   |                       |
|-------|---------|---|------|---|-----------------------|
|       |         |   |      | و شکل گیری فساد و رانت ناشی از آنها   |                       |
| تأیید | ۵.۶۳۳۳۳ | ۹ | ۶.۹  | ۱<br>تورم قوانین و تعدد نهادهای قاعده‌گذار (مجلس، شوراهای عالی، مجمع تشخیص و...) و عدم هماهنگی میان خط‌مشی‌ها |                       |
| رد    | ۵.۳۱۶۶۷ | ۹ | ۵.۹۵ | ۱<br>نبود نظام آمار و اطلاعات دقیق به منظور شناخت وضعیت موجود نظام اداری و تصمیم‌گیری براساس آن               |                       |
| رد    | ۵.۲۶۶۶۷ | ۹ | ۵.۸  | ۱<br>عدم ثبات ساختار سازمان اداری و استخدامی به‌عنوان متولی اصلی اصلاح اداری                                  |                       |
| تأیید | ۶.۲۶۶۶۷ | ۹ | ۶.۸  | ۳<br>عدم کفایت، تخصص، تجربه و توانمندی مسئولین نظام سیاسی در اجرای خط‌مشی‌های حوزه نظام اداری                 | چالش‌های ناظر به اجرا |
| تأیید | ۵.۶۱۶۶۷ | ۹ | ۶.۸۵ | ۱<br>عدم وجود اراده سیاسی کافی در اجرای مصوبات این حوزه به علت تعدد   |                       |

|       |         |   |     |   |  |                          |
|-------|---------|---|-----|---|--|--------------------------|
|       |         |   |     |   | بحران‌ها و مسائل کشور و ارتباطات میان آنها   |                          |
| رد    | ۵.۴۶۶۶۷ | ۹ | ۶.۴ | ۱ | سیاست‌زدگی و وجود جانبداری‌های سیاسی   |                          |
| تأیید | ۶.۴۶۶۶۷ | ۹ | ۷.۴ | ۳ | عدم ثبات مدیریت و عدم هماهنگی میان تیم طراح برنامه‌ها و تیم پیاده‌سازی و اجرا برنامه‌های اصلاح اداری |                          |
| رد    | ۵.۴۶۶۶۷ | ۹ | ۶.۴ | ۱ | تمرکز بر ارزشیابی نتایج کوتاه مدت و کم‌توجهی به ارزشیابی نتایج میان مدت و بلندمدت برنامه‌ها          |                          |
| تأیید | ۵.۵۳۳۳۳ | ۹ | ۶.۶ | ۱ | عدم شفافیت در ارائه نتایج ارزیابی‌های برنامه‌های اصلاح اداری و عملکرد مدیران مرتبط                   | چالش‌های ناظر به ارزیابی |
| رد    | ۵.۱     | ۹ | ۵.۳ | ۱ | ناشکیبایی در برابر انتقاد و بی‌تفاوتی نسبت به شاخص‌های علمی (معضلات فرهنگی ارزیابی شوندگان)          |                          |

|       |         |   |      |   |  |   |
|-------|---------|---|------|---|--|---|
| رد    | ۵.۲۱۶۶۷ | ۹ | ۵.۶۵ | ۱ | فقدان نظام حزبی در کشور و در نتیجه عدم نظارت بر عملکرد مقامات و مدیران حرفه‌ای از سوی مردم و ارکان حزب                                 |   |
| رد    | ۴.۶     | ۹ | ۳۸   | ۱ | ارزیابی وضعیت نظام اداری کشور به استناد مؤسسات ارزیابی‌کننده خارجی و مراجع بین‌المللی بدون توجه به اقتضائات ایدئولوژیک ارزیابی‌کنندگان |   |
| تأیید | ۵.۵     | ۹ | ۶.۵  | ۱ | معیوب بودن آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش عمومی نظیر جذب، ارزیابی و انگیزش                               | چالش‌های ناظر به درون نظام اداری یا سطح خرد<br>چالش‌های ناظر به تدوین |
| رد    | ۵.۴۵    | ۹ | ۶.۳۵ | ۱ | در نظر نگرفتن تفاوت‌های سازمان‌ها و دستگاه‌ها در برنامه‌های اصلاح نظام اداری   |   |

|       |         |   |      |   |  |                       |
|-------|---------|---|------|---|--|-----------------------|
| رد    | ۵.۲     | ۹ | ۵.۶  | ۱ | غلبه نگاه مبتنی بر ارزش‌های مدیریت دولتی نوین در تدوین برنامه‌های اصلاح اداری  |                       |
| رد    | ۵.۴۵    | ۹ | ۶.۳۵ | ۱ | غیرواقعی بودن اهداف کمی پیش‌بینی‌شده خصوصاً در زمینه‌های نیروی انسانی و تصدی‌ها  |                       |
| تأیید | ۵.۶۳۳۳۳ | ۹ | ۶.۹  | ۱ | وجود موقعیت‌های تعارض منافع در تدوین آئین‌نامه‌ها و اتخاذ تصمیمات نظیر اتحاد قاعده‌گذار و مجری، تعارض درآمد و وظایف، ارتباطات سهام‌داری و... |                       |
| تأیید | ۵.۷۳۳۳۳ | ۹ | ۷.۲  | ۱ | عدم اهتمام و باور مدیران (به ویژه در سطوح میانی) به ضرورت اصلاح نظام اداری و ضعف مهارت‌های آنها  | چالش‌های ناظر به اجرا |
| تأیید | ۵.۶     | ۹ | ۶.۸  | ۱ | چالش‌های فرهنگی و رفتاری کارکنان و فضای حاکم بر دستگاه‌های اجرایی  |                       |

|       |         |   |       |   |  |                          |
|-------|---------|---|-------|---|--|--------------------------|
| رد    | ۵.۱۷۵۳۳ | ۹ | ۵.۵۲۶ | ۱ | امید داشتن به ایجاد تغییر در بوروکراسی ایران توسط خود بوروکرات‌ها                                |                          |
| تأیید | ۵.۶۸۳۳۳ | ۹ | ۷.۰۵  | ۱ | مقاومت بدنه اجرائی با اعمال برخی تغییرات به علت وجود تعارض منافع                                 |                          |
| تأیید | ۵.۸۸۳۳۳ | ۹ | ۷.۶۵  | ۱ | به‌کار نگرفتن مشارکت مردم و نهادهای مردم‌نهاد به‌عنوان خدمت‌گیرندگان از نظام اداری               |                          |
| رد    | ۵.۴۶۶۶۷ | ۹ | ۶.۴   | ۱ | عدم تأثیر متناسب نتایج ارزیابی در نظام حقوق و ارتقا مدیران و کارکنان                             |                          |
| تأیید | ۶.۵۵    | ۹ | ۷.۶۵  | ۳ | عدم وجود نهادها و ساختارهای مستقل و توانمند داخلی به منظور ارزشیابی برنامه‌های اصلاح اداری       | چالش‌های ناظر به ارزیابی |
| تأیید | ۶.۴۵    | ۹ | ۷.۳۵  | ۳ | عدم استفاده از ظرفیت‌های دولت الکترونیک و ظرفیت‌های مردمی برای ارزشیابی در برنامه‌های نظام اداری |                          |

|       |         |   |     |   |  |
|-------|---------|---|-----|---|--|
| رد    | ۵.۴۳۳۳۳ | ۹ | ۶.۳ | ۱ | عدم وجود شاخص‌های مناسب و مورد اجماع ارزیابی برنامه‌ها   |
| تأیید | ۵.۷۳۳۳۳ | ۹ | ۷.۲ | ۱ | وجود موقعیت‌های تعارض منافع در ارزیابی طرح‌ها و برنامه‌ها نظیر اتحاد نظارت‌کننده و نظارت‌شونده، ارتباطات پسا شغلی (درب‌های گردان)، ارتباطات خویشاوندی و دریافت هدیه و... |

منبع: یافته‌های تحقیق

### ۳-۲. تحلیل نتایج دور دوم پرسش‌نامه

در این مرحله با استفاده از مقایسه زوجی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تأیید شده در دور اول، اولویت‌بندی چالش‌های فراوری برنامه‌های اصلاح نظام اداری در ایران با تمرکز بر اصلاح ساختاری صورت می‌گیرد. در این راستا شایان ذکر است که اولین اصل تفکر تحلیلی در روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، ایجاد ساختار سلسله مراتبی است. در این گام سطوح موضوع به صورت منطقی و منظم به هم مربوط شده، سیستم‌های پیچیده با تشکیل این سطوح به تجزیه به اجزا تشکیل دهنده آنها به بهترین نحو قابل درک می‌شوند. (آذر و رجب‌زاده، ۱۳۹۶، ص. ۱۰۸). بر این اساس پیش از ورود به بخش تحلیل داده‌های دور دوم پرسش‌نامه، ساختار سلسله مراتبی و همچنین راهنمای اعداد نشان داده شده در آن بخش به شرح جدول شماره (۲) ارائه می‌شود.

جدول (۲): ساختار سلسله مراتبی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تحقیق پس از تعدیل در دور اول پرسش‌نامه

|  |                  |                               |               |
|--|------------------|-------------------------------|---------------|
| ۱. ضعف ساختار بودجه‌ریزی کشور (استفاده از بودجه‌ریزی افزایشی به جای بودجه‌ریزی عملیاتی)  | چالش‌های فراروی  | چالش‌های ناظر به بعد کلان     | ناظر به تدوین |
| ۲. عدم وجود الگوی مناسب کلان نظام اداری متناسب با نظام سیاسی جمهوری اسلامی   | برنامه‌های اصلاح | (ناظر به بیرون از نظام اداری) |               |
| ۳. وجود موقعیت‌های تعارض منافع در ساختار نظام سیاسی و شکل‌گیری فساد و رانت ناشی از آنها  | نظام اداری       |                               |               |
| ۴. تورم قوانین و تعدد نهادهای قاعده‌گذار (مجلس، شوراهای عالی، مجمع تشخیص و...) و عدم هماهنگی میان خط‌مشی‌ها                          |                  |                               |               |
| ۱. عدم کفایت، تخصص، تجربه و توانمندی مسئولین نظام سیاسی در اجرای خط‌مشی‌های حوزه نظام اداری  |                  | ناظر به اجرا                  |               |
| ۲. عدم وجود اراده سیاسی کافی در اجرای مصوبات این حوزه به علت تعدد بحران‌ها و مسائل کشور و ارتباطات میان آنها                         |                  |                               |               |
| ۳. عدم ثبات مدیریت و هماهنگی میان تیم طراح برنامه‌ها و تیم پیاده‌سازی و اجرا برنامه‌های اصلاح اداری                                  |                  |                               |               |
| ۱. عدم شفافیت در ارائه نتایج ارزیابی‌های برنامه‌های اصلاح اداری و عملکرد مدیران مرتبط  | ارزیابی          | ناظر به                       |               |
| ۲. عدم انجام برنامه‌های ارزیابی منظم و متناوب  |                  |                               |               |
| ۱. نارسایی آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش عمومی نظیر جذب، ارزیابی و انگیزش                             | چالش‌های بعد خرد | ناظر به تدوین                 |               |
| ۲. وجود تعارض منافع در تدوین آئین‌نامه‌ها و اتخاذ تصمیمات نظیر اتحاد قاعده‌گذار و مجری، تعارض درآمد و وظایف، ارتباطات سهام‌داری و... | درون نظام اداری  | (ناظر به)                     |               |
| ۱. عدم اهتمام و باور مدیران (به‌ویژه در سطوح میانی) به- ضرورت اصلاح نظام اداری و ضعف مهارت‌های آنها                                  |                  | ناظر به اجرا                  |               |
| ۲. تدبیر نشدن چالش‌های فرهنگی و رفتاری کارکنان و فضای حاکم بر دستگاه‌های اجرایی  |                  |                               |               |

|  |                 |
|--|-----------------|
| ۳. مقاومت بدنه اجرائی با اعمال برخی تغییرات به علت وجود تعارض منافع  | ناظر به ارزیابی |
| ۴. عدم جلب مشارکت معنادار مردم و نهادهای مردم نهاد به عنوان خدمت گیرندگان از نظام اداری  |                 |
| ۱. عدم وجود نهادها و ساختارهای مستقل و توانمند داخلی به منظور ارزشیابی برنامه‌های اصلاح اداری  |                 |
| ۲. عدم استفاده از ظرفیت‌های دولت الکترونیک و ظرفیت‌های مردمی برای ارزشیابی در برنامه‌های نظام اداری  |                 |
| ۳. وجود تعارض منافع در ارزیابی طرح‌ها و برنامه‌ها نظیر اتحاد نظارت‌کننده و نظارت شونده، ارتباطات پسا شغلی (درب‌های گردان)، ارتباطات خویشاوندی و دریافت هدیه و... |                 |

منبع: یافته‌های تحقیق

دومین اصل از اصول مورد توجه در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، اولویت‌گذاری (تنظیم اولویت‌ها) اجراء سلسله مراتب است. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به هر دو رویکرد علی و سیستمی به‌طور همزمان توجه دارد. در نگرش سیستمی، ساختار دادن به ایده‌ها با یک رویکرد سلسله مراتبی و در تفکر علی مقایسه زوجی اجزاء موجود در سلسله مراتب مورد توجه است (آذر و رجب‌زاده، ۱۳۹۶، صص. ۱۲۴-۱۲۵). برای انجام مقایسه زوجی استفاده از ماتریس بهترین روش در نظر گرفته می‌شود. ماتریس، ابزار ساده و مفیدی است که چارچوبی برای آزمون سازگاری، اخذ اطلاعات بیشتر از طریق انجام کلیه مقایسات ممکن و تحلیل حساسیت اولویت‌های کلی با اعمال تغییرات در قضاوت‌ها، ارائه می‌دهد. در جدول شماره (۳) مقیاس مقایسات زوجی نشان داده شده است (آذر و رجب‌زاده، ۱۳۹۶، صص. ۱۲۵-۱۲۶).

#### جدول (۳): مقیاس مقایسات زوجی

| درجه اهمیت | تعریف       | شرح  |
|------------|-------------|--|
| ۱          | اهمیت یکسان | یکسان بودن سهم دو عنصر در فعالیت               |
| ۳          | نسبتاً مرجح | ترجیح نسبی یکی از عناصر نسبت به دیگر در فعالیت |
| ۵          | اهمیت بیشتر | اهمیت قابل توجه یک عنصر نسبت به دیگری          |
| ۷          | اهمیت شدید  | یک عنصر نسبت به دیگر کاملاً ترجیح دارد.        |



در بخش بعد نرمال‌سازی ساعتی میانگین نظر خبرگان محاسبه می‌شود. در این نوع نرمال‌سازی هر عنصر بر جمع عناصر ستون خود تقسیم می‌شود. در جدول شماره (۵) این محاسبات مشاهده می‌شود.

**جدول (۵): نرمال‌سازی ساعتی میانگین هندسی ۲۰ سری مقایسه زوجی انجام شده توسط خبرگان**

| شماره | ابعاد اصلی |     |     | مؤلفه‌های بعد کلان |     |     | شاخص‌های تدوین کلان |   |     |     | شاخص‌های اجرا کلان |     |   | شاخص‌های ارزیابی کلان |     |     |   |     |     |
|-------|------------|-----|-----|--------------------|-----|-----|---------------------|---|-----|-----|--------------------|-----|---|-----------------------|-----|-----|---|-----|-----|
|       | ۱          | ۰.۵ | ۰.۵ | ۱                  | ۰.۳ | ۰.۳ | ۰.۳                 | ۱ | ۰.۱ | ۰.۲ | ۰.۱                | ۰.۱ | ۱ | ۰.۴                   | ۰.۴ | ۰.۳ | ۱ | ۰.۶ | ۰.۶ |
| ۲     | ۰.۵        | ۰.۵ |     | ۲                  | ۰.۴ | ۰.۴ | ۰.۵                 | ۲ | ۰.۳ | ۰.۴ | ۰.۵                | ۰.۴ | ۲ | ۰.۳                   | ۰.۴ | ۰.۴ | ۲ | ۰.۴ | ۰.۴ |
|       |            |     |     | ۳                  | ۰.۲ | ۰.۲ | ۰.۲                 | ۳ | ۰.۴ | ۰.۳ | ۰.۳                | ۰.۴ | ۳ | ۰.۳                   | ۰.۲ | ۰.۳ |   |     |     |
|       |            |     |     |                    |     |     |                     | ۴ | ۰.۲ | ۰.۲ | ۰.۱                | ۰.۲ |   |                       |     |     |   |     |     |

| شماره | مؤلفه‌های بعد خرد |     |     | شاخص‌های تدوین خرد |     | شاخص‌های اجرا خرد |   |     |     | شاخص‌های ارزیابی خرد |     |   |     |     |     |
|-------|-------------------|-----|-----|--------------------|-----|-------------------|---|-----|-----|----------------------|-----|---|-----|-----|-----|
|       | ۱                 | ۰.۳ | ۰.۳ | ۱                  | ۰.۳ | ۰.۳               | ۱ | ۰.۳ | ۰.۳ | ۰.۴                  | ۰.۳ | ۱ | ۰.۳ | ۰.۳ | ۰.۳ |
| ۲     | ۰.۴               | ۰.۴ | ۰.۴ | ۲                  | ۰.۷ | ۰.۷               | ۲ | ۰.۲ | ۰.۲ | ۰.۱                  | ۰.۲ | ۲ | ۰.۳ | ۰.۳ | ۰.۳ |
| ۳     | ۰.۳               | ۰.۳ | ۰.۳ |                    |     |                   | ۳ | ۰.۳ | ۰.۳ | ۰.۳                  | ۰.۳ | ۳ | ۰.۴ | ۰.۵ | ۰.۴ |
|       |                   |     |     |                    |     |                   | ۴ | ۰.۲ | ۰.۲ | ۰.۲                  | ۰.۲ |   |     |     |     |

منبع: یافته‌های تحقیق

در بخش بعد، وزن یا اولویت نسبی عناصر براساس میانگین سطر مربوط به هر یک از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مشخص شده در بخش قبل، محاسبه می‌شود. محاسبات مربوطه در جدول شماره (۶) مشاهده می‌شود.

جدول (۶): وزن یا اولویت نسبی عناصر

| ابعاد اصلی |     | مولفه‌های بعد کلان |     | شاخص‌های تدوین کلان |     | شاخص‌های اجرا کلان |     | شاخص‌های ارزیابی کلان |     |
|------------|-----|--------------------|-----|---------------------|-----|--------------------|-----|-----------------------|-----|
| ۱          | ۰.۵ | ۱                  | ۰.۳ | ۱                   | ۰.۱ | ۱                  | ۰.۴ | ۱                     | ۰.۶ |
| ۲          | ۰.۵ | ۲                  | ۰.۴ | ۲                   | ۰.۴ | ۲                  | ۰.۴ | ۲                     | ۰.۴ |
|            |     | ۳                  | ۰.۲ | ۳                   | ۰.۳ | ۳                  | ۰.۳ |                       |     |
|            |     |                    |     | ۴                   | ۰.۲ |                    |     |                       |     |

| مولفه‌های بعد خرد |     | شاخص‌های تدوین خرد |     | شاخص‌های اجرا خرد |     | شاخص‌های ارزیابی خرد |     |
|-------------------|-----|--------------------|-----|-------------------|-----|----------------------|-----|
| ۱                 | ۰.۳ | ۱                  | ۰.۳ | ۱                 | ۰.۳ | ۱                    | ۰.۳ |
| ۲                 | ۰.۴ | ۲                  | ۰.۷ | ۲                 | ۰.۲ | ۲                    | ۰.۳ |
| ۳                 | ۰.۳ |                    |     | ۳                 | ۰.۳ | ۳                    | ۰.۴ |
|                   |     |                    |     | ۴                 | ۰.۲ |                      |     |

منبع: یافته‌های تحقیق

در مسائل تصمیم‌گیری به روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی سومین اصل، سازگاری است. (دو اصل دیگر سلسله مراتب و اولویت‌گذاری است). اصل سازگاری به این علت حائز اهمیت است که احساس نشود قضاوت‌ها به صورت تصادفی رخ داده است. از سوی دیگر رسیدن به سازگاری کامل مشکل و اغلب غیرقابل وصول است. به عنوان مثال اگر فردی سیب را به پرتقال و پرتقال را به موز ترجیح دهد، آنگاه در حالت سازگاری کامل سیب باید قطعاً به موز ترجیح داده شود، اما همان فرد ممکن است بسته به اوقات مختلف روز و دیگر شرایط تأثیرگذار موز را بهتر از سیب دوست داشته باشد. در روش AHP میزان ناسازگاری قضاوت‌ها به وسیله نرخ سازگاری محاسبه می‌شود. نرخ سازگاری محاسبه شده باید کوچکتر مساوی ۱۰ درصد باشد. اگر این نرخ از ۱۰ درصد بیشتر باشد، ممکن است قضاوت‌ها به صورت متضاد باشند و باید در آن تجدید نظر شود (آذر و

رجب‌زاده، ۱۳۹۶، صص. ۱۲۹-۱۳۰). در بخش قبلی اولویت‌بندی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها انجام شد و در ادامه فرآیند بررسی سازگاری نتایج حاصله صورت می‌پذیرد. در گام نخست محاسبه نسبت سازگاری، بردار مجموع وزنی از ضرب دو ماتریس میانگین مقایسه‌های زوجی جدول شماره (۷) و وزن‌های نسبی جدول شماره (۸) محاسبه می‌شود.

جدول (۷): بردار مجموع وزنی

|   | ابعاد اصلی |   | مؤلفه‌های بعد کلان |   | شاخص‌های تدوین کلان |   | شاخص‌های اجرا کلان |   | شاخص‌های ارزیابی کلان |   |
|---|------------|---|--------------------|---|---------------------|---|--------------------|---|-----------------------|---|
|   | ۱          | ۲ | ۱                  | ۲ | ۱                   | ۲ | ۱                  | ۲ | ۱                     | ۲ |
| ۱ | ۱.۱        | ۱ | ۱                  | ۱ | ۰.۵                 | ۱ | ۱.۱                | ۱ | ۱.۲                   |   |
| ۲ | ۰.۹        | ۲ | ۱.۳                | ۲ | ۱.۵                 | ۲ | ۱.۱                | ۲ | ۰.۸                   |   |
|   |            |   | ۰.۷                | ۳ | ۱.۴                 | ۳ | ۰.۸                |   |                       |   |
|   |            |   |                    | ۴ | ۰.۷                 |   |                    |   |                       |   |

|   | مؤلفه‌های بعد خرد |   | شاخص‌های تدوین خرد |   | شاخص‌های اجرا خرد |   | شاخص‌های ارزیابی خرد |   |
|---|-------------------|---|--------------------|---|-------------------|---|----------------------|---|
|   | ۱                 | ۲ | ۱                  | ۲ | ۱                 | ۲ | ۱                    | ۲ |
| ۱ | ۰.۸               | ۱ | ۰.۶                | ۱ | ۱.۳               | ۱ | ۰.۹                  |   |
| ۲ | ۱.۳               | ۲ | ۱.۴                | ۲ | ۰.۷               | ۲ | ۰.۹                  |   |
|   |                   |   |                    | ۳ | ۱.۲               | ۳ | ۱.۳                  |   |
| ۳ | ۰.۸               |   |                    | ۴ | ۰.۸               |   |                      |   |

منبع: یافته‌های تحقیق

سپس به منظور محاسبه بردار سازگاری عناصر بردار مجموع وزنی بر بردار اولویت نسبی تقسیم می‌شوند.



جدول (۱۰): شاخص سازگاری

| ابعاد اصلی        |  | مولفه‌های بعد کلان |  | شاخص‌های تدوین کلان |  | شاخص‌های اجرا کلان   |  | شاخص‌های ارزیابی کلان |  |
|-------------------|--|--------------------|--|---------------------|--|----------------------|--|-----------------------|--|
| ۰                 |  | -۰                 |  | ۰.۰۲۱               |  | ۰.۰۰۱                |  | ۰                     |  |
| مولفه‌های بعد خرد |  | شاخص‌های تدوین خرد |  | شاخص‌های اجرا خرد   |  | شاخص‌های ارزیابی خرد |  |                       |  |
| -۰                |  | ۰                  |  | ۰                   |  | ۰                    |  |                       |  |

منبع: (یافته‌های تحقیق)

در نهایت به منظور یافتن نسبت سازگاری بایستی عناصر شاخص سازگاری بر مقدار ارزش تصادفی تقسیم شوند. براین اساس در جدول شماره (۱۱) به مقادیر ارزش تصادفی اشاره شده است.

جدول (۱۱): مقادیر ارزش تصادفی

| اندازه ماتریس | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ | ۱۱ | ۱۲ | ۱۳ | ۱۴ |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|
| سازگار        | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  |
| ی             | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  |
| تصادفی        | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  |

منبع: (آذر و رجب‌زاده، ۱۳۹۶، ص. ۱۳۲)

در این امتداد با استفاده از اطلاعات جدول شماره (۱۱)، در ادامه محاسبه نسبت سازگاری انجام خواهد شد. (مطابق جدول شماره (۱۲)).

جدول (۱۲): نسبت سازگاری

| ابعاد اصلی        | مولفه‌های بعد کلان | شاخص‌های تدوین کلان | شاخص‌های اجرا کلان   | شاخص‌های ارزیابی کلان |
|-------------------|--------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|
| ۰                 | -۰.۰۱              | ۰.۰۲۳               | ۰.۰۰۲                | ۰                     |
| مولفه‌های بعد خرد | شاخص‌های تدوین خرد | شاخص‌های اجرا خرد   | شاخص‌های ارزیابی خرد |                       |
| -۰.۰۱             | ۰                  | ۰                   | ۰                    |                       |

منبع: (یافته‌های تحقیق)

همان‌طور که مشاهده می‌شود در همه ماتریس‌های مقایسات زوجی نسبت سازگاری کمتر از ۰.۱ است. نکته قابل توجه اینکه تمامی نسبت‌های سازگاری فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، نه تنها کمتر از ۰.۱ (که آستانه مجاز سازگاری نتایج است)، بلکه کمتر از ۰.۰۳ محاسبه شده است. بنابراین سازگاری پژوهش حاضر بسیار خوب ارزیابی می‌شود. همچنین شایان ذکر است با توجه به این که تعداد مناسبی از شاخص‌های مدنظر در دور اول مورد تأیید خبرگان قرار گرفته است، لذا برای جمع‌بندی درخصوص تحلیل نتایج تحقیق، به دو دور توزیع پرسش‌نامه اکتفا شده است.

بنابر تحلیل‌های صورت گرفته می‌توان گفت: چالش‌های کلان (ناظر به بیرون نظام اداری) با نمره ۰.۵۳۷۲، بر چالش‌های سطح خرد (ناظر به درون نظام اداری) با نمره ۰.۴۶۲۸ اولویت دارند. همچنین در بعد چالش‌های کلان نیز چالش‌های ناظر به اجرا با نمره ۰.۴۴۵۰۲ بر چالش‌های ناظر به تدوین با نمره ۰.۳۱۸۶۵ و چالش‌های ناظر به ارزیابی با نمره ۰.۲۳۶۳۳ ترجیح دارند. این در حالی است که در بعد چالش‌های سطح خرد ترتیب این اولویت‌ها متفاوت بوده و در این حوزه، چالش‌های ناظر بر اجرا با نمره ۰.۴۴۱۷۵ بر چالش‌های حوزه ارزیابی با نمره ۰.۲۸۲۸ و چالش‌های حوزه تدوین با نمره ۰.۲۷۵۴۶ اولویت دارند.

ترتیب اولویت‌های چالش‌های فراروی برنامه‌های اصلاح نظام اداری کشور در حوزه چالش‌های کلان (ناظر به بیرون از نظام) و ذیل دسته چالش‌های ناظر بر اجرا به ترتیب عدم کفایت تخصص، تجربه و توانمندی مسئولین نظام سیاسی در اجرای خط‌مشی‌های

حوزه نظام اداری با نمره ۰.۳۶۳۹۴، عدم وجود اراده سیاسی کافی در اجرای مصوبات این حوزه به علت تعدد بحران‌ها و مسائل کشور و ارتباطات میان آنها با نمره ۰.۳۵۶۵۳ و عدم ثبات مدیریت و هماهنگی میان تیم طراح برنامه‌ها و تیم پیاده‌سازی و اجرا برنامه‌های اصلاح اداری با نمره ۰.۲۷۹۵۳ ارزیابی شده است. همچنین درخصوص چالش‌های ناظر بر تدوین در این حوزه ترتیب اولویت‌ها به این شرح است: عدم وجود الگوی مناسب کلان نظام اداری متناسب با نظام سیاسی جمهوری اسلامی با نمره ۰.۳۷۳۸۷۶۳، وجود موقعیت‌های تعارض منافع در ساختار نظام سیاسی و شکل‌گیری فساد و رانت ناشی از آنها با نمره ۰.۳۴۰۳۷۱۹، تورم قوانین و تعدد نهادهای قاعده‌گذار (مجلس، شوراهای عالی، مجمع تشخیص و...) و عدم هماهنگی میان خط‌مشی‌ها با نمره ۰.۱۶۳۸۸۵۱ و در نهایت ضعف ساختار بودجه‌ریزی کشور (استفاده از بودجه‌ریزی افزایشی به جای بودجه‌ریزی عملیاتی) با نمره ۰.۱۲۱۸۶۶۷. به علاوه اولویت‌بندی چالش‌های ناظر بر ارزیابی در این حوزه حاکی از ترجیح اولویت چالش عدم شفافیت در ارائه نتایج ارزیابی‌های برنامه‌های اصلاح اداری و عملکرد مدیران مرتبط با نمره ۰.۵۷۹۸ بر چالش عدم انجام برنامه‌های ارزیابی منظم و متناوب با نمره ۰.۴۲۰۲ است.

ترتیب اولویت‌های چالش‌های فراوری برنامه‌های اصلاح نظام اداری کشور در حوزه چالش‌های سطح خرد (ناظر بر درون نظام اداری) و ذیل دسته چالش‌های ناظر بر اجرا به ترتیب عدم اهتمام و باور مدیران (به ویژه در سطوح میانی) به ضرورت اصلاح نظام اداری و ضعف مهارت‌های آنها با نمره ۰.۳۲۸۵۳۹۸، مقاومت بدنه اجرائی با اعمال برخی تغییرات به علت وجود تعارض منافع با نمره ۰.۲۹۶۶۷۸۸، عدم جلب مشارکت معنادار مردم و نهادهای مردم نهاد به عنوان خدمت‌گیرندگان از نظام اداری با نمره ۰.۲۰۷۶۶۱۹ و تدبیر نشدن چالش‌های فرهنگی و رفتاری کارکنان و فضای حاکم بر دستگاه‌های اجرایی با نمره ۰.۱۶۷۱۱۹۵ ارزیابی شده است. همچنین درخصوص چالش‌های ناظر بر ارزیابی در این حوزه ترتیب اولویت‌ها به این شرح است: وجود تعارض منافع در ارزیابی طرح‌ها و برنامه‌ها نظیر اتحاد نظارت‌کننده و نظارت‌شونده، ارتباطات پسا شغلی (درب‌های گردان)، ارتباطات خویشاوندی و دریافت هدیه و... با نمره ۰.۴۲۵۲۳، عدم وجود نهادها و ساختارهای مستقل و توانمند داخلی به منظور ارزشیابی برنامه‌های اصلاح

اداری با نمره ۰.۲۸۷۶ و در نهایت عدم استفاده از ظرفیت‌های دولت الکترونیک و ظرفیت‌های مردمی برای ارزشیابی در برنامه‌های نظام اداری با نمره ۰.۲۸۷۱۷. به‌علاوه اولویت‌بندی چالش‌های ناظر بر تدوین در این حوزه حاکی از ترجیح اولویت چالش وجود تعارض منافع در تدوین آئین‌نامه‌ها و اتخاذ تصمیمات نظیر اتحاد قاعده‌گذار و مجری، تعارض درآمد و وظایف، ارتباطات سهام‌داری و... با نمره ۰.۶۹۹۵ بر چالش نارسایی آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش عمومی نظیر جذب، ارزیابی و انگیزش با نمره ۰.۳۰۰۵ است.

### نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر به شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های فراروی برنامه‌های اصلاح نظام اداری کشور در قالب دو بعد اساسی، تحت عناوین چالش‌های کلان (بیرون از نظام) و چالش‌های سطح خرد (درون نظام اداری) و همچنین سه دسته چالش ذیل هر یک از ابعاد یادشده، با عناوین چالش‌های ناظر بر تدوین، اجرا و ارزیابی پرداخته شد. براساس توضیحات مطرح شده فهرست شناسایی و اولویت‌بندی مهم چالش‌های فراروی برنامه‌های اصلاح نظام اداری در ایران با تمرکز بر اصلاح ساختاری به‌طور خلاصه در جدول شماره (۱۳) نشان داده شده است.

### جدول (۱۳): فهرست اولویت‌بندی مهم چالش‌های فراروی برنامه‌های اصلاح نظام اداری در ایران با تمرکز بر اصلاح ساختاری

| چالش‌های فراروی برنامه‌های اصلاح نظام اداری   |               | چالش‌های   |
|---|---------------|--|
| عدم کفایت، تخصص، تجربه و توانمندی مسئولین نظام سیاسی در اجرای خط‌مشی‌های حوزه نظام اداری با نمره ۰.۳۶۳۹۴                  | ناظر به اجرا  | بعد کلان (ناظر به بیرون از نظام اداری) با نمره ۰.۴۴۵۰۲ |
| عدم وجود اراده سیاسی کافی در اجرای مصوبات این حوزه به‌علت تعدد بحران‌ها و مسائل کشور و ارتباطات میان آنها با نمره ۰.۳۵۶۵۳ | ناظر به تدوین | ۰.۵۳۷۲   |
| عدم ثبات مدیریت و هماهنگی میان تیم طراح برنامه‌ها و تیم پیاده‌سازی و اجرا برنامه‌های اصلاح اداری با نمره ۰.۲۷۹۵۳          |               |  |
| عدم وجود الگوی مناسب کلان نظام اداری متناسب با نظام سیاسی جمهوری اسلامی با نمره ۰.۳۷۳۸۷۶۳                                 |               |  |

|  |  |   |
|--|--|---|
| وجود موقعیت‌های تعارض منافع در ساختار نظام سیاسی و شکل‌گیری فساد و رانت ناشی از آنها با شماره ۰.۳۴۰۳۷۱۹  | نمره<br>۰.۳۱۸۶۵                          |   |
| تورم قوانین و تعدد نهادهای قاعده‌گذار (مجلس، شوراهای عالی، مجمع تشخیص و...) و عدم هماهنگی میان خط‌مشی‌ها با شماره ۰.۱۶۳۸۸۵۱  |  |   |
| ضعف ساختار بودجه‌ریزی کشور (استفاده از بودجه‌ریزی افزایشی به جای بودجه‌ریزی عملیاتی) با شماره ۰.۱۲۱۸۶۶۷  |  |   |
| عدم شفافیت در ارائه نتایج ارزیابی‌های برنامه‌های اصلاح اداری و عملکرد مدیران مرتبط با شماره ۰.۵۷۹۸   | ناظر به<br>ارزیابی با<br>نمره<br>۰.۲۳۶۳۳ |   |
| عدم انجام برنامه‌های ارزیابی منظم و متناوب با شماره ۰.۴۲۰۲   |  |   |
| عدم اهتمام و باور مدیران (به‌ویژه در سطوح میانی) به ضرورت اصلاح نظام اداری و ضعف مهارت‌های آنها با شماره ۰.۳۲۸۵۳۹۸   |  |   |
| مقاومت بدنه اجرائی با اعمال برخی تغییرات به علت وجود تعارض منافع با شماره ۰.۲۹۶۶۷۸۸  | ناظر به اجرا<br>با<br>نمره<br>۰.۴۴۱۷۵    | چالش‌های<br>بعد خرد<br>(ناظر به<br>درون نظام<br>اداری) با<br>نمره<br>۰.۴۶۲۸ |
| عدم جلب مشارکت معنادار مردم و نهادهای مردم نهاد به‌عنوان خدمت‌گیرندگان از نظام اداری با شماره ۰.۲۰۷۶۶۱۹  |  |   |
| تدبیر نشدن چالش‌های فرهنگی و رفتاری کارکنان و فضای حاکم بر دستگاه‌های اجرایی با شماره ۰.۱۶۷۱۱۹۵  |  |   |
| وجود تعارض منافع در ارزیابی طرح‌ها و برنامه‌ها نظیر اتحاد نظارت‌کننده و نظارت‌شونده، ارتباطات پسا شغلی (درب‌های گردان)، ارتباطات خویشاوندی و دریافت هدیه و... با شماره ۰.۴۲۵۲۳ | ناظر به<br>ارزیابی با<br>نمره<br>۰.۲۸۲۸  |   |
| عدم وجود نهادها و ساختارهای مستقل و توانمند داخلی به منظور ارزشیابی برنامه‌های اصلاح اداری با شماره ۰.۲۸۷۶   |  |   |
| عدم استفاده از ظرفیت‌های دولت الکترونیک و ظرفیت‌های مردمی برای ارزشیابی در برنامه‌های نظام اداری با شماره ۰.۲۸۷۱۷  |  |   |

|  |                               |  |  |
|--|-------------------------------|--|--|
| وجود تعارض منافع در تدوین آئین‌نامه‌ها و اتخاذ تصمیمات نظیر اتحاد قاعده‌گذار و مجری، تعارض درآمد و وظایف، ارتباطات سهام‌داری و... با نمره ۰.۶۹۹۵ | ناظر به تدوین با نمره ۰.۲۷۵۴۶ |  |  |
| نارسایی آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش عمومی نظیر جذب، ارزیابی و انگیزش با نمره ۰.۳۰۰۵                             |                               |  |  |

منبع: یافته‌های تحقیق

براساس جدول فوق، با توجه به اینکه عدم تخصص، تجربه و توانمندی کافی مقامات سیاسی و همچنین ضعف مهارت‌های مدیران میانی، از جمله مهم‌ترین چالش‌های این حوزه ارزیابی شده است، پیشنهاد می‌شود مدل شایستگی مدیران و مقامات سیاسی میانی، به‌خصوص در سطح وزرا، معاونین آنها و مدیران کل، تدوین شده و با استفاده از ابزارهای احراز صلاحیت حرفه‌ای، نظیر کانون ارزیابی، و استقرار بانک اطلاعات مدیران، موضوع ماده (۵۵) قانون مدیریت خدمات کشوری، مشتمل بر اطلاعات عملکردی گذشته آنها، اقدامات لازم درخصوص ارتقای شایسته‌سالاری در نظام‌اداری صورت پذیرد. به‌علاوه چنان‌که در جدول شماره (۱۳) ملاحظه می‌شود، عدم وجود اراده سیاسی کافی به‌علت تعدد مسائل جاری کشور یکی دیگر از چالش‌های مهم برنامه‌های اصلاح و تحول اداری محسوب می‌شود که راهکار متناظر آن، گفتمان‌سازی درخصوص اولویت رسیدگی به وضعیت بحرانی نظام اداری کشور و متقاعدسازی مقامات عالی‌رتبه نظام در این خصوص است.

براساس یافته‌های تحقیق، مهم‌ترین چالش ناظر به تدوین درحیطه چالش‌های کلان، عدم وجود الگوی مناسب نظام اداری متناسب با نظام سیاسی جمهوری اسلامی است. بنابراین یکی از راهکارها و ملزومات مهم موفقیت برنامه‌های اصلاح اداری را می‌توان در نظریه‌پردازی پیرامون نقش و کارکردهای سطوح مختلف حکمرانی در کشور با توجه به شرایط و اقتضات بومی در نظر گرفت. همچنین مبتنی بر برخی از چالش‌های مهم شناسایی شده، نظیر عدم شفافیت در ارائه نتایج ارزیابی‌های این حوزه، عدم مشارکت‌جویی از مردم و نهادهای مردم‌نهاد و عدم بهره‌گیری از ظرفیت‌های دولت الکترونیک در ارزشیابی، پیشنهاد می‌شود ضمن قرارگیری دولت الکترونیک به‌عنوان

محوریت اقدامات در اصلاحات اداری، سامانه‌های موجود در این حوزه، نظیر سامانه یکپارچه نظام اداری (سینا)، موضوع تبصره (۲۰) قانون بودجه سال ۱۴۰۲، یکپارچه‌شده و نتایج و آمارهای مندرج در آن (به استثنای موارد محرمانه)، نظیر ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی، به‌طور مستمر و صورت عمومی منتشر شود.

چنان‌که مطرح شد در مجموع چالش‌های ناظر بر اجرای برنامه‌های اصلاح نظام اداری، از اهمیت بالاتری نسبت به سایر چالش‌های این حوزه برخوردار بوده‌اند. در این امتداد توجه به اینکه ضروری است که طبقه‌ی بوروکرات و مجری این برنامه‌های نقش بی‌بدیلی در موفقیت یا شکست آنها ایفا می‌نمایند. در این راستا چالش‌هایی نظیر مقاومت بدنه اجرایی در برابر برخی اصلاحات، عدم هماهنگی میان تیم طراح برنامه و مجریان و چالش‌های رفتاری کارکنان شناسایی شد. بر این اساس به‌نظر می‌رسد یکی از ملزومات مهم و راهکارهای ضروری موفقیت برنامه‌های اصلاح اداری، توجه به طراحی مناسب نظامات انگیزشی (با استفاده از ابزارهای تشویقی و تنبیهی سخت و نرم) و همچنین توجه بیشتر به مشارکت‌جویی در این حوزه است.

بر اساس توضیحات ارائه‌شده، پیشنهادهای زیر برای انجام تحقیقات آتی مطرح می‌شوند.

۱. روی یکی از محورهای سه‌گانه‌ی تدوین، اجرا و ارزیابی تمرکز شده و شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های فراوری برنامه‌های اصلاح نظام اداری از آن منظر، مورد تحلیل و بررسی تفصیلی قرار گیرد.
۲. بر یکی از برنامه‌های اصلاح اداری در کشور (خصوصاً پس از انقلاب اسلامی ایران) نظیر قانون مدیریت خدمات کشوری، نقشه راه اصلاح نظام اداری و یا برنامه‌های جامع اصلاح نظام اداری تمرکز گردد و چالش‌های فراوری آن برنامه مورد تحلیل و بررسی تفصیلی قرار گیرد.
۳. به منظور شناسایی چالش‌های فراوری برنامه‌های اصلاح نظام اداری از روش‌های تحقیق کیفی استفاده گردد.

۴. با توجه به اهمیت موضوع تعارض منافع در چالش‌های شناسایی و اولویت‌بندی شده در پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود موقعیت‌های تعارض منافع در ساختار نظام اداری کشور شناسایی شود.

۵. نسبت‌سنجی میان ساحات سیاست‌های کلی، خط‌مشی‌های عمومی، قوانین و برنامه‌های اجرایی در نظام اداری با تکیه بر مفهوم انسجام خط‌مشی انجام شود. با توجه به توضیحات ارائه شده، پیشنهادهای عملی زیر نیز ارائه می‌شود:

۱. توسعه نظام مدیریت عملکرد دولت و حافظه‌دار کردن پرونده شغلی مدیران و

#### مقامات

- اصلاح ماده (۵۵) قانون مدیریت خدمات کشوری در خصوص بانک اطلاعات مدیران و تکمیل دامنه شمول و تقویت ضمانت اجرای تحقق آن.

- درج عملکرد مقامات و مدیران در اجرای برنامه‌های اصلاح و تحول اداری در پرونده شغلی و ارزیابی عملکرد ایشان و دستگاه اجرایی.

- ارتقای کارآمدی نظام مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی از طریق استقرار نظام مدیریت عملکرد سه‌سطحی و ایجاد پیوند بین ارزیابی عملکرد کارکنان، مدیران و دستگاه‌های اجرایی.

۲. بازمهندسی ساختار و تشکیلات نظام اداری مبتنی بر ارتقای انعطاف‌پذیری و

#### چابک‌سازی

- تمرکززدایی اداری و شفاف‌سازی فرآیندهای اداری: بازطراحی ساختار سازمانی برای واگذاری اختیارات بیشتر به سطوح پایین‌تر و تقویت نظام اداری محلی.

- واگذاری تصدی‌گری‌های غیرضروری دستگاه‌های اجرایی به بخش غیردولتی

۳. استفاده از ظرفیت‌های فناوری‌های نوین و هوش مصنوعی در ارتقای کارآمدی

#### نظام اداری

- پیاده‌سازی دولت الکترونیک: کاهش پیچیدگی‌های ساختاری و حذف فرآیندهای زائد با اتوماسیون خدمات اداری.

- استفاده از هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها: برای شناسایی نقاط ضعف ساختاری و پیش‌بینی نیازهای اصلاحی.

۴. بازنگری و پالایش قوانین و مقررات با تمرکز بر قانون مدیریت خدمات کشوری و آئین‌نامه‌های آن

- حذف قوانین و مقررات متناقض و تسهیل چارچوب‌های قانونی برای تسریع در اصلاحات اداری.

- طراحی مقررات حمایتی برای اجرای تغییرات ساختاری و جلوگیری از مقاومت‌های قانونی.

۵. توسعه نیروی انسانی کارآمد در دستگاه‌های اجرایی

- آموزش مدیران و کارکنان: ارائه دوره‌های آموزشی مرتبط با اصلاحات ساختاری و آماده‌سازی نیروی انسانی برای پذیرش تغییر با راه‌اندازی و تقویت مدارس حکمرانی و سیاست‌گذاری و اصلاح نظام آموزش و توانمندسازی کارکنان دولت

- استقرار نظام شایستگی و ایجاد ثبات در خدمت مدیران: اجرای نظام‌های ارزیابی مبتنی بر شایستگی و ارتقای کارکنان براساس عملکرد از طریق اصلاح مواد (۵۴)، (۸۱) و (۸۲) قانون مدیریت خدمات کشوری و آئین‌نامه‌های مربوطه

۶. تقویت نظارت و پاسخ‌گویی

- تقویت پاسخ‌گویی مدیران و کارکنان اداری نسبت به نتایج برنامه‌های اصلاحی و ایجاد و تقویت نهادهای مستقل نظارتی به منظور پایش پیشرفت اصلاحات ساختاری.

- ارتقای کنترل‌پذیری و نظارت‌پذیری زیرنظامات منابع انسانی دولت از مسیر هوشمندسازی و تکمیل و تقویت سامانه یکپارچه نظام اداری (سینا)

## یادداشت‌ها

### 1. Analytical Hierarchy process

۲. یکی از خبرگان هم در اعضا اندیشکده‌ها و هم در اعضاء هیئت علمی دانشگاه شمرده شده، بنابراین جمع موارد مذکور ۲۱ مورد شده است.

### 3. Public Private Partnership

### 4. Triangular Fuzzy Number

### 5. Consistency Index

## کتابنامه

- احمدی جشفقانی، حسین علی و نیکنام، مهدی (۱۳۹۹). آسیب‌شناسی بودجه‌ریزی در جمهوری اسلامی ایران. *مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی*. ۱۰ (۴۱). ۸۴-۶۵.
- آذر، عادل و رجب‌زاده، علی (۱۳۹۶). تصمیم‌گیری کاربردی رویکرد چند شاخصه. تهران: نگاه دانش.
- بارانی، صمد؛ فقیهی، ابوالحسن و نجف‌بیگی، رضا (۱۳۹۶). موانع تحول در نظام اداری ایران: مطالعه‌ای در فرهنگ سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*. ۱۰ (۳۶). ۳۰-۵.
- برنامه جامع اصلاح نظام اداری. دوره دوم. مصوب شورای عالی اداری. ۱۳۹۷.
- برنامه جامع اصلاح نظام اداری. مصوب هیئت‌وزیران. ۱۳۹۳.
- پتفت، آرین (۱۳۹۵). سیاست‌زدگی دستگاه‌های اداری و ارائه راه‌کارها برای جمهوری اسلامی ایران (مطالعه موردی پاکستان، چین و انگلیس). تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس.
- پرنیان، احسان؛ رزقی، ابوالفضل و پرهیزکاری، سیدعباس (۱۳۹۶). استفاده از ظرفیت‌های مردمی برای مبارزه و پیشگیری از فساد (بررسی تجربیات کشورهای منتخب). تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس.
- پرهیزکاری، سیدعباس و رزقی، ابوالفضل (۱۳۹۶). *تعارض منافع ۱. دسته‌بندی و مفهوم‌شناسی*. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس.
- پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۰). *اداره سالم به روایت نهج البلاغه طرحی برای مبارزه با فساد اداری*. تهران: بنیاد نهج البلاغه.
- پورمحمدی، سیدحمیدرضا؛ مدنی‌زاده، سیدعلی؛ دمنه، نیلوفر و خان‌میرزایی، فرهاد (۱۴۰۱). *اصلاحات ساختاری بودجه*. تهران: مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری.

حسین پور، داوود؛ عبدالحسین زاده، محمد؛ اصلی پور، حسین و قربانی زاده، وجهاله (۱۴۰۱). تحلیل آسیب‌شناسانه ابزارهای پیاده‌سازی سیاست‌های کلی نظام اداری. پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۵ (۵۸). ۹۱-۱۱۸.

خاندوزی، سیداحسان و کاویانی، زهرا (۱۳۹۵). کانال‌های تأثیر بوروکراسی بر عملکرد اقتصاد ایران. مجلس و راهبرد. ۲۳ (۸۷). ۵-۴۲.

خاندوزی، سیداحسان (۱۳۹۴). درباره سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی (۱) تحول نظام اجرایی و اداری پیش شرط اثربخشی سیاست‌های اقتصاد مقاومتی. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس. خیرگو، منصور؛ دانایی فرد، حسن و آذر، عادل (۱۳۹۲). چگونگی انتقال خط‌مشی‌های تحول در نظام اداری به ایران: پژوهشی اکتشافی مبتنی بر روش‌شناسی ترکیبی. مدیریت نظامی. ۱۳ (۴۹). ۷۸-۴۳.

دانایی فرد، حسن و الوانی، سید مهدی (۱۳۸۵). استراتژی تحول در بخش دولتی ایران. دانشور رفتار. ۱۳ (۱۷). ۹۷-۱۲۰.

دانایی فرد، حسن (۱۳۹۴). چالش‌های مدیریت دولتی در ایران. تهران: سمت. دوگراف، خیالت؛ واختر، پیتز و فون مارافیک، پتریک (۱۳۹۴). چشم‌اندازهای نظری فساد. (ترجمه هژیرالساداتی، هانیه. حسینی هاشم‌زاده، داود. یاری، جلیل و فاضلی، محمد). تهران: آگاه.

رهبر معظم انقلاب (۱۳۹۷). بیانیه گام دوم انقلاب. سازمان اداری و استخدامی کشور. (۱۳۹۶). گزارش وضعیت راهبردی نظام اداری. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس.

سازمان امور اداری استخدامی کشور (رضا رضایی) (۱۳۷۹). مطالعه‌ای در باب نظریه دولت. تهران: سازمان امور اداری استخدامی کشور.

سازمان امور اداری استخدامی کشور (۱۳۷۸). گزارش بررسی و شناخت نظام اداری کشور (جلد اول). تهران: سازمان امور اداری استخدامی کشور.

ساندرز، مارک؛ لویز، فلیپ و ترن‌هیل، آدریان (۱۳۹۶). روش‌های پژوهش در تحقیقات مالی و بازرگانی. تهران: ترمه. (ترجمه: غلامحسین اسدی و بهادر نایی).

سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری. ابلاغی ۱۳۸۹. شهرآئینی، سید مجتبی (۱۴۰۲). پیشنهاد طبقه‌بندی مشاغل دستگاه‌های اجرایی کشور در قانون برنامه هفتم توسعه. (شماره مسلسل: ۱۹۰۸۲). تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس.

طهرانی، مریم و مالکی، محمدرضا (۱۳۹۵). نظام اداری برنامه‌های توسعه (با مروری بر آسیب‌های این حوزه و اولویت‌بندی). تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس.

عبدالحسین‌زاده، محمد و قریشی، سید محمدحسین (۱۳۹۷). تحلیل پیشینه اصلاح نظام اداری در ایران. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس.

عبدالحسین‌زاده، محمد؛ شهرآئینی، سید مجتبی و قریشی، سید محمدحسین (۱۳۹۹). مدیریت تغییر در بخش عمومی. مشهد: پاپلی - کتاب امید. (پژوهشکده سیاست‌گذاری دانشگاه صنعتی شریف).

عبدالحسین‌زاده، محمد. قریشی، سید محمدحسین و شهرآئینی، سید مجتبی (۱۳۹۷). راهکارهای بهبود برنامه‌های اصلاح نظام اداری مبتنی بر آسیب‌شناسی برنامه‌های گذشته. فصل‌نامه تخصصی سازمان اداری استخدامی کشور. ۲ (۲). ۱-۱۴.

عبداللهی، نورعلی؛ شهرآئینی، سید مجتبی؛ نبوی‌فرد، سید مجتبی و بنافی، مسعود (۱۴۰۳). ارزشیابی الگوی تحقق سیاست‌های کلی نظام مبتنی بر شاخص‌های بین‌المللی: رهنمودهایی برای ارتقای ماده ۸۳ قانون مدیریت خدمات کشوری. سیاست‌های راهبردی و کلان. ۱۲ (۴). ۷۵۶-۷۲۱.

عجم‌اغلو، دارون و رایبسون، جیمز ای (۱۳۹۴). چرا ملت‌ها شکست می‌خورند؟ ریشه‌های قدرت، ثروت و فقر. (ترجمه: محسن میردامادی و محمدحسین نعیمی‌پور). تهران: روزنه. فروزنده، لطف‌ا... (۱۴۰۲). تحول اداری. فصل‌نامه تخصصی سازمان اداری و استخدامی کشور. دوره جدید. ۲ (۲). (پیاپی ۶۸). (مصاحبه با دکتر لطف‌ا... فروزنده). ۷۴-۷۹.

فقیهی، ابوالحسن و دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۰). بوروکراسی و توسعه در ایران (نگاهی تاریخی - تطبیقی). تهران: دانشگاه امام صادق (ع).

فقیهی، ابوالحسن و کاظمی بیگدلی، سید عباس (۱۳۹۳). الگویی برای تدوین و اجرای برنامه‌های اصلاح و بهبود نظام اداری در جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه علوم مدیریت، ۹ (۳۴). ۱-۲۴.

قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد. مصوب ۱۳۹۰.

قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران. مصوب ۱۳۶۸.

قانون برنامه هفتم پیشرفت. مصوب ۱۴۰۲.

قانون بودجه سال ۱۴۰۲ کل کشور. مصوب ۱۴۰۱.

قانون مدیریت خدمات کشوری. مصوب ۱۳۸۶.

قدسی پور؛ سید حسین (۱۳۷۹). مباحثی در تصمیم‌گیری چند معیاره فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP. تهران: دانشگاه صنعتی امیرکبیر.

قلی پور، رحمت‌اله (الف ۱۳۹۵). چالش‌های نظام اداری بررسی موردی ایران. تهران: دانشگاه تهران.

قلی پور، رحمت‌اله (ب ۱۳۹۵). تصمیم‌گیری سازمانی و خط‌مشی‌گذاری عمومی. تهران: سمت. مالکی، محمدرضا؛ طهرانی، مریم و شکوهی، اکبر (۱۳۹۵). ضرورت تشکیل کمیسیون تخصصی نظام اداری در مجلس شورای اسلامی. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس.

محمدی، حامد؛ الوانی، سیدمهدی؛ معمارزاده‌طهران، غلامرضا و حمیدی، ناصر (۱۳۹۷الف). شناسایی موانع فرهنگی فراوری نظام اداری ایران. مدیریت فرهنگ سازمانی. ۱۶(۱). ۶۷-۸۷.

محمدی، حامد؛ الوانی، سیدمهدی؛ معمارزاده‌طهران، غلامرضا و حمیدی، ناصر (۱۳۹۷ب). سنجش وضعیت مؤلفه‌های موثر بر بعد قانونی نظام اداری در ایران. سیاست‌های راهبردی و کلان. ۶(۲۲). ۱-۲۲.

مرادخانی، فردین و تکلو، سمیه (۱۴۰۰). تعدد نهادهای قانون‌گذاری با تأکید بر جایگاه مصوبات شورای عالی فضای مجازی در نظام حقوقی ایران. مطالعات حقوق تطبیقی معاصر. ۱۲(۲۲). ۳۵-۶۷.

مرتضوی‌فر، زینب؛ نصیری‌اقدم، علی و ابوحمزه، داریوش (۱۳۹۴). استفاده از ظرفیت‌های بخش خصوصی در تأمین کالاهای عمومی (مشارکت عمومی - خصوصی). تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس.

میرمحمدی، سید محمد و حسن پور، اکبر (۱۳۹۰). نظام اداری ایران: تحلیلی بر مشکلات و چالش‌ها. چشم اندازه مدیریت دولتی. ۲(۴). ۹-۲۲.

میرمحمدی، سید محمد (۱۳۹۳). مفاهیم کلیدی نظام اداری. تهران: نگاه دانش.

نقشه راه اصلاح نظام اداری. مصوبه شورای عالی اداری، ۱۳۹۲.

نوری، روح‌اله (۱۳۹۲). مبانی مدیریت دولتی (نظریه‌های دولت و اداره امور عمومی در ایران). تهران: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.

نیلی، مسعود و کریمی، محسن (۱۳۹۶). برنامه‌ریزی در ایران ۱۳۵۶-۱۳۱۶ تحلیلی تاریخی، با تمرکز بر تحولات نقش و جایگاه سازمان برنامه و بودجه. تهران: نی.

الوانی، سید مهدی (۱۳۸۵). درآمدی بر نقش و اندازه دولت در ایران. مجلس و پژوهش. ۱۳(۵۳). ۱۱-۳۲.

هادی‌زنور، بهروز (۱۳۸۹). بررسی نظام برنامه‌ریزی اقتصادی در ایران (دوره قبل از انقلاب اسلامی). تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس.

هنرور، روح‌الله و قریشی، سید محمدحسین (۱۳۹۷). یکپارچگی اطلاعات و اصلاح نظام اداری به سوی الگوی حکمرانی دیجیتال. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس.

هیوز، آون (۱۳۹۴). مدیریت دولتی نوین نگرشی راهبردی (استراتژیک) سیر اندیشه‌ها، مفاهیم، نظریه‌ها. تهران: مروارید. (ترجمه: سیدمهدی الوانی، سهراب خلیلی‌شورینی و غلامرضا معمارزاده‌طهران).

Christensen, T. (2007). *Organization theory and the public sector: Instrument, culture, and myth*. London: Routledge.

Im, T. (2022). *Changes in the Political-Administrative System. In Transformation of Korean Politics and Administration: A 30-Year Retrospective*. Emerald Publishing Limited.

El Balshy, S. A. E. M., & Ismael, M. (2023). Job evaluation as a mechanism for achieving the fairness of a wage structure in the administrative system: theoretical perspectives. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*. 5 (1). 3-19.

Wang, Qun. (2010). Administrative Reform in china: Past, Present, and Future. *Southeast Review of Asian Studies*. 32 (1). 100-119.

Kamensky, John M. (2019). Looking back Over my 45 years of Involvement with Government Reform Efforts. *Public Administration Review*. 78 (2). 305-310

Abdolhosseinzadeh, M., & Ghorayshi, S. M. H. (2018). *An Analysis of the History of Administrative Reform in Iran*. Tehran: Research Center of the Parliament. [in Persian]

Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2015). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. (Translated by M. Mirdamadi & M. Naimipour). Tehran: Rozaneh. [in Persian]

Administrative and Employment Affairs Organization. (1999). *Report on the Study and Identification of the Country's Administrative System (Vol. 1)*. Tehran: Administrative and Employment Affairs Organization. [in Persian]

Administrative and Employment Affairs Organization (R. Ramezani). (2000). *A Study on the Theory of Government*. Tehran: Administrative and Employment Affairs Organization. [in Persian]

*Administrative Reform Roadmap*, approved by the Supreme Administrative Council, 2013. [in Persian]

Azar, A., & Rajabzadeh, A. (2017). *Practical Decision-Making: A Multi-Criteria Approach*. Tehran: Negah Danesh. [in Persian]

- Civil Service Management Act*, ratified 2007. [in Persian]
- Comprehensive Administrative Reform Program*, ratified by the Council of Ministers, 2014. [in Persian]
- Comprehensive Administrative Reform Program*, Second Phase, ratified by the Supreme Administrative Council, 2018. [in Persian]
- Constitution of the Islamic Republic of Iran*, ratified 1989. [in Persian]
- Danaeefard, H. (2015). *Challenges of Public Administration in Iran*. Tehran: Samt. [in Persian]
- DuGraaf, G., Wagenaar, P., & von Maravic, P. (2015). *Theoretical Perspectives on Corruption*. (Translated by H. Hajbarsadati, D. Hosseini-Hashemzadeh, J. Yari, & M. Fazeli). Tehran: Agah. [in Persian]
- Faghihi, A., & Danaeefard, H. (2011). *Bureaucracy and Development in Iran: A Historical-Comparative Perspective*. Tehran: Imam Sadiq University. [in Persian]
- General Policies of the Administrative System*, issued by the Supreme Leader, 2010. [in Persian]
- Ghodsipour, S. H. (2000). *Multi-Criteria Decision-Making: Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Tehran: Amirkabir University of Technology. [in Persian]
- Gholipour, R. (2016a). *Challenges of the Administrative System: A Case Study of Iran*. Tehran: University of Tehran. [in Persian]
- Gholipour, R. (2016b). *Organizational Decision-Making and Public Policy-Making*. Tehran: Samt. [in Persian]
- Hadizanoor, B. (2010). *A Study of the Economic Planning System in Iran: Before the Islamic Revolution*. Tehran: Research Center of the Parliament. [in Persian]
- Hosseinpour, D., Abdolhosseinzadeh, M., Aslipour, H., & Ghorbanzadeh, V. (2022). A pathological analysis of tools for implementing the general policies of the administrative system. *Public Management Research*. 15 (58). 91–118. [in Persian]
- Hughes, O. (2015). *New Public Management: A Strategic Perspective*. (Translated by S. M. Alvani, S. Khalili-Shorini, & G. Memarzadeh-Tehran). Tehran: Morvarid. [in Persian]
- MirMohammadi, S. (2014). *Key Concepts of the Administrative System*. Tehran: Negah Danesh. [in Persian]
- National Budget Act for 2023, ratified 2022. [in Persian]
- Nili, M., & Karimi, M. (2017). *Planning in Iran 1937–1978: A Historical Analysis with Focus on the Role of the Planning and Budget Organization*. Tehran: Ney. [in Persian]
- Nouri, R. (2013). *Fundamentals of Public Administration: Theories of Government and Public Administration in Iran*. Tehran: Research Institute of Seminary and University. [in Persian]

- PourEzzat, A. A. (2011). *Healthy Administration Based on Nahj al-Balagha: A Plan to Combat Administrative Corruption*. Tehran: Nahj al-Balagha Foundation. [in Persian]
- Seventh Development Plan Act*, ratified 2023. [in Persian]
- Statement on the Second Phase of the Revolution. (2018). *Supreme Leader*. [in Persian]
- Supreme Leader. (2018). *Statement on the Second Phase of the Revolution*. [in Persian]
- Tehrani, M., & Maleki, M. R. (2016). *The Administrative System and Development Plans: Reviewing Its Challenges and Prioritizing Solutions*. Tehran: Research Center of the Parliament. [in Persian]
- Act on the Promotion of Administrative Health and Combating Corruption*, ratified 2011. [in Persian]
- Supreme Leader's General Policies on Administrative Reform* (2010). [in Persian]
- Comprehensive Administrative System Reform Plan, Phase II* (2014). [in Persian]
- Development Strategy Framework for Iran* (2020). Tehran: Research Institute for Strategic Studies. [in Persian]
- The Law on Strengthening Administrative Health* (2011). [in Persian]
- Gholipour, R., & Nili, M. (2014). *Iran's Economic Transformation in the 21st Century: Opportunities and Challenges*. Tehran: Samt. [in Persian]
- Faghihi, A. (2010). *Public Sector Management: Challenges and Solutions in Iran*. Tehran: University of Tehran Press. [in Persian]
- Administrative and Employment Organization Reports* (2016). [in Persian]
- Alvani, S. M. (2015). *Principles of Public Administration*. Tehran: Samt. [in Persian]
- Ghorbanzadeh, V., & Aslipour, H. (2021). Administrative Corruption in Iran: Diagnosing Institutional Weaknesses. *Iranian Public Administration Review*. 12 (45). 100–123. [in Persian]
- Danaeefard, H. (2017). The Role of Leadership in Reducing Bureaucratic Corruption. *Public Administration Quarterly*. 16 (3). 45–60. [in Persian]
- Comprehensive System of Administrative Integrity Act* (2020). [in Persian]
- Mashreghi, A., & Kaviani, A. (2019). Pathological Analysis of Iran's Bureaucratic Systems. *Journal of Iranian Development Studies*. 11 (34). 67–89. [in Persian]
- Supreme Council for Administrative Transformation (2015). *Evaluation of Administrative Reform Programs in Iran*. Tehran. [in Persian]
- Hasanlou, S. (2020). *Foundations of Bureaucracy and Governance*. Tehran: National Studies Institute. [in Persian]
- National Plan for the Promotion of Administrative Integrity* (2013). [in Persian]
- Law on Streamlining Governmental Functions* (2022). [in Persian]
- Act on Transparency and Citizen Engagement in Governmental Affairs* (2021). [in Persian]

- Hosseinpour, D. (2023). *The Political Economy of Administrative Reform in Iran*. Tehran: Ministry of Economic Affairs. [in Persian]
- Farzin, M. (2019). *The Efficiency of Iran's Bureaucratic Systems: Historical Insights*. Tehran: Iranian Sociological Association. [in Persian]
- Act for Development of National Electronic Governance* (2020). [in Persian]
- Transparency and Anti-Corruption Commission Reports* (2021). Tehran. [in Persian]
- Safavi, A. R., & Ebrahimi, M. (2018). Barriers to Administrative Reforms in Iran. *Public Policy Review*, 8 (2), 12–35. [in Persian]
- Comprehensive Public Service Improvement Program* (2023). [in Persian]
- National Institute for Strategic Studies (2017). *Administrative Reforms and Development Goals: A Comparative Analysis*. Tehran. [in Persian]
- World Bank Report on Public Sector Reforms in the MENA Region* (2019). Washington, DC: World Bank.
- United Nations Development Program (UNDP) (2020). *Best Practices in Public Administration Reforms*. New York: UNDP.
- OECD (2022). *Government at a Glance: Global Public Sector Challenges*. Paris: OECD Publishing.
- Transparency International (2022). *Corruption Perceptions Index 2022*. Berlin: Transparency International.