

پیش بینی تحول نظام اداری در حوزه منابع انسانی براساس عوامل بازدارنده (مورد مطالعه: دستگاههای اجرایی شهر کرمان)

رضا فرهمند<sup>۱</sup>

سنجر سلاجقه<sup>۲</sup>

مسعود پورکیانی<sup>۳</sup>

سعید صیادی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۲/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۴/۲۰

### چکیده

با توجه به اهمیت تحول نظام اداری، ضرورت بررسی وضعیت موجود و شناسایی مسائل و مشکلات آن، این مقاله به پیش بینی تحول نظام اداری در حوزه منابع انسانی بر اساس عوامل بازدارنده پرداخته است. تحقیق موجود از نظر هدف، کاربردی و توسعه ای است که به روش کتابخانه ای و پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان دستگاه های اجرایی شهر کرمان می باشد که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای ۴۵۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده اند. ابزار جمع آوری داده ها، دو پرسشنامه محقق ساخته عوامل بازدارنده اجرای تحول نظام اداری در حوزه منابع انسانی و پرسشنامه تحول نظام اداری استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد، عدم شایسته سالاری، آموزش ناکافی، عوامل ارزشی و ساختاری، مبهم بودن اهداف، عدم حاکمیت تفکر بهبود مستمر، رابطه سالاری و رهبری ناکارآمد، عوامل بازدارنده اجرای تحول نظام اداری در حوزه منابع انسانی می باشند که بصورت همزمان ۰/۳۳۲ از واریانس میزان اجرای تحول نظام اداری را تبیین می کنند.

واژگان کلیدی: تحول نظام اداری، تحول، منابع انسانی، عوامل بازدارنده

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

<sup>۲</sup> دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول) salajeghe\_187@yahoo.com

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران pourkiani@iauk.ac.ir

<sup>۴</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران saeed.sayadi@gmail.com

یکی از مبانی توسعه در هر جامعه‌ای، نظام اداری و مدیریت آن جامعه می‌باشد. بدیهی است که نظام اداری مطلوب و کارآمد، می‌تواند تسهیل‌کننده و زمینه‌ساز تحقق اهداف برنامه‌های توسعه قرار گیرد (گراهام و لری، ۲۰۱۸). درکشوری مانند ایران که هنوز دولت موتور محرکه اصلی توسعه محسوب می‌شود. کارآمدی یا ناکارآمدی سازمان اجرایی دولت و یا همان نظام اداری نقش بی‌بدیلی در موفقیت و یا شکست برنامه‌ها دارد (طهرانی و مالکی، ۱۳۹۵: ۲۴). نظام اداری موتور محرک سایر نظام‌ها محسوب می‌شود و جایگاه مذکور به این دلیل برای نظام اداری در نظر گرفته شده است که سایر نظام‌ها بدون برخورداری از نظام اداری کارآمد، قادر به اداره خویش نیستند (کوک و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۲). ریشه مشکلات جاری در تحول نظام اداری را می‌توان در فقدان شایسته‌سالاری، فساد اداری، عدم انطباق فرهنگ سازمانی با مبانی اعتقادی، فقدان رابطه منطقی میان سیاست‌های کلان نظام با خط‌مشی‌های اجرایی، فقدان نگرش راهبردی و بلند مدت، عدم پاسخگویی و نظارت در نظام مدیریتی جستجو نمود (میرسپاسی و اعتباریان، ۱۳۹۷: ۱۱۰).

ارزنده‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن است و یکی از مهمترین عوامل در ایجاد انگیزه و پویایی در کارکنان، یادگیری و تغییر پذیری است. سازمان‌های سستی به گونه‌ای طراحی شده بودند که از تکنولوژی‌های ماشین محور استفاده کنند، اما سازمان‌های جدید از نوع سازمان‌های دانش محور هستند. هر کارمند به جای تلاش برای کارآیی، باید به صورت مداوم یاد بگیرد و قادر باشد تا مسائل مربوط به حوزه فعالیت خود را تعریف و حل کند. (سبحانی نژاد و دیگران، ۱۳۹۷: ۱۱)

مسائل و مشکلات نظام اداری را با توجه به اجزای آن می‌توان در هفت بخش مدیریت منابع انسانی؛ ساختار، فرایندها، قوانین و مقررات؛ فرهنگ اداری و خدمات رسانی؛ الگوها و شیوه‌های مدیریتی؛ نوآوری و بهبود مستمر؛ فناوری اطلاعات و ارزیابی و نظارت بررسی کرد که عمده‌ترین مشکلات مربوط به بخش مدیریت منابع انسانی است (میرمحمدی و حسن پور، ۱۳۹۰: ۹).

در کشور ایران، تحول و اصلاحات اداری قبل از انقلاب اسلامی مد نظر بوده و بعد از انقلاب اسلامی نیز به دنبال تغییرات بخش دولتی در سطح جهانی به ویژه غرب، تحول نظام اداری به عنوان یک هدف در برنامه‌های پنج ساله توسعه مورد تأکید قرار گرفته است. همچنین ابلاغ سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران (سال‌های ۸۵-۱۳۸۴) و به دنبال آن ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری (اردیبهشت ۱۳۸۹) توسط مقام معظم رهبری به سران قوا به منزله لزوم انقلاب اداری می‌باشد (رفیق‌الرحمان، ۱۳۹۸: ۳۷). امروزه به لحاظ شرایط داخلی و موقعیت بین‌المللی کشورمان، ضرورت تحول در نظام اداری بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود (رهنورد، ۱۳۹۱: ۱۵)، از طرفی طراحی نظام اداری مطلوب، مستلزم بررسی وضعیت موجود و شناسایی مسائل و مشکلات و چالش‌های

<sup>1</sup>Graham&Leary

<sup>2</sup>Cooke, Dickmann& Parry

عمده آنهاست. تحول اداری در کشور ایران در دهه های اخیر به صورت پراکنده اما با شتاب بیشتری نسبت به گذشته دنبال شده است ولی هنوز نظام اداری ایران تا رسیدن به نتیجه مطلوب و هماهنگ شدن با تغییرات محیطی و جهانی راه زیادی را در پیش دارد و داشتن مدل جامع و منسجم تحول اداری به عنوان یک ضرورت اجتناب ناپذیر برای نظام اداری می باشد (رفیق الرحمان، ۱۳۹۸: ۳۷).

خلا تحقیقاتی در زمینه توجه ویژه به منابع انسانی سازمان، به عنوان رکن اصلی در ایجاد و اجرای نظام تحول اداری، محسوس است. از طرف دیگر تحقق چشم‌انداز بیست‌ساله و پیاده‌سازی سیاست‌های کلان نظام اداری ابلاغ‌شده از سوی مقام معظم رهبری، مستلزم یک نظام اداری مناسب و مطلوب است. یکی از مهم‌ترین گام‌های تحول، تشخیص و شناخت مسائل و مشکلات حوزه منابع انسانی است زیرا اگر مشکلات به درستی شناسایی نشوند، به احتمال قوی تحول و اثربخشی مطلوبی صورت نخواهد گرفت.

در پژوهش حاضر، این سوال مطرح است که آیا بر اساس عوامل بازدارنده شناسایی شده اجرای تحول نظام اداری، می‌توان تحول نظام اداری در حوزه منابع انسانی را پیش‌بینی کرد؟. لذا این تحقیق با هدف پیش‌بینی تحول نظام اداری در حوزه منابع انسانی براساس عوامل بازدارنده انجام شده است.

## ۲- پیشینه نظری پژوهش

### ۲-۱- تحول نظام اداری

تحول نظام اداری تلاشی است برنامه ریزی شده، در سراسر سازمان که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و اثربخشی و سلامتی سازمان را از راه برنامه های تحول برنامه ریزی شده در فرایندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری افزایش می دهد (الوانی، ۱۳۹۸: ۱۳۳). تحول یکی از پرچالش ترین بحث های مدیریت امروز می باشد. بخصوص در سالهای اخیر و در فضای تجارت تحول معنی دیگری مترادف با عدم اطمینان و بی نظمی به خود گرفته است و در نتیجه مدیریت تحول برای سازمانها به یک امر حیاتی تبدیل شده است. (الوانی، ۱۳۹۸: ۱۳۳). حوزه تحول اداری در راه تکامل خود به چارچوبی منسجم از نظریه ها و کاربردها رسیده است که می تواند بسیاری از مسایل مهم انسانی موجود در سازمان را حل و فصل نماید. تحول اداری، از سیستمهای سازمانی و همچنین افرادی که درون سازمانها هستند و چگونگی کارکرد آنها بحث می کند. (قاسمی، ۱۳۹۷: ۷۳۷).

### ۲-۲- هدف تحول اداری

هدف از تحول اداری، تقویت توانایی های نظام اداری در راستای ایفای کارآمد وظایف و نقش فعلی دولت است.

(منوریان، ۱۳۹۴: ۲۸). موضوع ایجاد تحول در نظام اداری با پیشرفتهای فناورانه و علمی در راستای تحقق نیازهای هر کشور متناسب است، اما در اصل می توان گفت که هدف تحول اداری در تقویت توانمندیهای نظام اداری در راستای ارتقای اثربخشی وظایف دولت در اثر انطباق نقشها، توانمندیها و قابلیت‌های نظام اداری—آن چه که برای بهبود اقتصاد ملی و رشد و توسعه کشور در زمینه های گوناگون، امری حیاتی محسوب می گردد. (اصغری یالقوزآغاجی و محسنی زنوزی، ۱۳۹۳: ۴۵).

بطور کلی هدف تحول اداری عبارت است از تقویت توانمندی های نظام اداری در جهت ایفای کارآمد وظایف دولت یا به تعبیری دیگر هدف از تحول اداری، انطباق نقشها، توانمندیها و قابلیت‌های نظام اداری است که امری حیاتیست و برای توسعه ضروری می باشد. موضوع ایجاد تحول در نظام اداری متناسب با پیشرفتهای تکنولوژی در راستای تحقق خواسته های جامعه می باشد (حکیم زاده و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۳).

### ۲-۳- تحول منابع انسانی

منظور از ایجاد دگرگونی افراد در محیط کار، اصلاح مهارتها، ادراکها، برداشت ها و رفتار مورد لزوم برای انجام وظایف کاری است. به منظور افزایش میزان تاثیر دگرگونیهای صورت گرفته در دیگر عناصر سازمانی، از قبیل: ساختار سازمانی و فناوری، دگرگونی در بخش نیروی انسانی لازم است (طاهری لاری، ۱۳۹۷: ۱۰۴).

تحول در منابع انسانی به معنای تغییراتی است که در شیوه نگرش، مهارت، انتظارات، توانایی ها و رفتار کارکنان رخ می دهد. امکان دارد یک سازمان در صدد برآید تا بهترین افراد را استخدام نماید تا توانایی رهبری مدیران کلیدی را افزایش دهد. این ها تغییراتی است که می تواند در کارکنان و اعضای سازمان رخ دهد. برخی از تغییرات دیگری که در این زمینه اتفاق می افتد شامل تحول ارتباطات، شیوه حل مسئله و شیوه برنامه ریزی کارمندان می باشد. به طور کلی، مقصود از متحول ساختن کارکنان، ایجاد تحول در ارزش ها، نگرش ها و مهارت های کارکنان و اعضای سازمان است. در دنیایی که سازمان ها می توانند تکنولوژی جدید بخرند، انگیزش، مهارت و تعهد کارکنان می تواند مرز رقابت ها را تعیین کند. سیستم های منابع انسانی را به گونه ای می توان طرح ریزی کرد که در اثر آن نیروهای کارآمد را جذب نمود و پرورش داد. آموزش یکی از راه های شناخته شده و روش مهمی است که سازمان ها به وسیله آن موجب رشد و توسعه افراد می شوند. راه مهم دیگر، تحول اداری است که به وسیله آن می توان نگرش ها، مهارت های روابط انسانی و حتی فرهنگ حاکم بر سازمان را تحول داد و اصلاح نمود.

### ۳- پیشینه تجربی پژوهش

کمیلی فرد (۱۳۹۶)، در پژوهشی موانع عملیاتی شدن سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری را مورد شناسایی قرار داده و به این نتیجه رسیده است که: نیروی انسانی ناکارآمد و بی توجهی نسبت به آموزش آنها، نبود تطابق؛ همراستایی و انسجام بین سیاست های کلی و سایر قوانین و سیاست های این حوزه، نبود نظام مطالبه گری

مبتنی بر افکار و رفتار عمومی، فقدان شاخص‌ها و معیارهای مشخص برای نظارت و ارزشیابی، ناکارآمدی ساختارهای تشکیلاتی و نبود عزم و تعهد سیاسی لازم از جانب مدیران عالی‌ب عنوان اولویت‌دارترین موانع شناسایی شده‌اند.

مجیبی میکلابی (۱۳۹۳) در پژوهش خود با عنوان عوامل بازدارنده تحول در ایران، مهمترین عوامل بازدارنده تحول نظام اداری ایران را مورد بررسی قرار داده است. این عوامل شامل مبهم بودن اهداف، تسلط نگرش سیاسی در مدیریت دولتی، فقدان یک فرهنگ شهروند محور، تحریف بوروکراسی، تصدی‌گری دولت، تمرکز زدایی، فقدان نظام ارزیابی عملکرد مدیران بود. محمدپور (۱۳۹۳) موانع کلیدی و ریشه‌ای و استراتژیک نظام تحول اداری در ایران را نبود سیستم‌های مدیریت اطلاعات، وجود بعد نامتعالی بوروکراسی، حجم بزرگ ستاد، عدم آشنایی غالب مدیران با ادبیات مدیریت و نبود سیستم انگیزشی کارآمد بیان نموده‌اند.

دولت پسند و الوانی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان شناسایی عوامل بازدارنده تحول نظام اداری در ایران مطرح می‌کنند که تحول اداری فرایندهای متعددی همچون مشارکت عمومی کارکنان، اصلاح ساختارهای اداری، تناسب وظایف و اختیارات، توانمندسازی کارکنان و مدیران، پاسخگویی دولتمردان در مقابل شهروندان، نظارت بر نظام اداری و توسعه شیوه‌های اطلاعات و... را دنبال می‌کند. با این حال، علی‌رغم تلاش‌های فراوانی که در جهت تحول اداری صورت پذیرفته است وضعیت و عملکرد ادارات از نظر مسئولان، کارمندان و در نهایت مردم مطلوب نیست.

اساتریانا، هنمنوپیتلیک ۱ (۲۰۱۷) در پژوهشی بیان می‌کنند که تحول نظام اداری باعث افزایش بهره‌وری داخلی بوروکراسی می‌شود، می‌تواند منافع بین ادغام و ارائه خدمات عمومی را کاهش دهد. ساکر ۲ و همکاران (۲۰۱۷) از جمله موانع اصلاح نظام اداری بنگلادش را فقدان رعایت حقوق انسانی، عدم مسئولیت‌پذیری و سیاست زدگی جدی همه دولت‌ها می‌داند. فقدان تعهد سیاسی، توان محدود دولت، مقاومت بوروکراسی، وظیفه‌گرایی در بخش دولتی، فرایندهای ناکارآمد مدیریت عمومی را از چالش‌های پیش‌روی اصلاح اداره عمومی در بنگلادش دانست. کواک، تمازویک، لبنواریستونیک ۳ (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان تحول نظام اداری در اسلونی به این نتیجه رسیدند که دولت اسلونی، به جای حمایت فعالانه از منافع حزبی و عمومی، دولت خوب را در نظر می‌گیرد. از این رو سیاستگذاران در اصلاحات اداری دولتی باید در نظر بگیرند که تغییرات صرفاً ساختاری و هنجاری مبتنی بر ارزش نهفته است.

1Asatryana Z. Heinemann F. & Pitlikd H.

2Saker

3Kovač P. Tomažević N. Leben A. & Aristovnik A.

موسسه شفافیت<sup>۱</sup> بین‌المللی (۲۰۱۴) مهم‌ترین موانع اصلاح نظام اداری در بوسنی و هرزگویت را فقدان حمایت سیاسی، سیستم هماهنگی ناکارآمد، فقدان توان مدیریت عمومی، فقدان حرفه‌گرایی و صداقت دانست. هیزامو<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در مقاله‌ای اجزا اصلی اصلاح اداره عمومی در کشور اوگاندا را شامل فرایندها و ابزار برای تحول نظام اداری، نیاز برای کسب کارایی و اثربخشی بخش عمومی، نیاز برای مدیریت اطلاعات و سیستم‌های کنترل، توسعه توان منابع انسانی بخش عمومی، مدیریت زمان و انضباط سازمانی، توسعه بخش دولتی می‌داند و چالش‌ها را مقاومت به اصلاح با بوروکراتهای خاص، محدودیت منابع مالی برای اجرای کامل اصلاحات، فقدان آموزش تخصصی و اطلاعات بوسیله همه ذینفعان، نگرش ضعیف کارکنان در واحدهای اداری اصلاح شده، فقدان هماهنگی لازم، فقدان فرایند مشاوره جامع و حمایت سیاسی بیان نموده است. مادیندا<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) درخصوص چالش‌های پیش روی تحول نظام اداری در بخش عمومی کشور تانزانیا بیان می‌دارد که نادیده گرفتن بسیاری از افراد در رابطه با حمایت از تغییر، عدم پذیرش روش‌های جدید انجام کار، هزینه دولت الکترونیک از چالش‌های پیشرو می‌باشد.

#### ۴- روش‌شناسی

تحقیق موجود از نظر هدف کاربردی و از نظر روش یک تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان می‌باشد. حجم نمونه آماری این تحقیق ۴۵۰ نفر در نظر گرفته شد که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم جامعه انتخاب شدند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آماره‌های توصیفی همچون میانگین و انحراف معیار، فراوانی و آماره‌های استنباطی ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی چندگانه با نرم افزار spss25 استفاده شده است. با توجه به اینکه مقاله حاضر از یک پایانه نامه دکتری استخراج شده، ۲۲ عامل بازدارنده اجرای تحول نظام اداری با روش کیفی با رویکرد دلفی استخراج شد و براساس نتایج حاصل از قسمت کیفی مدل مفهومی استخراج و دو پرسشنامه جهت اجرای میدانی تحقیق به شرح زیر ساخته شد.

#### ۴-۱- پرسشنامه عوامل بازدارنده اجرای تحول نظام اداری

همانطور که گفته شد در این تحقیق جهت سنجش عوامل بازدارنده اجرای تحول نظام اداری در حوزه منابع انسانی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. برای ساخت این پرسشنامه ۲۲ عامل بازدارنده شناسایی شد که عبارتند از: عدم شایسته‌سالاری، آموزش ناکافی، نبود امور رفاهی، مناسب نبودن مزایای بازنشستگی، نامناسب بودن ارزشیابی، درجه بالایی از سیاسی شدن، سلطه بوروکراتیک، عدم توانایی نهادی، فنی و اداری، عدم توجه به اجرای همزمان منافع عمومی و حقوق اداری، ضعف فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، شرایط علی اثرگذار بر دستور کار

1Transparency

2Hizaamu

3Madinda

خط مشی های اصلاح نظام اداری، عوامل فرهنگی، عوامل سیاسی، عوامل مدیریتی، عوامل قضایی، عوامل ارزشی و ساختاری، مبهم بودن اهداف، عدم حاکمیت تفکر بهبود مستمر، وجود روحیه مقررات ستیزی، نبود سیستم انگیزشی کارآمد، رابطه سالاری و رهبری ناکارآمد. این پرسشنامه دارای ۱۴۵ گویه با طیف ۵ گزینه ای لیکرت بوده است. جهت ساخت این پرسشنامه با ۳۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و متخصصان مدیریت منابع انسانی سازمانها، مصاحبه صورت گرفت و سپس گویه های مد نظر استخراج و نهایی شد. براین اساس پرسشنامه مذکور این عوامل را در ۲۲ بعد می سنجد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه ۰/۸۴ بدست آمد. روایی سازه ای این پرسشنامه با روش تحلیل عاملی تأییدی (CFI) مورد آزمون قرار گرفت و با توجه به آماره های به دست آمده در جدول ۱ نتایج الگوی تحلیل عاملی تأییدی، برازشی منطقی و قابل قبول به دست آمد. توجه به شاخصهای  $X^2/Df=4/6$ ،  $GFI=0/915$ ،  $IFI=0/959$ ،  $TLI=0/916$ ،  $NFI=0/936$ ،  $CFI=0/958$  و  $RMSEA=0/099$  نشان می دهد که الگوی اندازه گیری متغیر مکنون عوامل مذکور از برازندگی و روایی سازه ای خوبی برخوردار است.

جدول ۱- بارهای عاملی پرسشنامه عوامل بازدارنده

معنی داری	بارهای عاملی	شاخص های اندازه گیری (متغیرهای مشاهده شده)	عامل های نهفته (متغیرهای مکنون)
۰/۰۰۱	۰/۴	عدم شایسته سالاری	عوامل بازدارنده
۰/۰۰۱	۰/۳۲	آموزش ناکافی	
۰/۰۰۱	۰/۳۹	نبود امور رفاهی	
۰/۰۰۱	۰/۳۲	مناسب نبودن مزایای بازنشستگی	
۰/۰۰۱	۰/۳۴	نامناسب بودن ارزشیابی	
۰/۰۰۱	۰/۳۶	درجه بالایی از سیاسی شدن	
۰/۰۰۱	۰/۴۹	سلطه بوروکراتیک	
۰/۰۰۱	۰/۵۶	عدم توانایی نهادی، فنی و اداری	
۰/۰۰۱	۰/۵۸	عدم توجه به اجرای همزمان منافع عمومی و حقوق اداری	
۰/۰۰۱	۰/۶۳	ضعف فناوری های اطلاعات و ارتباطات	

۰/۰۰۱	۰/۷۳	فراهم نبودن شرایط علی اثرگذار
۰/۰۰۱	۰/۷	عوامل فرهنگی
۰/۰۰۱	۰/۷۸	عوامل سیاسی
۰/۰۰۱	۰/۷۴	عوامل مدیریتی
۰/۰۰۱	۰/۷۱	عوامل قضایی
۰/۰۰۱	۰/۷۳	عوامل ارزشی
۰/۰۰۱	۰/۷۳	میهم بودن اهداف
۰/۰۰۱	۰/۵۴	عدم حاکمیت تفکر بهبود مستمر
۰/۰۰۱	۰/۵۸	وجود روحیه مقررات ستیزی
۰/۰۰۱	۰/۵	نبود سیستم انگیزشی کارآمد
۰/۰۰۱	۰/۴	رابطه سالاری
۰/۰۰۱	۰/۳۵	رهبری ناکارآمد

#### ۴-۲- پرسشنامه تحول نظام اداری

جهت سنجش میزان تحول نظام اداری از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۴۴ گویه با طیف لیکرت بوده است. پرسشنامه مذکور تحول نظام اداری را در چهار بعد تحول ساختاری، فناوری، فرایندی و رفتاری می‌سنجد. جهت ساخت این پرسشنامه با ۳۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و متخصصان سازمانی مصاحبه صورت گرفت و گویه‌های مد نظر استخراج شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه ۰/۸۱ بدست آمد. روایی سازه ای این پرسشنامه با روش تحلیل عاملی تأییدی (CFI) مورد آزمون قرار گرفت و نتایج نشان داد، الگوی تحلیل عاملی تأییدی، از برازشی منطقی و قابل قبول برخوردار است. توجه به شاخصهای  $RMSEA=0.086$  نشان می‌دهد که الگوی اندازه گیری متغیر مکنون تحول نظام اداری در ابعاد مختلف از برازندگی و روایی سازه ای خوبی برخوردار است.

#### جدول ۲- بارهای عاملی پرسشنامه تحول اداری

معنی داری	بارهای عاملی	شاخص های اندازه گیری (متغیرهای مشاهده شده)	عامل های نهفته (متغیرهای مکنون)
۰/۰۰۱	۰/۸۳	تحول ساختاری	
۰/۰۰۱	۰/۸۵	تحول فناوری	تحول نظام اداری
۰/۰۰۱	۰/۸۶	تحول فرایندی	



۰/۰۰۱	۰/۸۵	تحول رفتاری
-------	------	-------------

## ۵- یافته ها

## ۵-۱- توصیف ویژگی های عمومی پاسخگویان

جنسیت: از بین پاسخ گوینان مورد ۴۷/۸ درصد (۲۱۵ نفر) زن و ۵۲/۲ درصد (۲۳۵ نفر) مرد هستند. سن: ۸۲ نفر (۱۸/۲ درصد) از پاسخگویان ۳۰ سال و کمتر، ۱۴۸ نفر (۳۲/۹ درصد) بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۱۲۲ نفر (۲۷/۱ درصد) بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۹۸ نفر (۲۱/۸ درصد) ۵۱ سال و بیشتر سن داشتند. میزان تحصیلات: از بین پاسخگویان ۶ نفر (۱/۳ درصد) فوق دیپلم، ۱۱۰ نفر (۲۴/۴ درصد) لیسانس، ۲۷۱ نفر (۶۰/۲ درصد) فوق لیسانس و ۶۳ نفر (۱۴ درصد) دکتری داشته‌اند. سابقه خدمت: از بین پاسخگویان ۸۴ نفر (۱۸/۷ درصد) کمتر از ۵ سال، ۱۰۶ نفر (۲۳/۶ درصد) بین ۶ تا ۱۰ سال، ۱۱۵ نفر (۲۵/۶ درصد) بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۷۶ نفر (۱۶/۹ درصد) بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۶۹ نفر (۱۵/۳ درصد) ۲۱ سال و بیشتر سابقه خدمت داشتند.

## ۵-۲- آماره های توصیفی متغیرهای تحقیق

## جدول ۳- آماره های توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر آماره	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی	کمترین	بیشترین
عدم شایسته سالاری	۳/۱۴	۰/۸۳۹	-۰/۰۳۳	-۰/۴۸۶	۱	۵
آموزش ناکافی	۳/۲۸	۰/۹۹۹	-۰/۲۶۹	-۰/۸۲۲	۱	۵
نبود امور رفاهی	۳/۳۳	۰/۹۳۱	-۰/۱۹۷	-۰/۶۷۴	۱	۵
مناسب نبودن مزایای بازنشستگی	۳/۳۱	۱/۰۵	-۰/۱۹۰	-۱/۰۴	۱	۵
نامناسب بودن ارزشیابی	۳/۳۵	۱/۰۹	-۰/۲۲۲	-۱/۰۸	۱	۵
درجه بالایی از سیاسی شدن	۳/۴۴	۱/۰۳	-۰/۳۹۱	-۰/۸۴۲	۱	۵

۵	۱/۱	-۰/۷۸۹	-۰/۲۹۴	۰/۹۴۵	۳/۳۹	سلطه بوروکراتیک
۵	۱/۱	-۰/۵۱۹	-۰/۳۸۰	۰/۹۲۳	۳/۳۷	عدم توانایی نهادی، فنی و اداری
۵	۱/۱	-۰/۵۳۰	-۰/۲۱۱	۰/۸۹۹	۳/۲۷	عدم توجه به اجرای همزمان منافع عمومی و حقوق اداری
۴/۹	۱/۱	-۰/۳۸۶	-۰/۱۸۴	۰/۸۳۵	۳/۲۵	ضعف فناوری های اطلاعات و ارتباطات
۵	۱	-۰/۵۰۶	۰/۰۳	۰/۸۶۲	۳/۱۴	فراهم نبودن شرایط علی اثرگذار
۵	۱	-۰/۸۹۵	-۰/۱۲۴	۱/۰۱	۳/۱۵	عوامل فرهنگی
۵	۱	-۰/۶۴۶	-۰/۰۷۵	۰/۹۳۲	۳/۱۵	عوامل سیاسی
۵	۱	-۰/۷۲۶	-۰/۰۷۵	۰/۸۹۵	۳/۱۰	عوامل مدیریتی
۵	۱	-۰/۷۴۴	-۰/۰۴۵	۰/۹۶۵	۳/۱۲	عوامل قضایی
۵	۱	-۰/۸۲۳	-۰/۰۹۴	۰/۹۸۰	۳/۱۱	عوامل ارزشی
۵	۱	-۰/۳۶۳	۰/۰۲۶	۰/۸۴۰	۳/۰۸	مبهم بودن اهداف
۵	۱	-۰/۷۶۲	۰/۱۱۰	۰/۹۳۹	۳/۱۴	عدم حاکمیت تفکر بهبود مستمر
۵	۱	-۰/۴۸۰	۰/۰۴۶	۰/۸۷۸	۳/۱۱	وجود روحیه مقررات ستیزی
۵	۱	-۰/۲۰۹	۰/۱۴۹	۰/۸۴۷	۳/۱	نبود سیستم انگیزشی کارآمد
۵	۱	-۰/۵۹۸	۰/۱۶۰	۰/۹۶۳	۳/۱۲	رابطه سالاری
۵	۱/۲	-۰/۷۲۶	۰/۳۲۸	۰/۹۱۰	۳/۱۳	رهبری ناکارآمد
۴/۵	۱/۳	۰/۰۴۹	-۰/۱۰۹	۰/۶۶۱	۲/۹۸	تحول نظام اداری

## ۵-۳- فرضیه تحقیق:

عدم شایسته‌سالاری، آموزش ناکافی، نبود امور رفاهی، مناسب نبودن مزایای بازنشستگی، نامناسب بودن ارزشیابی، درجه بالایی از سیاسی شدن، سلطه بوروکراتیک، عدم توانایی نهادی، فنی و اداری، عدم توجه به اجرای همزمان منافع عمومی و حقوق اداری، ضعف فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، فراهم نبودن شرایط علی اثرگذار، عوامل فرهنگی، سیاسی، مدیریتی، قضایی، ارزشی و ساختاری، مبهم بودن اهداف و عدم حاکمیت تفکر بهبود مستمر، وجود روحیه مقررات ستیزی، نبود سیستم انگیزشی کارآمد، رابطه سالاری و رهبری ناکارآمد، به عنوان عوامل بازدارنده پیش‌بینی کننده اجرای تحول نظام اداری در حوزه منابع انسانی هستند؟

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که معنی داری آزمون پیرسون بین، عدم شایسته‌سالاری، آموزش ناکافی، نبود امور رفاهی، مناسب نبودن مزایای بازنشستگی، نامناسب بودن ارزشیابی، درجه بالایی از سیاسی شدن، سلطه بوروکراتیک، عدم توانایی نهادی، فنی و اداری، عدم توجه به اجرای همزمان منافع عمومی و حقوق اداری، ضعف فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، فراهم نبودن شرایط علی اثرگذار، عوامل فرهنگی، سیاسی، مدیریتی، قضایی، ارزشی و ساختاری، مبهم بودن اهداف و عدم حاکمیت تفکر بهبود مستمر، وجود روحیه مقررات ستیزی، نبود سیستم انگیزشی کارآمد، رابطه سالاری و رهبری ناکارآمد، با اجرای تحول نظام اداری کوچکتر از  $\alpha=0/05$  هستند و در نتیجه بین عدم شایسته‌سالاری، آموزش ناکافی، نبود امور رفاهی، مناسب نبودن مزایای بازنشستگی، نامناسب بودن ارزشیابی، درجه بالایی از سیاسی شدن، سلطه بوروکراتیک، عدم توانایی نهادی، فنی و اداری، عدم توجه به اجرای همزمان منافع عمومی و حقوق اداری، ضعف فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، فراهم نبودن شرایط علی اثرگذار، عوامل فرهنگی، سیاسی، مدیریتی، قضایی، ارزشی و ساختاری، مبهم بودن اهداف و عدم حاکمیت تفکر بهبود مستمر، وجود روحیه مقررات ستیزی، نبود سیستم انگیزشی کارآمد، رابطه سالاری و رهبری ناکارآمد، با اجرای تحول نظام اداری در حوزه منابع انسانی رابطه معنی داری وجود دارد. منفی بودن ضرایب همبستگی نشان از رابطه معکوس بین متغیرهای پیش‌بین و متغیر ملاک است (جدول ۴).

## جدول ۴ - آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون بین عوامل بازدارنده با اجرای تحول نظام اداری

تحول نظام اداری

متغیر

نوع رابطه	وجود رابطه	معنی داری	ضریب همبستگی	
معکوس	دارد	۰/۰۰۱	-۰/۳۲۴	عدم شایسته سالاری
معکوس	دارد	۰/۰۰۱	-۰/۲	آموزش ناکافی
معکوس	دارد	۰/۰۰۱	-۰/۳۲۸	نبود امور رفاهی
معکوس	دارد	۰/۰۰۱	-۰/۲۷۱	مناسب نبودن مزایای بازنشستگی
معکوس	دارد	۰/۰۰۱	-۰/۲۴۲	نامناسب بودن ارزشیابی
معکوس	دارد	۰/۰۰۱	-۰/۲۳۹	درجه بالایی از سیاسی شدن
معکوس	دارد	۰/۰۰۱	-۰/۳۴۷	سلطه بوروکراتیک
معکوس	دارد	۰/۰۰۱	-۰/۴۴۸	عدم توانایی نهادی، فنی و اداری
معکوس	دارد	۰/۰۰۱	-۰/۳۸۸	عدم توجه به اجرای همزمان منافع عمومی و حقوق اداری
معکوس	دارد	۰/۰۰۱	-۰/۳۷۴	ضعف فناوری های اطلاعات و ارتباطات
معکوس	دارد	۰/۰۰۱	-۰/۲۸۹	فراهم نبودن شرایط علی اثرگذار
معکوس	دارد	۰/۰۰۱	-۰/۴۳۴	عوامل فرهنگی
معکوس	دارد	۰/۰۰۱	-۰/۳۵۳	عوامل سیاسی
معکوس	دارد	۰/۰۰۱	-۰/۳۱۴	عوامل مدیریتی
معکوس	دارد	۰/۰۰۱	-۰/۳۹۱	عوامل قضایی
معکوس	دارد	۰/۰۰۱	-۰/۳۰۲	عوامل ارزشی
معکوس	دارد	۰/۰۰۱	-۰/۲۶۵	مبهم بودن اهداف
معکوس	دارد	۰/۰۰۱	-۰/۱۶۸	عدم حاکمیت تفکر بهبود مستمر
معکوس	دارد	۰/۰۰۱	-۰/۲۰۵	وجود روحیه مقررات ستیزی
معکوس	دارد	۰/۰۰۱	-۰/۲۱۷	نبود سیستم انگیزشی کارآمد

رابطه سالاری	-۰/۱۸۷	۰/۰۰۱	دارد	معکوس
رهبری ناکارآمد	-۰/۱۵۳	۰/۰۰۱	دارد	معکوس

با توجه به این که مقدار  $p$  محاسبه شده از آزمون ( $0/001$ ) کمتر از سطح معنی دار  $0/05$  است. لذا در این سطح،  $H_0$  رد می‌شود و بین عوامل بازدارنده با اجرای نظام تحول اداری در حوزه منابع انسانی رابطه خطی معنی‌داری وجود دارد. ضریب همبستگی چندگانه  $I=0/604$  می‌باشد که نشان دهنده میزان رابطه همزمان عوامل بازدارنده با اجرای نظام تحول اداری در حوزه منابع انسانی می‌باشد و با توجه به اینکه سطح معنی‌داری برابر  $0/001$  و کوچکتر از سطح  $\alpha=0/05$  است. بنابراین این رابطه معنی‌دار می‌باشد. با توجه به اینکه مقدار  $R^2_{adj}$  (تعدیل شده  $R^2$ ) برابر با  $0/332$  می‌باشد، پس عوامل بازدارنده بصورت همزمان  $0/332$  واریانس میزان اجرای نظام تحول اداری را تبیین می‌کنند (جدول ۴).

#### جدول ۵- تحلیل واریانس مدل رگرسیون

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	R	$R^2_{adj}$	مقدار F	sig
رگرسیون	۷۱/۴۲۹	۲۲	۳/۲۴۷				
باقی مانده	۱۲۴/۶۱۶	۴۲۷	۰/۲۹۲	۰/۶۰۴	۰/۳۳۲	۱۱/۱۲	۰/۰۰۱
جمع	۱۹۶/۰۴۵	۴۴۹	-				

با توجه به اینکه معنی‌داری ضریب مدل رگرسیون برای عدم شایسته سالاری، آموزش ناکافی، عدم توانایی نهادی، فنی و اداری، ضعف فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، فراهم نبودن شرایط علی اثرگذار، عوامل فرهنگی و عوامل قضایی کمتر از  $0/05$  می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت: بهترین پیش‌بینی‌کننده تحول نظام اداری به ترتیب، عدم توانایی نهادی، فنی و اداری، عوامل فرهنگی، ضعف فناوری‌های اطلاعات، عدم شایسته سالاری، آموزش ناکافی و عوامل قضایی می‌باشند.

#### جدول ۶- ضرایب مدل رگرسیون

متغیر	برآورد B	خطای معیار	برآورد استاندارد $\beta$	مقدار t	sig
ثابت	۴/۸۲۲	۰/۱۶۱	-	۲۹/۹۵۲	۰/۰۰۱

۰/۰۰۳	-۳/۰۱۲	-۰/۱۷۸	۰/۰۴۶	-۰/۱۴	عدم شایسته سالاری
۰/۰۰۶	۲/۷۴۶	۰/۱۷۵	۰/۰۴۲	۰/۱۱۶	آموزش ناکافی
۰/۰۰۷	-۱/۸۱۶	۰/۱۲۸	۰/۰۵	-۰/۰۹۱	نبود امور رفاهی
۰/۱۰۸	-۱/۶۱۱	-۰/۱۱۲	۰/۰۴۴	-۰/۰۷	مناسب نبودن مزایای بازنشستگی
۰/۹۷۲	-۰/۰۳۵	-۰/۰۰۳	۰/۰۴۷	-۰/۰۰۲	نامناسب بودن ارزشیابی
۰/۱۵۴	۱/۴۳	۰/۱۱۷	۰/۰۵۳	۰/۰۷۵	درجه بالایی از سیاسی شدن
۰/۳۹۵	۰/۸۵۱	۰/۰۷۴	۰/۰۶	۰/۰۵۱	سلطه بوروکراتیک
۰/۰۰۱	-۵/۶۴۴	-۰/۳۴	۰/۰۵۲	-۰/۲۴۳	عدم توانایی نهادی، فنی و اداری
۰/۳۰۷	۱/۰۲۳	۰/۰۷۱	۰/۰۵۱	۰/۰۵۲	عدم توجه به اجرای همزمان منافع عمومی و حقوق اداری
۰/۰۰۱	-۳/۲۳۶	-۰/۲۱۲	۰/۰۵۲	-۰/۱۶۸	ضعف فناوری های اطلاعات و ارتباطات
۰/۰۱	۲/۶	۰/۱۶۵	۰/۰۴۹	۰/۱۲۶	فراهم نبودن شرایط علی اثرگذار
۰/۰۰۱	-۵/۰۰۵	-۰/۲۵۱	۰/۰۴۱	-۰/۱۶۴	عوامل فرهنگی
۰/۶۴۱	۰/۴۶۷	۰/۰۳۳	۰/۰۵۱	۰/۰۲۴	عوامل سیاسی
۰/۴۰۵	-۰/۸۳۳	-۰/۰۵	۰/۰۴۵	-۰/۰۳۷	عوامل مدیریتی
۰/۰۱	-۲/۵۸۹	-۰/۱۴۹	۰/۰۳۹	-۰/۱۰۲	عوامل قضایی
۰/۷۲۷	۰/۳۵	۰/۰۲۱	۰/۰۴۱	۰/۰۱۴	عوامل ارزشی
۰/۹۰۹	۰/۱۱۵	۰/۰۰۷	۰/۰۴۸	۰/۰۰۶	مبهم بودن اهداف
۰/۴۸۷	۰/۶۹۵	۰/۰۳۳	۰/۰۳۴	۰/۰۲۴	عدم حاکمیت تفکر بهبود مستمر
۰/۴۱	۰/۸۲۵	۰/۰۴۱	۰/۰۳۸	۰/۰۳۱	وجود روحیه مقررات ستیزی
۰/۷۳۱	-۰/۳۴۵	-۰/۰۱۸	۰/۰۴	-۰/۰۱۴	نبود سیستم انگیزشی کارآمد
۰/۶۸۱	-۰/۴۱۲	-۰/۰۱۹	۰/۰۳۲	-۰/۰۱۳	رابطه سالاری
۰/۱۵۷	-۱/۴۱۹	۰/۰۶۴	۰/۰۳۳	-۰/۰۴۶	رهبری ناکارآمد

## ۶- نتیجه‌گیری

طبق نتایج بدست آمده، عدم شایسته‌سالاری، آموزش ناکافی، نبود امور رفاهی، مناسب نبودن مزایای بازنشستگی، نامناسب بودن ارزشیابی، درجه بالایی از سیاسی شدن، سلطه بوروکراتیک، عدم توانایی نهادی، فنی و اداری، عدم توجه به اجرای همزمان منافع عمومی و حقوق اداری، ضعف فناوری های اطلاعات و ارتباطات، شرایط علی اثرگذار بر دستور کار خط مشی های اصلاح نظام اداری، عوامل فرهنگی، عوامل سیاسی، عوامل مدیریتی، عوامل قضایی، عوامل ارزشی و ساختاری، مبهم بودن اهداف، عدم حاکمیت تفکر بهبود مستمر، وجود روحیه مقررات ستیزی، نبود سیستم انگیزشی کارآمد، رابطه سالاری و رهبری ناکارآمد؛ عوامل بازدارنده اجرای تحول نظام اداری در حوزه منابع انسانی می باشند که این نتایج با یافته های میرمحمدی و حسن پور (۱۳۹۰)، کیم (۲۰۲۰)، محمدی، الوانی، معمارزاده و حمیدی (۱۳۹۵)، مجیبی میکلائی (۱۳۹۳)، پاندی (۲۰۱۹)، محمدپور (۱۳۹۳)، کواک، تمازویک، لبنوارستونیک (۲۰۱۶)، بیگاتان، گربر و هدگ (۲۰۱۷)، صفدریان و پورکیانی (۱۳۹۶)، ابوالحسینی رنجبر، دانش فرد و فقیهی (۱۳۹۶)، معمارزاده تهران و نجفی (۱۳۹۶) و نجفی رستاقی و محمدآقدهسی (۱۳۹۶) مطابقت دارد. بنابراین وقتی که در سازمان اراده لازم را برای بهره‌گیری از شایستگان وجود نداشته باشد، سازمان به دنبال جذب افراد با صلاحیت و با استعداد نباشد، مدیران روابط خویشاوندی، قومی و یا ملاحظه سیاسی را در جذب افراد در نظر بگیرند؛ آموزش های ضمن خدمت در این سازمان مفید نباشد، کارکنان تمایل زیادی به شرکت در آموزش های ضمن خدمت نداشته باشند؛ حقوقی که به کارکنان و بازنشستگان می دهند جواب گوی زندگی آنها نباشد، به نیازهای بازنشستگان بی توجهی شود؛ ارزیابی کارکنان منطبق با معیارهای استاندارد نبوده و ارتقاء کارکنان بصورت سلیقه ای انجام شود؛

تغییرات سازمانی و ارتقاء کارکنان بیشتر بر اساس نگرش‌های سیاسی صورت بگیرد؛ بیشتر کارها با یک هدف اما با عناوین مختلف انجام شده و باعث طولانی و پیچیده شدن کارها شود، موازی کاری بخش‌های مختلف سازمان خسته کننده باشد. دانش مدیران نسبت به مفاهیم و اصول پایه مدیریتی ضعیف و توانایی استدلال و حل مسئله مدیران پایین باشد، منافع سازمانی به منافع عمومی ترجیح داده شود، میزان تجهیزات سخت افزاری پردازش و بازیابی اطلاعات در سازمان کافی نباشد؛ نرم افزارهای مورد نیاز در سازمان به روز نباشد؛ پهنای باند شبکه‌های اینترنت کافی نباشد؛ شرایط اصلاح نظام اداری برای سازمان محیا نباشد، سیاست‌های اصلاح نظام اداری مشخص نباشد؛ زمینه پذیرش اصلاح نظام اداری در بین شهروندان محیا نباشد، روحیه خطرپذیری در بین مدیران برای اصلاح نظام اداری پایین باشد؛ انتقادات سیاسی مانع از تمایل مدیران به اصلاح نظام اداری شود، قوانین ناکافی مانع از اصلاح نظام اداری بشود؛ مدیران توانایی برنامه‌ریزی‌های علمی و استراتژیک را نداشته باشند، مهارت‌های حرفه‌ای و انسانی مدیران پایین باشد؛ حمایت‌های حقوقی از اقدامات مدیران در سازمان‌های دولتی پایین باشد، وجود خلاء‌های قانونی باعث ایراد قوه قضاییه به برخی از فرایندهای اصلاح نظام اداری بشود؛ اهداف اصلاح نظام اداری برای کارکنان مبهم باشد، اهداف اصلاح نظام اداری برای شهروندان تبیین نشود؛ مدیران سازمان‌های دولتی بصورت مستمر اصلاح نظام اداری را پیگیری نکنند، نقشه راه اصلاح نظام اداری برای سازمانها ابلاغ نشده باشد؛ بخش‌نامه‌های متعدد اصلاح نظام اداری باعث پیچیدگی آن شده باشد، مدیران بالادستی عزمی برای کاهش مقررات و بروکراسی نظام اداری نداشته باشند؛ مشوق‌های مناسبی برای ایجاد انگیزه در کارکنان برای اصلاح نظام اداری در نظر گرفته نشود، مدیران ارشد برای اصلاح نظام اداری ملاحظه کاری کنند و تعامل سازنده بین کارکنان و رهبران سازمان برای اصلاح نظام اداری وجود نداشته باشد، در آنصورت نمی‌توان انتظار تحول در نظام اداری بخصوص در بخش نیروی انسانی داشت.

#### ۷- پیشنهاد‌های کاربردی

- سازمانها از شیوه‌ها علمی و کارآمد برای جذب افراد شایسته اقدام کرده و افراد با توجه با شایستگی‌هایشان در پست‌های مدیریتی منصوب شوند،



- توصیه می شود سازمان برای افزایش توانایی کارکنان جهت انجام کار بهتر، پاداش دهند، حقوق کارکنان متناسب با میزان تلاش آنها باشد و افزایش حقوق کارکنان متناسب با نرخ تورم سالیانه باشد.
- پیشنهاد می شود، تغییرات سازمانی بر اساس تحولات سیاسی نباشد، تصمیمات سازمان بیشتر کاربردی باشد تا سیاسی، گرایش های سیاسی در مدیریت سازمان نفوذ زیادی نداشته باشند.
- موازی کاری بخش های مختلف سازمان خسته کننده نبوده و پراکندگی جغرافیایی واحدهای سازمانی نامشخص و پیچیده نباشد، حق تصمیم گیری برای کارکنان وجود داشته باشد، تصمیم گیری جمعی در این سازمان وجود داشته باشد، مرکز ثقل تصمیم گیری در قسمت بالای سلسله مراتب سازمان قرار نداشته باشد و هماهنگی بین سطوح مختلف سازمانی ضعیف نباشد.
- سخت افزارها و نرم افزارهای حوزه فناوری در سازمان به روز باشند، سازمان در جهت تهیه نرم افزار های جدید برای انجام امور تلاش کند، آشنایی کارمندان با انواع نرم افزارهای مورد نیاز در سازمان زیاد باشد، نرم افزارهای مورد استفاده در سازمان به صورت شبکه ای اجرا شوند.
- مشوق های مناسبی برای ایجاد انگیزه در کارکنان برای اصلاح نظام اداری در نظر گرفته شود، دستور العمل مشخصی برای کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر در نظر گرفته شود و مدیران کارکنان را به اصلاح نظام اداری تشویق کنند.

## ۸- منابع

- ابوالحسنی رنجبر، احمد. دانش فرد، کرم الله. فقیهی، ابوالحسن. (۱۳۹۶). ارائه الگوی دستور کار خط مشی های اصلاح نظام اداری در ایران. نشریه مدیریت دولتی، (۴): ۹-۶۱۵-۶۴۰.
- اصغری یالقوز آغاجی، رعنا. محسنی زنوزی، سید جمال الدین. (۱۳۹۳). نقش دولت در تحول نظام اداری کشور. مجله اقتصادی. شماره ۵ و ۶. مرداد و شهریور.
- الوانی، سید مهدی. ۱۳۹۸، مدیریت عمومی، نشر نی، چاپ چهل و سوم.
- تنکابنی، حسین. (۱۳۹۲). تحلیلی از وضعیت تشکیلات اداری و موانع تحول آن در ایران عصر مشروطیت. نشریه جامعه پژوهی فرهنگی، (۱): ۴-۸۷-۵۹.
- حکیم زاده، میلاد. طلایی، محمد. جنتی، مینا. ۱۳۹۰. بررسی چگونگی کوچک سازی سازمان و لزوم تحول نظام اداری در راستای تحقق جهاد اقتصادی در سازمان مجری طرح نوسازی و بهسازی بافت پیرامون حرم مطهر امام رضا. همایش منطقه ای جهاد اقتصادی، رهیافت ها و راهبردها: ۱۳-۱.
- دانش فرد، کرم الله. اسداله زاده جعفری، ندا. (۱۳۹۰). بررسی موانع عدم تحقق (پیاده سازی) طرح اصلاح نظام های مدیریتی در بخش دولتی ایران. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، (۵): ۲-۲۹-۵۱.
- دولت پسند، مهناز. الوانی، سید مهدی. ۱۳۹۲. شناسایی عوامل بازدارنده تحول نظام اداری در ایران و ارائه راه کارهای لازم براساس مدل لوین. کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، تهران، مرکز همایش های پژوهشگاه نیرو: ۲۵-۱.
- رفیق الرحمان، ابوطیب. ۱۳۹۸. بهبود عملکرد دولت از طریق اصلاح دستگاه اداری. ترجمه محمد صفار. تهران، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.
- رهنورد، فرج الله. ۱۳۹۱. معماری نظام اداری در پرتو سیاست های کلی ابلاغی، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۰، ۱۵-۲۲.

- صفدریان، علی. پورکیانی، مسعود. ۱۳۹۶. تبیین روابط بین توانمندی و چابکی سازمانی و ارائه یک الگو در راستای سیاست های کلی نظام اداری، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۹(۳)، ۱۴۹-۱۷۸.
- طاهری لاری، مسعود، ۱۳۹۷، مدیریت تغییر و تحول سازمانی، انتشارات درخشش.
- قاسمی، بهروز، ۱۳۹۷، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، چاپ نهم.
- طهرانی، مریم. مالکی، محمدرضا. (۱۳۹۵). نظام اداری برنامه های توسعه با مروری بر آسیب های این حوزه و اولویت بندی آن (مرکز پژوهش های مجلس).
- کمیلی فرد، مجتبی. ۱۳۹۶. شناسایی و اولویت بندی موانع عملیاتی شدن سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری، پایان نامه کارشناسی ارشد معرف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع).
- مجیبی میکلائی توریج. ۱۳۹۳. عنوان عوامل بازدارنده نظام تحول در ایران. مجله مدیریت و برنامه ریزی توسعه، ۵: ۴۵۹-۴۸۲.
- محمدپور، شهریار. ۱۳۹۳. موانع استراتژیک اجرای ۱۰ برنامه تحول نظام اداری کشور در راستای قانون مدیریت خدمات کشوری (مورد مطالعه: شرکت سهامی مخابرات استان فارس). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور دماوند.
- محمدی حامد. الوانی سید مهدی. معمارزاده غلامرضا. حمیدی ناصر. (۱۳۹۵). طراحی و تبیین الگوی اثربخش نظام اداری در ایران. فصلنامه مدیریت دولتی، ۸(۴): ۵۹۱-۶۱۶.
- معمارزاده تهران غلامرضا. نجفی مهناز. (۱۳۹۶). شناسایی عوامل اثرگذار بر تحول سلامت اداری. مجله مدیریت توسعه و تحول، ۳۰: ۴۸-۴۲.

- منوریان، عباس. ۱۳۹۴. مدل اجرای خط مشی های اصلاح اداری با رویکرد یادگیری. فصلنامه مدیریت دولتی، (۷): ۴: ۸۶۴-۸۳۹.
- میرسپاسی، ناصر. اعتباریان، اکبر. (۱۳۹۷). اصلاح و تحول در نظام اداری ایران براساس الگوی توازن قدرت. تهران، انتشارات میر
- میرمحمدی، سید محمد. حسن پور، اکبر. (۱۳۹۰). نظام اداری ایران: تحلیلی بر مشکلات و چالش ها، فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، ۱ (۸)، ۲۲-۹.
- نجفی رستاقی حیدر. اقدسی محمد. ۱۳۹۶. جایگاه مدیریت دانش در مدیریت راهبردی نظام اداری کشور. اولین کنفرانس حکمرانی و سیاستگذاری عمومی، تهران، دانشگاه صنعتی شریف-پژوهشکده سیاستگذاری علم، فناوری و صنعت دانشگاه صنعتی شریف -انديشکده مطالعات حاکمیت و سیاست گذاری دانشگاه صنعتی شریف.

- 
- Angelopoulos, S. Kitsios, F. Kofakis, P. Papadopoulos, T. 2010. Emerging Barriers in E-Government Implementation. 9th IFIP WG 8.5 International Conference on Electronic Government (EGOV), Aug 2010, Lausanne, Switzerland: 216-225.
  - Asatryana, Z. Heinemann, F. Pitlikd, H. 2017. Reforming the public administration: The role of crisis and the power of bureaucracy. *European Journal of Political Economy*, 48: 128-143.
  - Bakotić, D.(2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Journal Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 118-130 .
  - Batalli, M.(2016). Factors Affecting the Transformation of Public Administration. *Acta Universitatis Danubius. Juridica*, 12(3), 31-43.
  - Bhuiyan, S.H. 2010. E-government in Kazakhstan: Challenges and its role to development. *Public Organiz Rev*, 10, 31-47.
  - Biygautane, M. Gerber, P. Hodge, G. 2017. The Evolution of Administrative Systems in Kuwait, Saudi Arabia, and Qatar: The Challenge of Implementing Market Based Reforms. *Digest of Middle East Studies*, 26(1): 97-126.
  - Chaudhary, R. (2014) Organizational Climate, Climate Strength and Work Engagement *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 286-294 doi: 10.1016/j.sbspro.2014.04.195.
  - Cooke, F.L. Dickmann, M. Parry, P. (2020). Important issues in human resource management: introduction to the 2020 review issue. 1, 1-5.
  - Graham, J.R. Leary, M.T. (2018). The Evolution of Corporate Cash, *The Review of Financial Studies*, 31(11), 4288–4344, <https://doi.org/10.1093/rfs/hhy075>
  - Hizaamu, R. 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 (IJPAMR), Vol. 2, No 3, 2(3):9-23, ,2014

- John, G.K., Raymond, M.N., Caroline. N.M. (2014) Factors Influencing Employee Selection in the Public Service in Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management* 2, 1-15.
- Kim, p. (2020) Administrative Reform in the Korean Central Government: A Case Study of the Dae Jung Kim's Administration, *Asian Review of Public Administration*, XII .
- Kuchi, T. (2006), "Constant change and the strategic role of communication a selective annotated bibliography", *Library Management*, 27 (4/5): 218-224
- Nelson, K.L. SvaraJ, L.(2015). The Roles of Local Government Managers in Theory and Practice: *A Centennial Perspective. Public Administration Review*, 75(1),49-61.
- Nurdin N. R Stockdale R. Scheepers H. 2011. Understanding Organizational Barriers Influencing Local Electronic Government Adoption and Implementation: The Electronic Government Implementation Framework. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 6(3): 13-27.
- Panday, P. 2019. The Administrative System in Bangladesh: Reform Initiatives with Failed Outcomes. n book: *Civil Service Management and Administrative Systems in South Asia:215-239.*
- Ramos, C.G.(2020). Change without Transformation: Social Policy Reforms in the Philippines under Duterte. *Development and Change*, 51(2), 485-502.
- Singh, G., Pathak, R.D. Naz, R., Belwal, R. (2010). E-governance for improved public sector service delivery in india, ethiopia and fiji. *International Journal of Public Sector Management*, 23(3), 254-275.