



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

## Identification and Prioritization Public Administration Problems in the Islamic Republic of Iran

Javad Madani<sup>1\*</sup>, Vajhollah Ghorbanizadeh<sup>2</sup>

1. Assistant Professor, Public Administration and Tourism, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. (Corresponding Author) Email: J.madani@uma.ac.ir
2. Professor, Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

### Extended Abstract

#### Abstract

For a long time, communities have faced many problems, among which, management problems have been very important. These problems, due to their multidimensionality and complexity, can affect other dimensions as well. Therefore, it is necessary to identify and examine them with great attention and accuracy. The purpose of this study is to identify and prioritization public administration problems in the Islamic Republic of Iran, which examines the problems using a mixed method. An outline of this research, according to the purpose, subject, and approach of the research; It is a partially mixed sequential dominant status design. In three quantitative-qualitative-quantitative stages, three methods of "quantitative content analysis- thematic analysis - modified Delphi analysis" have been used to investigate the problems. In the first stage, using the method of quantitative content analysis, the thesis and dissertations topics of the first level universities of the country were reviewed and 329 management topics were identified and reviewed. In the second stage, using the qualitative method of thematic analysis and 12 interviews with experts, 250 key points, 72 basic themes, 40 organizing themes and 39 global themes were identified. In order to understand the problems, they were classified into 36 main problems, each of which they fell into political, economic, cultural, social, law and legal categories. Finally, in the third stage, these problems were prioritized using the modified Delphi method. Based on the findings and studies, the results show that the main cause of public administration problems is the decision-making structure and inefficient administrative-executive system.

#### Introduction

Since the beginning of civilization, societies have always had to challenge an extensive range of problems, among which, management problems have been of paramount significance. Given their multifaceted nature and complexity, these

issues can affect other aspect of personal and collective life as well. Therefore, identifying and scrutinizing these problems is utmost significance. Today, countries seek to identify problems in their country by employing various and sustainable methods and strategies. Enhancing the quality of the political, economic, social and cultural plans highly relies identifying and alleviating the problems of the society. Therefore, the implementation of effective mechanisms in this regarding by seeking out accurate troubleshooting methods can be highly effective in resolving the existing shortcomings. As such, the purpose of this study is to identify and prioritize public administration problems in the Islamic Republic of Iran, using a mixed method approach.

#### **Research purposes**

The purpose of this study is to identify and prioritize public administration problems in the Islamic Republic of Iran.

#### **Tools and methods**

Considering the aims, subject, and approach of the research, the current study employs a mixed methods design using a partially mixed sequential dominant status design. As such, the study is performed in three phases of quantitative-qualitative-quantitative stages, respectively employing quantitative content analysis, thematic analysis, modified Delphi methods in each stage.

In the first stage, one of the main objectives of this study was analyze the content of the titles of articles on public administration using the content analysis method on dissertations proposed in the years between 2002 and 2019. The required data for this was collected from library archives for which data mining tools were employed. To this end, the researcher has counted the dissertations from the statistical population using the worksheet tool.

The qualitative method of thematic analysis is employed in the second stage. To this end, semi-structured interviews with academic and executive experts are conducted to extract codes that are in turn used for thematic analysis using Attride-Sterling (2001) approach. The extracted notions are classified in three themes of “basic, organizing and global”.

The third stage of the research pertains to the modified Delphi method, in which the comments of experts and specialists are analyzed in three consecutive rounds. It should be noted that for this stage, the selected experts, while having the inclusion criteria for second stage, must have several years of executive experience in the field of public administration and related problems, and are hence highly familiar with government problems. Considering the aforementioned discussion, that is, the scientific and executive background in this field, 15 people were considered for the purposes of the study, of which 12 people participated in three Delphi rounds.

#### **Discussion and findings**

In the first stage, using the method of quantitative content analysis, the topics of dissertations of the top universities of the country were examined, during which 329 articles on management were identified and studied. In the second stage, using the qualitative method of thematic analysis and interviews with 12 experts of the field,

250 key points, 72 basic themes, 40 organizing themes and 39 global themes were identified. To gain a better in-depth knowledge regarding the field, they were classified into 36 main problems, each of which were assigned into political, economic, cultural, social, law and legal categories. Finally, in the third stage, these problems were prioritized using the modified Delphi method. Topics such as “e-government, service quality, staff empowerment, improving organizational culture, organizational structure, improving human relations and administrative corruption” were the topics with most frequency among others, indicating that, in the last two decades, the aforementioned topics have been focal points of management around which other issues have been established.

### Results

The results of the study indicate that the main cause of public management problems is the inefficient decision-making structure and the administrative-executive system. Regarding corruption, the issue of lack of legally-binding and transparent rules and close monitoring of the behaviors of decision-makers and policy makers of the government and parliament and the authorities of the executive apparatus has further exacerbated the conditions. Accordingly, the legislative and the executive branches of the government can enact comprehensive laws and rulings with the aim of making economic activities more transparent in governing decisions and prevent the formation of corruption-inducing opportunities through effective oversight. As mentioned in this study, the centralized decision-making structure and the extensive administrative and executive system are major precursors to corruption. Therefore, strategies such as “e-government expansion”, “enhancing government agility” and “facilitation of regulation” should be considered by the government and the legislature when approving annual budgets and development programs.

**Keywords:** Public Administration, Management Problems, Administrative System, Mixed Study.

---

### Article Type: Research Article

---

**Cite this article:** Madani, J., & Ghorbanizadeh, V. (2023). Identification and Prioritization Public Administration Problems in the Islamic Republic of Iran. *Public Management Researches*, 16 (60), 67-96. (In Persian)

**DOI:**10.22111/JMR.2022.41044.5691

**Received:** 25 Dec. 2021

**Revised:** 09 Oct. 2022    **Accepted:** 29 Oct. 2022

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---



## شناسایی و اولویت‌بندی مسائل مدیریت دولتی در جمهوری اسلامی ایران

جواد معدنی<sup>۱\*</sup> - وجه الله قربانی زاده<sup>۲</sup>

۱. نویسنده مسئول، استادیار، مدیریت دولتی و گردشگری، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. J.madani@uma.ac.ir
۲. استاد، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

### چکیده

از دیرباز تاکنون، جوامع با مسائل متعددی روبرو بوده‌اند که در این میان، مسائل مدیریتی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار بوده است. این مسائل، به دلیل چندبعدی بودن و پیچیدگی بسیار، می‌توانند سایر ابعاد را نیز تحت تأثیر قرار دهند. از همین رو نیاز است تا با توجه و دقت بسیار، آن‌ها را شناسایی و بررسی کرد. هدف پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی مسائل مدیریتی در جمهوری اسلامی ایران است که با استفاده از روش ترکیبی (آمیخته) به بررسی موضوع می‌پردازد. طرح کلی تحقیق در این پژوهش، با توجه به اهداف، موضوع، و رویکرد پژوهش؛ آمیخته یا ترکیبی با رویکرد نسبی متوالی با وزن ناهم‌بندی است که در سه مرحله کمی-کیفی-کمی به ترتیب از سه روش "تحلیل محتوای کمی-تحلیل مضمون-دلفی تعدیل‌شده" برای بررسی موضوع استفاده شده است. در مرحله اول، با استفاده از روش تحلیل محتوای کمی به بررسی موضوعات پایان‌نامه و رساله‌های دانشگاه‌های تراز اول کشور پرداخته شد که تعداد ۳۲۹ موضوع مدیریتی مورد شناسایی و بررسی قرار گرفتند. در مرحله دوم با استفاده از روش کیفی تحلیل مضمون و ۱۲ مصاحبه با خبرگان امر، ۲۵۰ نکته کلیدی، ۷۲ مضمون اساسی، ۴۰ مضمون سازمان دهنده و ۳۹ مضمون فراگیر شناسایی شد که به‌منظور قابل‌فهم بودن مسائل، آن‌ها در ۳۶ مسئله اصلی دسته‌بندی شدند که هر یک در مقوله‌های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، حقوقی و قانونی قرار گرفتند. در نهایت در مرحله سوم، با استفاده از روش دلفی تعدیل‌شده، این مسائل اولویت‌بندی شدند. براساس یافته‌ها و بررسی‌های به عمل آمده، نتایج حاصل نشان می‌دهند که علت عمده مسائل مدیریت دولتی، ساختار تصمیم‌گیری و نظام اداری-اجرایی ناکارآمد است.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت دولتی، مسائل مدیریتی، نظام اداری، مطالعه ترکیبی.

استناد: معدنی، جواد؛ قربانی‌زاده، وجه‌الله (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت‌بندی مسائل مدیریت دولتی در جمهوری اسلامی ایران، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۶(۶۰)، ۶۷-۹۶.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۰۷

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۷/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۰۴



DOI: 10.22111/JMR.2022.41044.5691

نوع مقاله: علمی پژوهشی

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

## مقدمه

از دیرباز تاکنون، جوامع با مسائل مختلفی روبرو می‌شوند که بسیاری از آنها پیچیده و غیرقابل چشم‌پوشی می‌باشند. با توسعه و پیشرفت جوامع "مسائل" نیز دستخوش تغییراتی می‌شوند که با راه‌حل‌های سابق، قابل حل و فصل نیستند. فصل مشترک همه این مسائل در آن است که اکثر آنها پدیده‌های نامطلوب هستند و افکار عمومی جامعه و سازمان‌ها و نهادها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. توجه جدی به مسائل در جامعه بسیار حیاتی است و با توجه به روند رو به رشد این تعداد از مسائل، ضروری است تا اقداماتی اساسی اتخاذ گردند. دولت‌ها، اغلب با مسائل چالشی و خاص مواجه هستند. ماهیت این نوع مسائل پیچیده و غیرتکراری است و مشکلاتی را بوجود می‌آورند که اجتناب‌ناپذیر هستند. این مسائل، تحت عنوان "مسائل مدیریت دولتی" می‌باشند که در ابعاد و انواع مختلفی پدیدار می‌شوند. مسائل مدیریت در حوزه دولت و جوامع، مختص یک جامعه یا منطقه خاصی نیست بلکه می‌تواند در سطح جهانی مطرح شده باشد (Schroeder & Kacem, 2020: 1183). امروزه کشورها در پی آن هستند تا با به‌کارگیری شیوه‌ها و راهکارهای گوناگون و به‌طور مستمر به شناسایی مسائل موجود در کشورشان بپردازند. بهبود کیفیت برنامه‌های نظام سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی منوط به شناسایی و حل و فصل مسائل جامعه است. از همین رو ملاحظه می‌شود که اتخاذ سازوکارهای مؤثر در این مقوله با شناسایی دقیق مسائل می‌تواند در حل و فصل نارسایی‌های موجود مثمرتر باشند.

کشور ما نیز از این مقوله مستثنی نبوده و در هر دوره زمانی با تعدادی از این مسائل روبرو شده است. اما نکته مهمی که اهمیت این موضوع را دوچندان می‌کند، سرعت تغییرات و پیشرفت‌هاست که موجب کثیرالوجه شدن مسائل نیز می‌شوند. جمهوری اسلامی ایران با توجه به موقعیت ژئوپلیتیک و خاصی که در جهان دارد، با مسائل مدیریتی گوناگونی مواجه است که نیاز است اهم موارد شناسایی، و حل و فصل گردند. ماهیت متغیر و پویای بسیاری از حوزه‌های کشور سبب می‌شود تا این مسائل با رویکردها و لنزهای متفاوتی مورد بررسی قرار گیرند. چراکه یک یا چند مسئله، می‌تواند سایر حوزه‌ها و ابعاد را تحت تأثیر قرار دهد و همچون چرخه‌ای این روند تکرار شود. مطابق با اظهارات اندیشمندان و مقامات کشور، عمده‌ترین منشأ مسائل را می‌توان در تازگی و ابهام در برخی سیاست‌ها و قوانین و عدم هماهنگی، ضعف مدیران در تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری کشور و یا حتی موازی کاری برخی از نهادهای موثر دانست که مسبب سایر مسائل مدیریتی در کشور هستند. با

توجه به اینکه اجماع و اتفاق نظر قاطعانه‌ای در این رابطه وجود ندارد و از طرفی نیز، کنکاش و بررسی موشکافانه این مسائل از اهمیت بسیاری برخوردار است، در این مقاله سعی می‌شود تا مسائل مدیریت دولتی در جمهوری اسلامی ایران شناسایی و اولویت‌بندی شوند. جمهوری اسلامی ایران کشوری است چند فرهنگی و متنوع که دارای اقوام و گروه‌های متفاوتی است. با توجه به اینکه مسائل می‌توانند در گستره وسیعی تأثیرگذار باشند و از طرفی نیز، به‌منظور کنترل، پیشگیری و کاهش این مسائل؛ نیاز به اتخاذ اقدامات و استراتژی‌های متقنی است. لذا ضرورت دارد برای بهبود مدیریت کشور به شناسایی و اولویت‌بندی آن‌ها پرداخته شود. از همین رو، پژوهش حاضر بر آن است تا مسائل مدیریت دولتی جمهوری اسلامی ایران را شناسایی نموده و اولویت‌بندی نماید.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### - مسائل عمومی و عملکرد دولت‌ها

مدیریت دولتی در بسیاری از کشورها بخش حیاتی حکومت محسوب می‌شود ( *Jreisat, 2010: 615*). که کارآمدی آن در بقای تمدن‌ها و ناکارآمدی آن در زوال تمدن‌ها نقش مهمی دارد. در عرصه مدیریت دولتی، اجرای قانون به مراتب از تدوین آن دشوارتر است ( *Wilson, 1887*) و آنچه قانون اساسی به‌عنوان اصول کلی اداره امور جامعه در خود جای داده است، بدون وجود یک نظام اداری اثربخش اهمیتی نخواهد داشت. نظام اداری کشورهای در حال توسعه کارآمد نیست و نارسایی‌هایی دارد که فرایند توسعه را در عمل دچار چالش کرده است. نظام اداری موجود در ایران نیز کارآمد نبوده و مانع جدی برای توسعه است ( *Mohammadi, Alvani, Memarzadehtehran & Hamidi, 2017: 592*). در دنیای امروز، مردم به‌طور فزاینده‌ای انتظار تصمیم‌گیری سریع از دولت‌ها و مقامات را دارند، به‌ویژه در زمینه‌های مدیریت دولتی که به اصطلاح تصمیمات جمعی مربوط به مزایای اجتماعی، مالیات، هزینه‌ها، مجوزها و... گرفته می‌شود ( *Monarcha-Matlak, 2021: 2077*). اگرچه به نظر می‌رسد انجام چند وظیفه‌ای توسط دولت‌ها به یک امر عادی در جوامع ما تبدیل شده است، اما به‌خوبی شناخته شده است که عملکرد دولت‌ها از چندوظیفه‌ای شدن رنج می‌برد ( *Borst, Jelmer, Buwalda, Trudy & Taatgen, 2013: 375*).

بسیاری از اندیشمندان معتقدند که عملکرد دولت را می‌توان به طور کلی به عنوان ویژگی و پیامدهای ارائه خدمات توسط سازمان‌های دولتی تعریف کرد. اما این تعریف، به

عنوان تعریفی جامع و منفرد در نظر گرفته نمی‌شود. چراکه بسیاری از اندیشمندان در تحقیقات متعددی اشاره کرده‌اند که عملکرد دولت‌ها، زیرمجموعه‌ها و طبقه‌بندی‌های متفاوتی دارند. این موارد عبارتند از: کمیت خروجی‌ها، کیفیت خروجی‌ها، کارایی، عدالت و برابری، نتایج، فرهنگ و ارزش‌ها، رضایت شهروندان، بهبود فرآیندها، اثربخشی بیشتر، انعطاف‌پذیری سازمان‌ها، تاب‌آوری سیستم اداری، منطق حکمرانی، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری سازمان‌های دولتی، صرفه‌جویی در هزینه‌های دولت، بهره‌وری خدمات، ارزیابی برنامه‌های دولتی (Forbes, Hill & Lynn, 2005). لین (۲۰۰۳) معتقد است که عوامل متعددی وجود دارند که عملکرد خوب دولت‌ها را موجب می‌شوند. عواملی چون: ساختارها و فرآیندهای رسمی و دقیق دولت، توانایی و مهارت‌های مدیران دولتی، توجه به باورها و ارزش‌های جامعه، اتخاذ ترتیبات مشارکت میان بخش‌ها و اقشار مختلف (Lynn, 2003).

مسائل عمومی، پدیده‌های وسیع و گسترده‌ای هستند و ضعف در شناسایی آن‌ها موجب ناکارآمدی سیاست‌های دولتی می‌شود (Soleymani Khoeini, Daneshfard & Najafbeygi, 2019: 530). ماهیت مسائل عمومی بگونه‌ای است که دغدغه‌ها و نگرانی‌هایی را برای دولت‌ها و شهروندان ایجاد کرده است. این مقوله به اعتماد عمومی و عملکرد دولت‌ها در دوره‌های متفاوتی بستگی دارد. بدیهی است که عملکرد مدیریت دولتی تأثیر خاصی بر اعتماد به دولت دارد، اما سطوح موجود اعتماد به دولت نیز ممکن است بر درک عملکرد دولت تأثیر بگذارد (Van de Walle, 2003). در واقع، در بسیاری از کشورها "مسائل عمومی" وجود دارند که نیاز به توجه و اقدام دولت دارند و به راحتی قابل ساختار و کنترل نیستند، و لازم است که نهادهایی با اهداف و مأموریت‌های مختلف با یکدیگر همکاری کنند تا فعالیت‌های خود را برای منافع عمومی هماهنگ کنند. سطوح مختلف دولت ممکن است در هر مرحله درگیر باشند، که ممکن است نه تنها به هماهنگی افقی در بین بخش‌ها، بلکه به هماهنگی عمودی در سراسر کشور نیاز داشته باشد. چالش‌های پیش روی چنین هماهنگی ممکن است در زمینه‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی بزرگ‌تر شوند، زیرا جریان‌های اطلاعات اغلب ماهیت سخت‌تر و سلسله‌مراتبی دارند و کارکنان زیردست اغلب این اختیار را ندارند که اطلاعات را با کارمندان وزارتخانه‌های دیگر به اشتراک بگذارند (World Bank, 2018). به دلیلی اهمیت این مباحث، باب جدیدی در مدیریت دولتی به نام مدیریت مسائل عمومی گشوده شده است (Ahangar & Rasouli, ).

183: 2018). مدیریت مسائل عمومی<sup>۱</sup>، دال بر وضعیتی است که نیازها بین عامه مردم ایجاد شده باشد و ذهابی از آن مستلزم مداخله حکومت و دولت باشد (Pourezzat & Hashemi, 2016: 7).

مسائل مدیریت دولتی، ابعاد و وجوه مختلفی دارند و نمی‌توان علت آن‌ها را به یک یا چند دلیل خاص محدود کرد. تعدادی از مسائل مدیریت دولتی، عمدتاً از عوامل درونی نشأت می‌گیرند. مثلاً، برخی معتقدند که بدلیل اینکه مدیریت دولتی مسیر حرکت مشخصی نداشته، در نتیجه شناسایی مشکلات و مسائل آن دشوار شده است (Waldo, 2001; Nargesian & Asadzadeh, 2021: 52). یا از مسائل و عوامل بیرونی نشأت می‌گیرند، مثل تحریم‌ها، فشارهای اقتصادی و... (SIGMA<sup>۲</sup>, 2014). در جایی دیگر، اندیشمندی به نام موشر<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) معتقد است که روابط بین سطوح مختلف حکومت است که مسائل مدیریت دولتی را بیشتر و بیشتر می‌کند (Mosher, 2021). یا اینکه برخی از اندیشمندان، این مسائل را نشأت گرفته از نظام اداری ناسالم و معیوب می‌دانند که در ارائه خدمات هم ضعیف است (Nofianti & Suseno, 2014). برخی از آن‌ها که در رابطه با "مسائل" در دولت تحقیق می‌کنند، به این نکته تأکید بسیاری دارند که ریشه ناهماهنگی‌ها، بی‌ثباتی و تغییر در سیاست‌ها و روش‌های اجرایی را نبود برنامه یا استراتژی می‌دانند (Heshmati & Ghayoumi, 2016: 45). یا اینکه، اتخاذ نادرست خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها توسط مقامات و خط‌مشی‌گذاران مسبب ایجاد مسائل مدیریت دولتی است (Vigoda-Gadot, 2012). برخی دیگر معتقدند که این مسائل از جانب جامعه -مخصوصاً شهروندان- نشأت می‌گیرند (Batalli, 2016). برخی دیگر معتقدند که مقامات دولتی "دانش و تجربه" لازم برای حل مسائل دولتی را ندارند. لیندبلوم معتقد است که مقامات دولتی بایستی هر دوی آن‌ها را داشته باشند و هریک از آن‌ها به تنهایی کافی نیستند (Lindblom, 1990). وجود دلایلی چون فقدان زیرساخت لازم برای مشارکت، بی‌اعتمادی به اثربخشی مشارکت، تعارض منافع خبرگان و اعجاب و تبختر نظام بوروکراتیک (نخوت بوروکراسی) با پشتیبانی و تقویت عواملی چون ضعف سازه‌های لازم برای مشارکت، تعارض منافع بوروکرات‌ها و ساختار غیرشفاف و نظارت‌گریزی سازمان‌های دولتی (نهفتگی اداره)، موجب بروز پدیده عدم مشارکت خبرگان و تشکل‌های مردم نهاد در فرآیند مدیریت

1. Public Problem Management

2. Support for Improvement in Governance and Management (SIGMA).

3. Mosher

عملکرد بخش عمومی کشور شده است ( Moghimi, Pourezzat, Latifi & Ebrahimi, 2021: 21). در کشور ما نیز چنین امری صادق است و ما نمی‌توانیم مسائل مدیریت دولتی را محدود به حوزه یا موارد خاصی کنیم. در کشورهایی که چرخش قدرت وجود دارد، یعنی احزاب سیاسی با شرکت در مبارزات انتخاباتی انتخاب رئیس دولت یا نمایندگان مجلس یا مجلسین قانون‌گذاری سکان قدرت اجرایی یا تقنینی را در دست می‌گیرند، در دوره‌های چهار یا پنج ساله دستگاه اجرایی و قانون‌گذاری، آن‌ها دچار تحول می‌شوند؛ رئیس‌جمهور یا نخست‌وزیر جدید سر کار می‌آید، نمایندگان وارد مجلس یا مجلسین می‌شوند (Danaee Fard, 2019: 20). این مسائل، مکانیزم خاص و یا تکراری‌ای ندارند و به دلیل پیچیده بودن، با ابعاد و اقسام مختلفی به وقوع می‌پیوندند.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، سازمان‌ها و اندیشمندان از دیدگاه‌های متفاوتی به این قضیه نگاه می‌کنند که می‌توان یکی از مهمترین علل مسائل مدیریت دولتی در کشور را از دیدگاه مرکز پژوهش‌های مجلس مورد ملاحظه قرار داد. مرکز پژوهش‌های مجلس در سال ۱۳۹۶ در کتابی با عنوان "عمده‌ترین مسائل کشور: اولویت‌ها و راهبردهای مجلس شورای اسلامی در دوره دهم"، این مسائل را بشرح ذیل اعلام می‌کند:

فساد اقتصادی، مسئله قاچاق کالا، آسیب‌های اجتماعی، نرخ تورم، نظام مالی ناکارآمد، مشکلات مناطق آزاد و ویژه، نظام بودجه‌ریزی وابسته به نفت، تمرکزگرایی مالی، هزینه‌های پرسنلی دولت، وسعت ساختار و تشکیلات دولت، نابسامانی طرح‌های عمرانی، عدم تمرکز مالی و اداری (Islamic Parliament Research Center, 2017). در ادامه، به تعدادی از پژوهش‌های انجام شده در این حوزه اشاره می‌شود:

خیرگو و دانایی‌فرد (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان "چالش‌های مدیریت دولتی و تاثیر آن بر درس‌آموزی مدیریتی ملی در ایران؛ پژوهشی اکتشافی ترکیبی" بیان می‌کنند که خط مشی‌گذاران و مدیران دولتی در فرآیند تدوین خط‌مشی‌ها، طرح‌ها، برنامه‌ها و اقدامات ملی خود براساس دو دیدگاه کلی عمل می‌کنند. در دیدگاه نخست، طرح‌ها و برنامه‌ها بر اساس ایده‌های داخلی و بومی تدوین شده و مبتنی بر جهاد علمی- مدیریتی، نظریه‌پردازی بومی صورت می‌گیرد. ولی در دیدگاه دوم، برای ارتقای استراتژی‌های رقابتی کشور در عرصه بین‌المللی به آنچه در کشورهای دیگر رخ می‌دهد، توجه می‌شود و که بر اثر این فرآیند پدیده درس‌آموزی مدیریتی ملی اتفاق می‌افتد. در این پژوهش شرایط علی و عوامل تأثیرگذار بر

این فرآیند شناسایی و مورد آزمون قرار گرفتند و نتایج حاصل مبین آن است که بر اساس دیدگاه دوم، خط‌مشی‌گذاران بخش دولتی در ایران بر اثر فشار حل مسائل و پاسخگویی به آن‌ها در سریع‌ترین زمان ممکن به درس آموزی مدیریتی از سایر کشورهای خارجی پرداخته‌اند.

ون دواله (۲۰۰۳) در تحقیقی با عنوان "عملکرد خدمات عمومی و اعتماد به دولت: مسئله علی" بیان می‌کند که نگرانی برای بازگرداندن اعتماد شهروندان به دولت، هسته اصلی نوسازی بخش عمومی است. بی‌اعتمادی عمومی اغلب ناشی از عملکرد بد خدمات عمومی است و در گفتمان سیاسی گفته می‌شود که خدمات عمومی با عملکرد خوب باعث ایجاد اعتماد در دولت می‌شود. این یک استدلال بسیار عقلانی و مکانیکی است که تنها بخشی از آن با واقعیت مطابقت دارد. پیوند بین عملکرد و اعتماد تنها زمانی می‌تواند ایجاد شود که شرایط بسیار خاصی وجود داشته باشد. هسته اصلی بحث به علیت می‌پردازد: بدهی است که عملکرد مدیریتی دولتی تأثیر خاصی بر اعتماد به دولت دارد، اما سطوح موجود اعتماد به دولت نیز ممکن است بر درک عملکرد دولت تأثیر بگذارد.

نوفیانتی و سوسنو<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان "عوامل مؤثر بر اجرای حکمرانی خوب دولت و پیامدهای آن بر پاسخگویی عملکرد" بیان می‌کنند که اکثر دولت‌ها دارای ضعف و مسائل اساسی هستند. مطالعه آنها در ۵۷ سازمان دولتی در اندونزی صورت گرفت که معتقدند ضعف اساسی دولت‌ها در مواردی چون: حکمرانی خوب، پاسخگویی عمومی، حرفه‌ای نبودن نظام کنترل داخلی دولتی است.

مونارچا-ماتلک<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان "تصمیم‌گیری بصورت خودکار در مدیریت دولتی" مسائل اصلی در نهادهای دولتی کشور لهستان را در موارد ذیل دسته‌بندی می‌نماید: ضعف در تدوین و اجرای قوانین جامع؛ تصمیم‌گیری‌های یک جانبه و حزبی؛ اجماع ضعیف در سازمان‌ها و نهادهای دولتی. وی راهکار حل و فصل مسائل را در استفاده از زیرساخت‌های جدید فناوری اطلاعات و ارتباطات (همچون هوش مصنوعی) می‌داند.

1. Nofianti & Suseno

2. Monarcha-Matlak

### روش‌شناسی پژوهش

طرح کلی تحقیق در این پژوهش، با توجه به هدف کاربردی است و روش تحقیق آن آمیخته یا ترکیبی است. طرح پژوهش ترکیبی نسبی متوالی با وزن نابرابر<sup>۱</sup> است که در سه مرحله کمی-کیفی-کمی انجام می‌شود. در این طرح داده‌های مراحل کمی و کیفی مطالعه به دنبال یکدیگر انجام می‌شوند (اول مرحله کمی بعد مرحله کیفی یا برعکس) (کرسول<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). در این پژوهش، به ترتیب از سه روش "تحلیل محتوای کمی-تحلیل مضمون-دلفی تعدیل شده" استفاده شده است.

در مرحله اول، یکی از اهداف عمده این مطالعه، تحلیل محتوای عناوین پایان‌نامه‌ها و رساله‌های مدیریت دولتی با استفاده از روش تحلیل محتوا از پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دفاع شده در بازه زمانی ۱۳۸۱ تا ۱۳۹۸ (زمان انجام طرح) است. روش گردآوری داده‌ها و اطلاعات این مطالعه روش اسنادی (جمع‌آوری اطلاعات کتابخانه‌ای) است و ابزاری که بدین منظور مورد استفاده قرار گرفته است، ابزار سند کاوی (مدارک و اسناد) است که طی آن محقق با استفاده از ابزار فیش‌نویسی، پایان‌نامه‌ها و رساله‌ها را از جامعه آماری پژوهش تمام‌شماری (سرشماری) نموده است. به عبارتی، در بخش اول پژوهش یعنی جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، از بخش کمی روش تحلیل محتوا استفاده شده است.

برای بررسی محتوای آشکار پیام‌های موجود در یک متن می‌توان از روش تحلیل محتوا استفاده کرد. در این روش محتوای آشکار و پیام‌ها به‌طور نظام‌دار و کمی توصیف می‌شود. از این‌رو این روش را می‌توان روش تبدیل داده‌های کیفی به داده‌های کمی قلمداد کرد. تحلیل محتوا روشی مناسب برای پاسخ دادن به سؤال‌هایی درباره محتوای یک پیام است (Sarmad, Bazargan, & Hejazi, 2021: 132).

بخش دوم پژوهش، تحلیل مضمون است. تحلیل مضمون نیز یکی از روش‌های کیفی است که با روش‌های کیفی دیگری می‌تواند امکان ایجاد یک رویکرد پیشنهادی برای بررسی سریع را فراهم کند (Xiong, Cho, & Boatwright, 2019: 10; Hamel, Michaud, Thuku, Skidmore & Stevens, 2020: 22). در این بخش با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته از خبرگان دانشگاهی و اجرایی، کدهایی استخراج می‌شوند که جهت انجام

1. Partially mixed sequential dominant status design

2. Creswell

تحلیل مضمون، با استفاده از رویکرد آتراید-استرلینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) استفاده مضامین مستخرج، در سه مضمون "اساسی یا پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر"<sup>۲</sup> دسته‌بندی می‌شوند. مراحل شش‌گانه تحلیل تم در ادامه توضیح داده شده‌اند. تحلیل تم فراگردی بازگشتی است که در آن حرکت به عقب و جلو در بین مراحل ذکر شده وجود دارد (Braun & Clarke, 2006: 86). به علاوه تحلیل تم فراگردی است که در طول زمان انجام می‌پذیرد. مرحله ۱: آشنایی با داده‌ها؛ مرحله ۲: ایجاد کدهای اولیه؛ مرحله ۳: جستجوی تم‌ها؛ مرحله ۴: بازبینی تم‌ها؛ مرحله ۵: تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و مرحله ۶: تهیه گزارش (Caulfield, 2020:2; Maguire & Delahunt, 2017: 3354).

بخش سوم روش شناسی پژوهش، روش دلفی تعدیل شده است. روش دلفی دارای مشخصات: گمنامی متخصصان، تکرار و بازگویی، بازخورد کنترل شده، گزارش آماری پاسخ‌های گروه و تمرکز بر اجماع است (Chu & Hwang, 2008). و گاه برای برآورده ساختن نیاز محققان تعدیل شده که دلفی کلاسیک تعدیل شده<sup>۳</sup> نام می‌گیرد (Salsali, 2003).

در مرحله دوم پژوهش، یعنی روش تحلیل مضمون، این افراد با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند که یکی از روش‌های نمونه‌گیری کیفی است مورد شناسایی و مصاحبه قرار می‌گیرند. البته واضح است که تعداد نمونه‌ها با توجه به دستیابی به اشباع نظری تعیین می‌گردد. در این روش‌ها به جای انتخاب یک نمونه ثابت حجم نمونه آن قدر افزایش می‌یابد تا زمانی که دیگر کافی باشد (Banning, 2002). مشارکت‌کنندگان تحقیق حاضر؛ مدیران، مسئولان، خبرگان و اساتید دانشگاهی هستند که در حوزه "اجرایی و مدیریتی" کشور فعالیت و خدمت می‌نمایند. این افراد از مدیران، کارشناسان ارشد و کارشناسان دستگاه‌های نظارتی، خط‌مشی‌گذار و اجرایی منتخب و تعدادی از اساتید دانشگاه هستند که در این زمینه، دارای سابقه اجرایی و پژوهشی می‌باشند. تعداد افراد مصاحبه شونده ۱۳ خبره بود که با توجه به اشباع نظری، مصاحبه متوقف گردید. در مرحله سوم یعنی دلفی تعدیل شده، از نظر خبرگان و متخصصان در سه دور متوالی استفاده شد. لازم به ذکر است که در این مرحله نیز از نظرات خبرگان مرحله دوم استفاده شد که برای انتخاب آنها، از افرادی در تحقیق استفاده شد که ضمن دارا بودن شرایط مرحله قبلی، دارای تجربه اجرایی چندین

1. Attride-Stirling

2. Basic, Organizing, Global

3. modified classic Delphi

ساله در این حوزه هستند که آشنایی زیادی به مسائل دولتی دارند. همچنین، با توجه به ماهیت مقوله مدیریت دولتی و مسائل مرتبط با آن، جزء خبرگان و متخصصان این حوزه می‌باشند. تعداد این افراد با توجه به موارد فوق -یعنی سابقه علمی و اجرایی در این حوزه- ۱۵ نفر بود که از میان آن‌ها، ۱۲ نفر در سه دور دلفی مشارکت نمودند.

ابزار مورد استفاده در هر مرحله از تحقیق متفاوت است. در مرحله اول -روش تحلیل محتوا- جهت گردآوری داده‌ها و اطلاعات از ابزارهایی چون روش آسنادی (جمع‌آوری اطلاعات کتابخانه‌ای)؛ ابزار سند کاوی (مدارک و اسناد) و ابزار فیش‌نویسی استفاده شده است. در مرحله دوم تحقیق -روش تحلیل مضمون- از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته؛ و در مرحله سوم -روش دلفی کلاسیک تعدیل‌شده- از ابزار پرسشنامه در سه دور متوالی استفاده شده است.

لازم به ذکر است که در مرحله سوم، به منظور تایید روایی و پایایی مضامین استخراج شده از شاخص اختلاف نظر<sup>۱</sup> (DI) استفاده شد. ابتدا، برای هر نتیجه (نمره ۱ تا ۹ از اولویت) و میانگین کلی برای تعیین میزان ارتباط آن‌ها محاسبه شد. شاخص اختلاف نظر برای تعیین سطح توافق محاسبه شد.  $DI < 1$  نشان دهنده توافق است و نمره نزدیک به صفر نشان دهنده توافق قوی‌تر است. میانگین ۱-۳ با توافق ( $DI < 1$ ) نشان می‌دهد که مولفه مورد نظر مناسب نیست (7: *Dijkstra et al., 2021*). در نتایج اخذ شده، تمامی مولفه‌ها مورد توافق قرار گرفتند و هیچ یک از آنها حذف نشدند.

### یافته‌های تحقیق

همان‌طور که در قسمت روش‌شناسی توضیح داده شد، روش پژوهش حاضر آمیخته یا ترکیبی با رویکرد نسبی متوالی با وزن نابرابر است که در سه مرحله کمی-کیفی-کمی انجام می‌شود.

#### مرحله اول (کمی): تحلیل محتوای کمی

حوزه گسترده تحلیل محتوا را می‌توان به دو سطح از تحلیل‌ها تقسیم کرد:  
۱. تحلیل‌هایی از متون و اسناد با محتوای آشکار از طریق روش‌های آماری؛

<sup>1</sup>. The disagreement index (DI)

۲. محتوای نهفته در متون و اسنادی هست که نیازمند فراکوی<sup>۱</sup> هستند و بایستی تفسیری از شالوده معانی از واژه‌ها و استدلال‌ها به عمل آید. یکی از مزایای تحلیل محتوا این است که این روش می‌تواند مفاهیم غنی را با ترکیب دیدگاه‌های کیفی و کمی از تحلیل‌های قوی کمی به دست آورد ( Duriau, Vincent, Reger, Rhonda & Pfarrer, 2007).

الف) گام اول: آماده‌سازی و سازمان‌دهی

ابتدا جامعه آماری متشکل از پایان‌نامه‌ها و رساله‌های مدیریت دولتی که در طی سالیان اخیر (۱۳۸۱-۱۳۹۸) انجام گرفته بود را مورد مطالعه و بررسی مقدماتی قرار داده شدند. تمامی محتواهای مورد بررسی در این مطالعه، شامل ۴۳۹ پایان‌نامه و رساله‌ی رشته مدیریت دولتی از دانشگاه‌های تهران، علامه طباطبائی، بهشتی و تربیت مدرس هستند که مورد تحلیل واقع شده‌اند.

ب) گام دوم: بررسی مواد پیام

انجام گام دوم فرایند تحلیل محتوا مستلزم پیمودن سه مرحله است. در ادامه، این مراحل همراه با یافته‌های به دست آمده این تحقیق تشریح می‌شوند:

- مرحله اول انتخاب واحدها (واحد ثبت)

واحد بررسی، بخش خاصی از محتوا است که مورد تحلیل قرار می‌گیرد. واحد بررسی از یک تحلیل به تحلیل دیگر متفاوت است. این واحد در برخی موارد شامل جملات، واژه‌ها و گاه موضوع است (Sarmad, Bazargan, & Hejazi, 2021: 133). با توجه به اهداف این تحقیق، واحد ثبت (بررسی) در این مطالعه موضوع (عناوینی) است که در جامعه آماری مطالعه تبیین شده‌اند. بنابراین، واحد بررسی در این تحقیق، عناوین پایان‌نامه‌ها و رساله‌های مدیریت دولتی است تا به این نیاز پاسخ دهد.

- مرحله دوم: انتخاب سیستم شمارش

روش بررسی واحدها، ظاهر شدن برخی مفاهیم، تصاویر، زمان اختصاص داده شده برای انجام تکلیفی ویژه، تکرار یک واژه و امثال آن است (Sarmad, Bazargan & Hejazi, 2021: 132). در این مطالعه، روشی که برای شمارش عناوین در نظر گرفته شده است، روش تمام‌شماری یا همان سرشماری است؛ به عبارتی، عناوینی که در نظر گرفته شده بود، مورد سرشماری قرار گرفت. این عناوین به همراه فراوانی آن‌ها در جداول جداگانه، نشان

<sup>1</sup>. Excavate

داده شده است. در ادامه، در جدول ۱ به تحلیل عناوین پایان‌نامه‌ها و رساله‌های رشته مدیریت طی سال‌های ۱۳۸۱ الی ۱۳۹۸ پرداخته می‌شود.

### فراوانی موضوعات مدیریتی مطرح در پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشگاه‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران

همان‌طور که در جدول ۱ بررسی شد، عمده موضوعات پایان‌نامه‌ها و رساله‌های مدیریتی دانشگاه‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران (دانشگاه‌های تهران، علامه طباطبائی، بهشتی و تربیت مدرس) حول محورهای ذکر شده هستند. در ادامه، نتایج حاصل از این تحلیل‌ها را در جدول ۱ مطرح می‌نماییم. در قسمت چپ این جدول سال دفاع از پایان‌نامه / رساله‌ها، فراوانی و درصد فراوانی آن‌ها مورد بررسی قرار گرفته‌اند و در قسمت راست آن، موضوعات، درصد و تعداد فراوانی آن‌ها مورد بررسی قرار گرفته‌اند. لازم به ذکر است که از میان پایان‌نامه‌ها و رساله‌های مطروحه، تنها موضوعاتی مورد بررسی قرار گرفتند که قرابت معنایی و محتوایی با موضوع تحقیق را دارند.

جدول شماره ۱: فراوانی و موضوعات مدیریت دولتی پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشگاه‌های دولتی ج.ا.ا.

ردیف	موضوع مورد بررسی	تعداد فراوانی	درصد فراوانی موضوع	ردیف	پایان‌نامه/رساله سال دفاع	فراوانی کل پایان‌نامه/رساله دفاع شده	درصد فراوانی پایان‌نامه/رساله مرتبط
۱	دولت الکترونیک	۲۸	۸.۵۱٪	۱	۱۳۸۱	۴	۰.۹۰٪
۲	کیفیت خدمات	۲۷	۸.۲۰٪	۲	۱۳۸۲	۱۰	۲.۲۶٪
۳	توانمندسازی کارکنان	۲۷	۸.۲۰٪	۳	۱۳۸۳	۱۹	۴.۳۰٪
۴	بهبود فرهنگ‌سازمانی	۲۶	۷.۹۰٪	۴	۱۳۸۴	۱۲	۲.۷۲٪
۵	ساختار سازمانی	۲۰	۶.۰۷٪	۵	۱۳۸۵	۱۷	۳.۸۵٪
۶	بهبود روابط انسانی	۱۹	۵.۷۷٪	۶	۱۳۸۶	۱۳	۲.۹۴٪
۷	فساد اداری	۱۸	۵.۴۷٪	۷	۱۳۸۷	۲۰	۴.۵۳٪
۸	بهبود اثربخشی سازمانی	۱۸	۵.۴۷٪	۸	۱۳۸۸	۲۴	۵.۴۴٪
۹	سرمایه اجتماعی	۱۸	۵.۴۷٪	۹	۱۳۸۹	۲۴	۵.۴۴٪
۱۰	پاسخگویی عمومی	۱۷	۵.۱۶٪	۱۰	۱۳۹۰	۶۵	۱۴.۷۳٪
۱۱	تعهد سازمانی	۱۵	۴.۵۵٪	۱۱	۱۳۹۱	۵۳	۱۲.۰۱٪
۱۲	شایسته‌سالاری	۱۳	۳.۹۵٪	۱۲	۱۳۹۲	۳۴	۷.۷۰٪
۱۳	اعتماد عمومی	۱۲	۳.۶۴٪	۱۳	۱۳۹۳	۴۴	۹.۹۷٪
۱۴	اثربخشی آموزشی	۱۲	۳.۶۴٪	۱۴	۱۳۹۴	۳۰	۶.۸۰٪
۱۵	سرمایه فکری	۱۱	۳.۳۴٪	۱۵	۱۳۹۵	۴۴	۹.۹۷٪
۱۶	بهبود بهره‌وری	۱۰	۳.۰۳٪	۱۶	۱۳۹۶	۱۸	۴.۰۸٪
۱۷	خطمشی‌گذاری عمومی	۱۰	۳.۰۳٪	۱۶	۱۳۹۷	۱۰	۲.۲۶٪
۱۸	تحول/اصلاح نظام اداری	۸	۲.۴۳٪	۱۸	۱۳۹۸	۶	۱.۱٪
۱۹	شفافیت اداری	۵	۱.۵۱٪		-	-	-
۲۰	حکمرانی خوب	۴	۱.۲۱٪		-	-	-
۲۱	آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی	۴	۱.۲۱٪		-	-	-
۲۲	مهاجرت نخبگان	۲	۰.۶۰٪		-	-	-
۲۳	تعامل دولت با سازمان‌های غیردولتی	۲	۰.۶۰٪		-	-	-
۲۴	تمرکز و عدم تمرکز سازمانی	۲	۰.۶۰٪		-	-	-
۲۵	مقاومت در برابر تغییر	۱	۰.۳۰٪		-	-	-
۲۶	فراوانی کل موضوعات مورد بررسی	۳۲۹	۱۰۰٪		فراوانی کل پایان‌نامه/رساله‌های دفاع شده	۴۳۹	۱۰۰٪

همان‌طور که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، مباحثی چون "دولت الکترونیک، کیفیت خدمات، توانمندسازی کارکنان، بهبود فرهنگ‌سازمانی، ساختار سازمانی، بهبود روابط

انسانی، فساد اداری<sup>۱</sup> دارای بیشترین عنوان در میان سایر موضوعات هستند و از این منظر نیز می‌توان نتیجه گرفت که در این دو دهه اخیر، اهم موضوعات مدیریتی در حول محور این موارد مطرح شده‌اند. اما با توجه به گستره مسائل کشور و وجود مباحث متعدد، صرفاً نمی‌توان از موضوعات فوق به این نتیجه رسید که مسائل مدیریتی کشور محصور به موضوعات مذکور هستند. از همین رو، در مرحله دوم با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و روش کیفی تحلیل مضمون از خبرگان و اساتید این حوزه<sup>۲</sup> "گویه‌ها و مضامین" مختلفی را احصا و مورد بررسی قرار می‌گیرد.

مرحله دوم (کیفی): تحلیل مضمون

مطابق با توضیحات ارائه شده در قسمت روش‌شناسی مقاله، محققان، تحلیل مضمون را به روش‌های گوناگونی قابل اجرا و استفاده می‌دانند. چهار روش موسوم در تحلیل مضمون وجود دارند که عبارتند از: قالب مضامین<sup>۱</sup>، ماتریس مضامین<sup>۲</sup>، شبکه‌ی مضامین<sup>۳</sup> و تحلیل مقایسه‌ای<sup>۴</sup> (Abedi jafari, Taslimi, Faghihi & Sheikhzadeh, 2011: 165-172).

در این پژوهش، با توجه به ماهیت موضوع و ابزار گردآوری اطلاعات؛ از روش شبکه‌ی مضامین استفاده شد. آنچه شبکه مضامین عرضه می‌کند نقش‌های شبیه تارنما به‌مثابه اصل سازمان‌دهنده و روش نمایش است. شبکه‌ی مضامین، بر اساس روندی مشخص، پایین‌ترین سطح قضایای پدیده را از متن بیرون می‌کشد (مضامین پایه)؛ سپس با دسته‌بندی این مضامین پایه‌ای و تلخیص آن‌ها به اصول مجردتر و انتزاعی‌تر دست پیدا می‌کند (مضامین سازمان‌دهنده)؛ در قدم سوم این مضامین عالی در قالب استعاره‌های اساسی گنجانده شده و به‌صورت مضامین حاکم بر کل متن در می‌آیند (مضامین فراگیر)؛ سپس این مضامین به‌صورت نقشه‌های شبکه تارنما، رسم و مضامین برجسته‌ی هریک از این سه سطح همراه با روابط میان آن‌ها نشان داده می‌شود. برخلاف روش قالب مضامین، شبکه‌های مضامین به‌صورت گرافیکی و شبیه تارنما نشان داده می‌شوند تا تصور وجود هرگونه سلسله‌مراتب در میان آن‌ها از بین برود، باعث شناوری مضامین شود و بر وابستگی و ارتباط متقابل میان شبکه تأکید شود. در این نوع تحلیل، سعی بر این است که از مضامین پایه‌ای که آشکار و

1. Template Analysis.

2. Thematic Matrix.

3. Thematic Network.

4. Comparative Analysis.

مصرح هستند به‌سوی مضامین انتزاعی‌تر و کلی‌تر حرکت شود تا به مضمون (یا مضامین) اصلی متن دست پیدا کنیم (Attride-Stirling, 2001: 3).

پس از انجام مطالعات مربوط به تحقیق، مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها آغاز می‌شود. با توجه به اصول تحقیق براساس روش تحلیل مضمون که در قبل بدان اشاره شد، مطالعات پس از ویرایش و تدوین، می‌بایست دسته‌بندی شده و فرآیندی روی آن‌ها صورت گیرد. تحقق کفایت نظری

همان‌طور که در مطالب قبلی نیز تشریح شد، معیار توقف فرآیند گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها در روش تحقیق "تحلیل مضمون"، حصول "کفایت نظری" است که بدین معنا که ادامه تحقیق تغییری در مضامین ظهور یافته، در پی نداشته باشد. جدول زیر چگونگی تحقق این معیار در تحقیق حاضر را نشان می‌دهد.

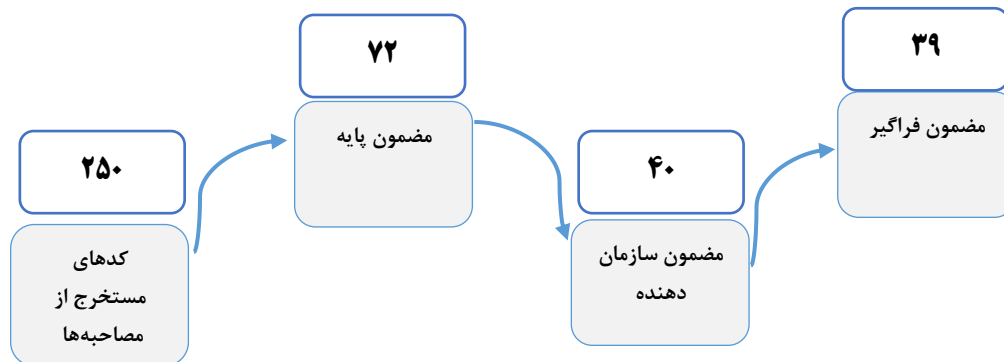
جدول شماره ۲: فرآیند ظهور مضامین تا مرز کفایت نظری

تعداد مضامین فراگیر	تعداد مضامین سازمان دهنده	تعداد مضامین پایه	تعداد کدهای اولیه	
۲	۲	۵	۲۶	نفر اول
۴	۴	۹	۲۶	نفر دوم
۵	۶	۱۲	۴۳	نفر سوم
۳	۳	۸	۲۷	نفر چهارم
۳	۳	۴	۱۱	نفر پنجم
۳	۳	۶	۲۸	نفر ششم
۳	۳	۴	۱۶	نفر هفتم
۳	۳	۵	۱۳	نفر هشتم
۴	۴	۶	۱۸	نفر نهم
۲	۲	۵	۱۳	نفر دهم
۳	۳	۳	۱۲	نفر یازدهم
۴	۴	۵	۱۷	نفر دوازدهم
۳۹	۴۰	۷۲	۲۵۰	مجموع

فرآیند ظهور ۷۲ مضمون پایه و ۴۰ مضمون سازمان دهنده و ۳۹ مضمون فراگیر به تفکیک مطالعات انجام شده در جدول فوق ارائه شده است. همان‌طور که مشخص است، در هر ۱۲ مطالعه، تغییرات تأثیرگذاری در جریان مضامین شکل‌گرفته در جریان تحقیق حاصل نشده که به معنای تحقق کامل معیار «کفایت نظری» است.

همان‌طور که در قبل توضیح داده شد، هدف اصلی این تحقیق، شناسایی و اولویت‌بندی مسائل مدیریتی در جمهوری اسلامی ایران است. با بررسی مصاحبه‌ها ۲۵۰ کد شناسایی

شدند و از این ۲۵۰ کد اولیه، ۷۲ مضمون پایه، ۴۰ مضمون سازمان دهنده و ۳۹ مضمون فراگیر استخراج شد. در دیاگرام شماره ۱، نحوه استخراج مضامین نشان داده شده‌اند.



دیاگرام شماره ۱: نحوه استخراج مضامین

اهم مسائل مدیریت دولتی کشور کدام است و از چه ترتیب اهمیتی برخوردار می‌باشند؟ مطابق با مضامین استخراج شده از منابع فوق، می‌توان مسائل اساسی کشور را در موارد ذیل مرقوم نمود:

لازم به ذکر است که مسائل استخراج شده از مضامین فراگیر، با صلاحدید محققان و خبرگان این حوزه در عناوین مصطلح‌تر و دقیق‌تری دسته‌بندی شده‌اند که در ادامه آن‌ها را در دسته‌بندی‌های "سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، حقوقی و قانونی" مشخص کرده و به آنها اشاره می‌نماییم:

جدول شماره ۳: مسائل اصلی احصاء شده در ابعاد سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، حقوقی و قانونی

نوع مسائل	عنوان
سیاسی	یکه‌تازی رویکرد سیاسی بر نظام اداری و خدمات عمومی؛ بی‌ثباتی مدیران ارشد و مدیریت سلیقه‌ای آن‌ها در سازمان‌ها؛ عدم تناسب میان ساختار و فرآیند دولت الکترونیک؛ تمرکزگرایی و ایجاد تصلب در سازمان‌ها؛ مدیریت منابع انسانی ضعیف در سازمان‌ها؛ فقدان رویکرد استراتژیک و ضعف در تدوین برنامه‌های استراتژیک نهادهای کشور؛ تخصصی نبودن نقشه راهبردی کلان کشور؛ ضعف در سیستم پاسخگویی عمومی سازمان‌ها؛ ضعف در نظام شایسته‌سالاری کشور؛ نبود راهبرد و رویکردی جامع در مبارزه با فساد؛ نفوذ و فشار غیرقانونی اشخاص سیاسی در تصمیم‌گیری‌های کلان کشور؛ ضعف در جذب و به‌کارگیری نخبگان و استفاده نادرست از نخبگان در سازمان‌ها؛ تعدد قوانین و آمار مغایر در کشور؛ ضعف مدیریتی و کارشناسانه در نظام خط‌مشی‌گذاری عمومی کشور؛ ضعف در سیاست پژوهی و ارتباط صنعت و دانشگاه؛ انتصابات طیف مدارانه و جناحی مدیران؛ ضعف در تحدید اختیارات، نظارت و بازرسی در سازمان‌ها
اقتصادی	کسری بودجه و وابستگی اقتصادی به نفت؛ توجه کم به تولید و ظرفیت‌های داخلی؛ تعدد اسناد بالادستی و ایجاد تصلب در فعالیت‌ها و فرآیندها؛ وجود شکاف و فاصله طبقاتی میان مردم و مسئولان؛ ضعف در اجرای خصوصی‌سازی
فرهنگی	وجود فرهنگ‌های غلط اجتماعی در فرهنگ‌سازمانی؛ مسبوقیت اهداف شخصی بجای اهداف عمومی در مسئولان؛ توجه کم مدیران به تغییر و تحول‌ها و خو گرفتن به روزمرگی؛ وجود تفکر سنتی در مدیران و اتخاذ رویکرد جایگزینی روابط بجای ضوابط در آن‌ها؛ وجود رویکرد جزیره‌ای در تعاملات سازمان‌ها؛ وجود شعار محوری و ضعف در عزم و اراده لازم برای حل مسائل کشور
اجتماعی	رسوخ مدرک‌گرایی و اتخاذ رویکرد تولید مدرک در دانشگاه‌ها؛ ازدیاد و تورم نیروی انسانی بیکار و جوان در کشور؛ ضعف نهادهای رسانه‌ای در اطلاع‌رسانی به اقشار جامعه و آگاهی کم عموم مردم نسبت به حقوق حقه خودشان؛ تعامل ضعیف بین دولت و ملت و پایین بودن اعتماد عمومی در کشور
حقوقی و قانونی	وجود استثنائپذیری و تفسیر به رأی در قانون؛ قدیمی بودن قوانین و لزوم بازنگری در قوانین کشور؛ غیرمنعطف بودن ساختارها و فرآیندهای سازمانی؛ وجود فرآیندهای اداری-اجرایی ناکارآمد و سنتی در کشور

منبع: یافته‌های تحقیق

#### مرحله سوم: مرحله کمی (دلفی تعدیل‌شده)

همان‌طور که در بخش‌های قبلی گفته شد، در رابطه با اولویت‌بندی مسائل اخذ شده از روش کمی (دلفی تعدیل‌شده) استفاده شد تا با استفاده از نظرات خبرگان؛ این مسائل به ترتیب اهمیت "اولویت‌بندی" شوند. دلفی کلاسیک تعدیل‌شده، دارای مشخصاتی همچون: تعاملات در گروه، ناشناس ماندن اعضای گروه متخصصان، عدم نیاز به دست‌یابی به اجماع، نوع سؤال (باز/ بسته) و روش تجزیه و تحلیل (کیفی/کمی) است (Ahmadi, Nasirani & Abazari, 2008). در این مرحله، پرسشنامه‌ای بی‌نام برای خبرگان، مدیران، کارشناسان ارشد و کارشناسان دستگاه‌های نظارتی، خط‌مشی‌گذار و اجرایی منتخب و تعدادی از اساتید دانشگاه ارسال شد که در دور اول، از تعداد ۱۲ خبره، ۱۰ پرسشنامه اتخاذ گردید و در دور

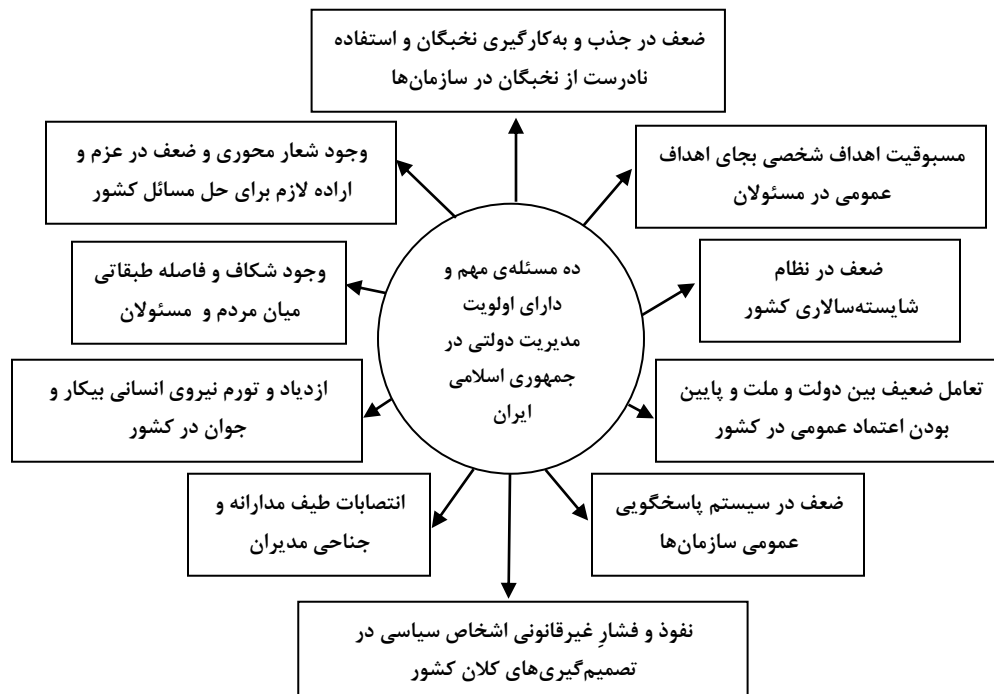
دوم، از تعداد ۱۰ پرسشنامه، تعداد ۸ پرسشنامه تکمیل شد که در دور سوم نیز همین تعداد در فرآیند شرکت نمودند. با توجه به تحلیل‌های آماری به عمل آمده، مسائل احصاء شده در جدول ۴ به ترتیب اهمیت اولویت‌بندی شده‌اند.

جدول شماره ۴: اولویت‌بندی مسائل مدیریت دولتی در جمهوری اسلامی ایران

اولویت	میانگین	مسئله	اولویت	میانگین	مسئله
۱	۸,۷	ضعف در جذب و به‌کارگیری نخبگان و استفاده نادرست از نخبگان در سازمان‌ها	۱۹	۷,۶	بی‌ثباتی مدیران ارشد و مدیریت سلیقه‌ای آن‌ها در سازمان‌ها
۲	۸,۵	ضعف در نظام شایسته‌سالاری کشور	۲۰	۷,۶	نبود راهبرد و رویکردی جامع در مبارزه با فساد
۳	۸,۵	مسبوقیت اهداف شخصی بجای اهداف عمومی در مسئولان	۲۱	۷,۵	مدیریت منابع انسانی ضعیف در سازمان‌ها
۴	۸,۱	وجود شعار محوری و ضعف در عزم و اراده لازم برای حل مسائل کشور	۲۲	۷,۳	ضعف در اجرای خصوصی‌سازی
۵	۸,۱	وجود شکاف و فاصله طبقاتی میان مردم و مسئولان	۲۳	۷,۳	تعدد قوانین و آمار مغایر در کشور
۶	۸,۱	تعامل ضعیف بین دولت و ملت و پایین بودن اعتماد عمومی در کشور	۲۴	۷,۳	رسوخ مدرک‌گرایی و اتخاذ رویکرد تولید مدرک در دانشگاه‌ها
۷	۸,۱	ضعف در سیستم پاسخگویی عمومی سازمان‌ها	۲۵	۷,۳	ضعف نهادهای رسانه‌ای در اطلاع‌رسانی به اقشار جامعه و آگاهی کم عموم مردم نسبت به حقوق حقه خودشان
۸	۸	انتصابات طیف مدارانه و جناحی مدیران	۲۶	۷,۲	فقدان رویکرد استراتژیک و ضعف در تدوین برنامه‌های استراتژیک نهادهای کشور
۹	۸	ازدیاد و تورم نیروی انسانی بیکار و جوان در کشور	۲۷	۷,۲	غیرمنعطف بودن ساختارها و فرآیندهای سازمانی
۱۰	۷,۸	نفوذ و فشار غیرقانونی اشخاص سیاسی در تصمیم‌گیری‌های کلان کشور	۲۸	۷,۱	وجود تفکر سنتی در مدیران و اتخاذ رویکرد جایگزینی روابط بجای ضوابط در آن‌ها
۱۱	۷,۸	ضعف در تحدید اختیارات، نظارت و بازرسی در سازمان‌ها	۲۹	۷,۱	توجه کم مدیران به تغییر و تحول‌ها و خو گرفتن به روزمرگی
۱۲	۷,۸	وجود رویکرد جزیره‌ای در تعاملات سازمان‌ها	۳۰	۷	عدم تناسب میان ساختار و فرآیند دولت الکترونیک
۱۳	۷,۷	ضعف در سیاست پژوهی و ارتباط صنعت و دانشگاه	۳۱	۶,۹	توجه کم به تولید و ظرفیت‌های داخلی
۱۴	۷,۷	یکه‌تازی رویکرد سیاسی بر نظام اداری و خدمات عمومی	۳۲	۶,۸	تخصصی نبودن نقشه راهبردی کلان کشور
۱۵	۷,۷	تمرکزگرایی و ایجاد تصلب در سازمان‌ها	۳۳	۶,۷	کسری بودجه و وابستگی اقتصادی به نفت
۱۶	۷,۶	وجود فرآیندهای اداری-اجرایی سنتی و ناکارآمد در کشور	۳۴	۶,۷	وجود فرهنگ‌های غلط اجتماعی در فرهنگ‌سازمانی
۱۷	۷,۶	ضعف مدیریتی و کارشناسانه در نظام خط‌مشی‌گذاری عمومی کشور	۳۵	۶,۳	وجود استثناپذیری و تفسیر به رأی در قانون
۱۸	۷,۶	قدیمی بودن قوانین و لزوم بازنگری در قوانین کشور	۳۶	۵,۷	تعدد اسناد بالادستی و ایجاد تصلب در فعالیت‌ها و فرآیندها

در رابطه با جدول ذیل این نکته قابل ذکر است که در برخی از مسائل، اولویت‌ها دارای مقادیر مشابهی هستند اما محققان با توجه به مقایسه این مقادیر با نتایج دور اول، اولویت‌بندی نهایی را انجام دادند.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، اولویت‌های اول به مسائل مهمی مربوط می‌شوند که نظام مدیریت کشور از آن رنج می‌برد. ضعف در جذب و به‌کارگیری نخبگان و استفاده نادرست از نخبگان در سازمان‌ها، ضعف در نظام شایسته‌سالاری کشور، مسبوقیت اهداف شخصی بجای اهداف عمومی در مسئولان و... همه و همه از ابعاد سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و... باعث به وجود آمدن مسئله شده‌اند که نیاز است مدیران و مسئولان امر در این رابطه اقداماتی را به عمل آورند. شکل ۱، ده مسئله‌ای که دارای اولویت بسیار زیاد هستند را نشان می‌دهد که نسبت به سایر موارد، اهمیت بیشتری دارند.



شکل شماره ۱: ده مسئله‌ی مهم و دارای اولویت مدیریت دولتی در جمهوری اسلامی ایران

### نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر، مسائل مدیریتی در جمهوری اسلامی ایران شناسایی و اولویت‌بندی شدند. با استفاده از روش تحقیق ترکیبی، ۳۶ مسئله اصلی استخراج و از طریق روش دلفی

تعدیل شده اولویت‌بندی گردیدند. از همین رو ابتدا به امر، محققان، مسائل مدیریتی را از پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشگاه‌های مختلف اخذ کردند و در نتیجه اولیه آن مشخص شد که مسائلی چون "دولت الکترونیک، کیفیت خدمات، توانمندسازی کارکنان، بهبود فرهنگ‌سازمانی، ساختار سازمانی، بهبود روابط انسانی، فساد اداری" دارای بیشترین عنوان در میان سایر موضوعات بودند و از این منظر نیز می‌توان نتیجه گرفت که در این دو دهه اخیر، اهم موضوعات مدیریتی در حول محور این موارد مطرح شده‌اند (Ghorbanizadeh & Mohammadi siahboomi, 2019). اما با توجه به گستره مسائل کشور و وجود مباحث متعدد، صرفاً نمی‌توان از موضوعات فوق به این نتیجه رسید که مسائل مدیریت دولتی کشور محصور به مسائل مذکور هستند. از همین رو، در مرحله دوم با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و روش کیفی تحلیل مضمون از خبرگان و اساتید این حوزه "گویه‌ها و مضامین" مختلفی را احصا و مورد بررسی قرار دادند که با استفاده از روش تحلیل مضمون، شبکه از مضامین استخراج و مسائل مرتبط احصاء گردیدند. در نهایت، پس از دسته‌بندی مسائل، با استفاده از روش دلفی تعدیل‌شده، اهمیت و اولویت هر یک از آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت که این نتایج در جدول ۴ نشان داده شده‌اند. نتایج تحقیق در رابطه با مسائلی چون "تعامل ضعیف بین دولت و ملت و پایین بودن اعتماد عمومی در کشور؛ ضعف در جذب و به‌کارگیری نخبگان و استفاده نادرست از نخبگان در سازمان‌ها؛ نفوذ و فشار غیرقانونی اشخاص سیاسی در تصمیم‌گیری‌های کلان کشور؛ ازدیاد و تورم نیروی انسانی بیکار و جوان در کشور" با نتایج تحقیقات ون دواله<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، ویگودا-گادوت<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، نوفیانتی و سوسنو<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)؛ مونارچا-ماتلک<sup>۴</sup> (۲۰۲۱)، همسو و همراستا است. اما در رابطه با مسائلی چون: "مسبوقیت اهداف شخصی بجای اهداف عمومی در مسئولان؛ وجود شکاف و فاصله طبقاتی میان مردم و مسئولان؛ انتصابات طیف‌مدارانه و جناحی مدیران؛ نفوذ و فشار غیرقانونی اشخاص سیاسی در تصمیم‌گیری‌های کلان کشور" نکته مهمی وجود دارد که ردپای این مسائل در تحقیقات مرتبط، بسیار کم و حتی ناموجود می‌باشد. این موارد نشان‌دهنده وجود چالش اساسی در مدیریت دولتی کشور هستند که

1. Van de Walle

2. Vigoda-Gadot

3. Nofianti & Suseno

4. Monarcha-Matlak

خبرگان نیز به آنها تاکید ویژه‌ای داشته‌اند. عبارتی می‌توان این موارد را نشأت گرفته از رویکردهای سیاسی، فرهنگی و اداری منفی و چالش‌برانگیز در برخی از سازمان‌ها دانست که متأسفانه در بسیاری از موارد، وجود چنین مسائلی در آنها مشهود و واضح است. این مسائل به‌عنوان نتایج خاص و قابل‌تامل تحقیق حاضر می‌باشند که نیازمند بررسی و تحلیل جدی هستند.

نتایج حاصله در این مقاله نشان می‌دهند که علت عمده مسائل مدیریت دولتی، ساختار تصمیم‌گیری و نظام اداری-اجرایی ناکارآمد است. در کشور ما بخشی از اقتدار نظام مدیریتی وابسته به انجام وظایف ماهوی دولت و سرمایه اجتماعی نیست و از طریق اقتصاد تک قطبی (فروش نفت، گاز و فرآورده‌های مرتبط) تأمین، و فقدان رویکرد استراتژیک و ضعف در تدوین برنامه‌های استراتژیک نهادهای کشور ناشی می‌شود. این ساختار نیازی به ارتقا و هدایت صحیح نخبگان کشور در خود نمی‌بیند و بر همین اساس، هم سازوکار تخصیص منابع به صورت صحیح و رقابتی را مخدوش می‌کند و هم سازوکار توزیع منافع را به نحو غیرشفاف و به سود جریان پیرو در رقابت سیاسی تغییر می‌دهد و در سایه آن انواع فساد اداری رقم می‌خورد. در خصوص فساد، مسئله فقدان قواعد الزام‌آور و شفافیت‌ساز و نظارت دقیق بر رفتار تصمیم‌گیرندگان و خط‌مشی‌گذاران دولت و مجلس و مجریان دستگاه‌های اجرایی نیز مزید بر علت شده است. بر این اساس قوه مقننه و قوه مجریه می‌توانند قوانین و احکام جامع را در راستای شفاف‌سازی فعالیت‌های اقتصادی در تصمیم‌گیری‌های حاکمیت وضع کرده و با نظارت کارآمد مانع شکل‌گیری فرصت‌های توأم با فساد باشند. همانگونه که در این تحقیق ذکر شد، ساختار تصمیم‌گیری متمرکز و نظام اداری و اجرایی گسترده، زمینه‌ساز انواع فسادها هستند. از این رو راهبردهایی از قبیل «گسترش دولت الکترونیک»، «چابک‌سازی دولت» و «تسهیل مقررات» در هنگام تصویب برنامه‌های توسعه و بودجه‌های سنواتی باید مدنظر دولت و قوه مقننه قرار گیرند.

توسعه عدم تمرکز در اداره امور بخش عمومی، علاوه بر تقویت مسئولیت‌پذیری و جلب مشارکت مردم؛ به اقتدار دولت در تجهیز و تخصیص منابع و اجرای مأموریت‌های قانونی کمک می‌کند. اما مشاهده می‌شود که در بسیاری از مواقع، مشارکت عمومی صرفاً در مسائل اساسی و کلیدی‌ای چون انتخابات مورد توجه قرار می‌گیرد. اما باید توجه داشت با وجود تغییرات و تحولات تکنولوژیک، انتظارات اجتماعی مردم نیز تغییر رویه داده‌اند و نیاز است تا در راستای این امر مهم سیاسی اقداماتی به‌عمل آید. اعتقاد و پایبندی به

رویکردهای مشارکتی و همگرایانه در قانون‌گذاری، علاوه بر تقویت جایگاه مجلس شورای اسلامی در عرصه کلان سیاست‌گذاری، می‌تواند دستیابی به اهداف را با هزینه‌های بسیار کمتری میسر سازد. بدون شک بنیان نهادن روابط بر اساس رویکردهای همگرایانه و تلاش برای هم‌افزایی اقدامات برای نیل به نتایج مطلوب‌تر است و نه تنها باعث پیشبرد امور، بلکه نویددهنده و ترسیم‌کننده چشم‌اندازی برای حل مشکلات نیز می‌باشد.

عدم تناسب میان ساختار و فرآیند دولت الکترونیک از مهمترین مسائلی است که می‌توان به آن اشاره کرد. با افزایش یافتن اهمیت فناوری در توسعه سیاسی و اقتصادی کشور، و همچنین تاکید بسیار بر دانش بنیان شدن سازمان‌ها و شرکت‌ها؛ منابع بیشتری نیز به این مهم اختصاص خواهد یافت. هدف‌گذاری، داشتن برنامه‌ریزی مشخص، شناسایی اولویت‌ها و تعیین مناسب‌ترین ابزارهای سیاستی برای توسعه فناوری و دولت الکترونیک ضروری است. سند توسعه فناوری کشور می‌تواند با پوشش دادن موارد فوق، به استفاده بهتر از منابع مالی و انسانی در این حوزه کمک کند.

یکی دیگر از آسیب‌هایی که نظام قانون‌گذاری از آن رنج می‌برد عدم تبیین جایگاه نهادهای علمی و پژوهشی در امر قانون‌گذاری است. قانون‌گذاری مستلزم رعایت بایسته‌هایی است که اجرای آن‌ها در فرآیند تقنین نیازمند علم و تحقیق کافی و سودمند نسبت به موضوعات مورد قانون‌گذاری است تا یک قانون از حداقل ضرورت‌های حاکم بر قانون‌نویسی برخوردار باشد. از سوی دیگر امروزه قوانین از آثار، وجوه و جنبه‌های متعدد و بعضاً نوینی برخوردار هستند که این امر منجر به پیچیدگی هرچه بیشتر موضوعات قانون‌گذاری شده است و قانون‌گذاری را متکی به تخصص‌ها و مطالعات پیش‌بینی در خصوص مسائل و پاسخگویی به نیازهای جدید نموده است. بدون شک انجام این مهم به نحو شایسته از عهده افراد و گروه‌های خاص خارج است. از همین رو ضروری است پیش از قرار گرفتن هر موضوعی در دستورکار قانون‌گذار، جنبه‌های گوناگون آن توسط نهادهای متخصص مورد ارزیابی قرار گیرد، آثار تصویب احتمالی آن در حوزه‌های مختلف بررسی شود و در فرآیند تصویب نیز هرگونه تغییر در محتوای قانون با بهره‌گیری از نظرات خبرگان امر باشد. به همین دلیل وجود نهادهای تحقیقاتی به‌عنوان پشتیبان جریان قانون‌گذاری یکی از نیازمندی‌های ضروری هر نظام تقنینی به حساب می‌آید و امروزه نهادهای علمی و پژوهشی زیادی در کنار نهادهای قانون‌گذار وظیفه تحقیق و تتبع در ابعاد مختلف موضوعات قانون‌گذاری را برعهده دارند. این موارد می‌توانند در راستای حل‌وفصل مسائلی چون: "تعدد قوانین و آمار

مغایر در کشور، ضعف در سیاست پژوهی و ارتباط صنعت و دانشگاه، ضعف مدیریتی و کارشناسانه در نظام خط‌مشی‌گذاری عمومی کشور، وجود استثناپذیری و تفسیر به رأی در قانون، قدیمی بودن قوانین و لزوم بازنگری در قوانین کشور " مثمر ثمر باشند.

### منابع فارسی

- آهنگر، نرگس؛ رسولی، رضا. (۱۳۹۷). شناسایی شاخص‌های موثر بر شهروندی با تاکید بر ارتقای مردم سالاری در سازمان‌های دولتی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*. ۱۱(۴۲)، ۱۷۹-۱۹۹.
- احمدی، فضل‌الله؛ نصیریانی، خدیجه و ابادری، پروانه (۱۳۸۷). تکنیک دلفی: ابزاری در تحقیق. *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*، ۱۸(۱)، ۱۷۵-۱۸۵.
- پورعزت، علی اصغر؛ هاشمی کاسوایی، میناسادات. (۱۳۹۴). بازشناسی هویت مدیریت دولتی و دانش اداره. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*. ۸(۳۰)، ۳۱-۵.
- دانائی‌فرد، حسن. (۱۳۹۷). رویکرد سیاسی به مدیریت در بخش دولتی: بن‌مایه‌های نظری، چارچوب عملیاتی و پیامدها. *فصلنامه مطالعات مدیریت دولتی ایران*. ۱۱(۱)، ۱۵-۳۳.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.
- حشمتی، عطاءالله؛ قیومی ابرقویی، عباس. (۱۳۹۵). موانع تدوین و اجرای برنامه در سازمان‌های ایران. *سیاست نامه علم و فناوری*. ۶(۱)، ۴۵-۵۸.
- خیرگو، منصور، و دانایی فرد، حسن. (۱۳۹۰). چالش‌های مدیریت دولتی و تاثیر آن بر درس آموزش مدیریتی ملی در ایران؛ پژوهشی اکتشافی ترکیبی. *مدیریت نظامی*، ۱۱(۴۴)، ۱۱-۴۵.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه. (۱۳۹۹). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: آگه.
- سلیمانی خوئینی، مهدی؛ دانش‌فرد، کرم‌اله؛ نجف‌بیگی، رضا. (۱۳۹۸). الگوی اقتضایی شناسایی مسائل عمومی در فرایند خط‌مشی‌گذاری ایران با تأکید بر عوامل پیشران. *مدیریت دولتی*، ۱۱(۴)، ۵۳۰-۵۵۶.
- صلصالی، مهوش؛ پرویزی، سرور؛ ادیب حاج باقری، محسن. (۱۳۸۲). *کتاب روش‌های تحقیق کیفی*. تهران: بشری.
- قربانی‌زاده وجه‌اله، محمدی سیاهبومی حمیدرضا. (۱۳۹۸). بررسی عناوین پایان‌نامه‌ها و رساله‌های مدیریت دولتی و تطبیق آن‌ها با سیاست‌های کلی نظام اداری کشور. *حقوق اداری*. ۶(۱۸)، ۱۶۷-۱۹۴.
- محمدی، حامد، الوانی، سید مهدی، معمارزاده‌طهران، غلامرضا و ناصر حمیدی (۱۳۹۵). «طراحی و تبیین الگوی اثربخش نظام اداری ایران»، *مدیریت دولتی*، ۸(۴)، ۵۹۱-۶۱۶.
- مرکز پژوهش‌های مجلس (۱۳۹۶). *عمده‌ترین مسائل کشور: اولویت‌ها و راهبردهای مجلس شورای اسلامی* در دوره دهم. تهران: مجلس شورای اسلامی، مرکز پژوهش‌ها.

مقیم، سیدمحمد؛ پورعزت، علی اصغر؛ لطیفی، میثم؛ ابراهیمی، میثم. (۱۴۰۰). ارائه مدلی جامع از مشارکت خبرگان و تشکلهای مردم نهاد در مدیریت عملکرد بخش عمومی. *مدیریت دولتی*، ۱۳(۱)، ۲۸-۳.

نرگسیان، عباس؛ اسدزاده، علیرضا. (۱۴۰۰). مبانی فلسفی نهضت‌های بخش عمومی: گذار از نهضت اداره امور عمومی سنتی به مدیریت ارزش عمومی. *فصلنامه حکمرانی و توسعه*، ۲(۱)، ۴۱-۷۵.

### References

- Abedi jafari, H; Taslimi, S; Faghihi, A & Sheikhzadeh, M (2011). Thematic Analysis and Theme Network: A simple and efficient way to explain patterns in qualitative data. *Strategic Management Thought*, Fifth Year, No. 2, pp. 151-198. (In Persian).
- Ahangar, N & Rasouli, R. (2018). Identification the Key Indicators Effecting on Citizenship with Emphasis on Promoting Democracy in Public Organizations. *Public Management Researches*, Vol. 11, Issue. 42, 179-199. (In Persian).
- Ahmadi, F; Nasiriani; Kh, Abazari, P. (2008). Delphi technique: a tool in research. *Iranian Journal of Medical Education*. 2008; 8 (1): 185-175. (In Persian).
- Attride-Stirling, J. (2001), "Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research", *Qualitative Research*, Vol. 1, No. 3, Pp. 385-405.
- Banning EB. (2002). *Archaeological survey*. New York; London: Kluwer Academic/ Plenum Publishers; 2002.
- Batalli, M. (2016). Factors Affecting the Transformation of Public Administration. *Acta Universitatis Danubius. Juridica*, Vol 12, No 3 (2016).
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Borst, Jelmer P.; Buwalda, Trudy A. & A. Taatgen, Niels. (2013). Avoiding the problem state bottleneck by strategic use of the environment. *Acta Psychologica*. Volume 144, Issue 2, October 2013, Pages 373-379.
- Caulfield, Jack. (2020). How to do thematic analysis. Published on September 6, 2019 by. Revised on August 14, 2020. <https://www.scribbr.com/methodology/thematic-analysis/>
- Chu, H & Hwang, G. (2008). A Delphi-based approach to developing expert systems with the cooperation of multiple experts. *May 2008 Expert Systems with Applications* 34(4):2826-2840.
- Danaee Fard, H. (2019). Political Approach to Public Sector Administration: Theoretical Foundations, Operational Framework and Consequences. *Journal of Iranian Public Administration Studies*. Volume 1, Issue 1 - Serial Number 1, Summer 2018, PP 15-33. (In Persian).

- Dijkstra, N. E., De Baetselier, E., Dilles, T., Van Rompaey, B., da Cunha Batalha, L. M., Filov, I., & Sino, C. G. (2021). Developing a competence framework for nurses in pharmaceutical care: A Delphi study. *Nurse Education Today*, 104, 104926.
- Duriau, Vincent J.; K. Reger, Rhonda & D. Pfarrer, Michael. (2007). A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies: Research Themes, Data Sources, and Methodological Refinements. *Organizational Research Methods*. Volume: 10 issue: 1, page(s): 5-34. <https://doi.org/10.1177/1094428106289252>.
- Forbes, Melissa; Hill, Carolyn J. & Lynn, Laurence E. Jr. (2005). 14 - Public management and government performance: An international review Published online by Cambridge University Press: 22 September 2009.
- Ghorbanizadeh, V & Mohammadi siahboomi, H. (2019). Study of Titles of Theses and Treatises of Governmental Management and Its Adaptation To The General Policies of the Administrative System of the Country. *qjal*. 2019; 6 (18):167-194. (In Persian).
- Hamel, Candyce; Michaud, Alan; Thuku, Micere; Skidmore, Becky; Stevens, Adrienne. (2020). Defining Rapid Reviews: a systematic scoping review and thematic analysis of definitions and defining characteristics of rapid reviews. *Journal Pre-proof*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2020.09.041>.
- Heshmati, A & Ghayoumi, A. (2016). Barriers of planning and implementation in Iranian companies. *Journal of Science and Technology Policy*. Volume 6, Issue 1 - Serial Number 14, Spring 2016, PP. 45-58. (In Persian).
- Islamic Parliament Research Center (IPRC). (2019). The main problems of the country: Priorities and strategies of the Islamic Consultative Assembly in the tenth term. Tehran: Islamic Consultative Assembly, Research Center. (In Persian).
- Jreisat, J. (2010). Comparative public administration and Africa. *International Review of Administrative Science*, 76 (4), 616.
- Kheirgo, M; and DanaeeFard, H. (2011). Public management challenges and its impact on national management education in Iran; A mixed exploratory research. *Military management*. 11(44), 11-45. (In Persian).
- Lindblom, C.E. (1990). *Inquiry and Change. The Troubled Attempt to Understand and Shape Society*. NY: Yale University Press.
- Lynn, Laurence E. Jr., Carolyn J. Heinrich, and Carolyn J. Hill. (2000). Studying Governance and Public Management: Why? How? In C. Heinrich and L. Lynn (eds.) *Governance and Performance: New Perspectives* (Washington, DC: Georgetown University Press), pp. 1-33.
- Maguire, Moira & Delahunt, Brid. (2017). Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-by-Step: Guide for Learning and Teaching Scholars. *AISHE-J*. Volume , Number 3 (Autumn 2017) 3351- 33514.

- Mohammadi, H; Alvani, S. M; Memarzadehtehran, Gh & Hamidi, N. (2017). Designing and Developing Iran Administrative system Effectiveness Model. *Journal of public Administration*. Volume 8, Issue 4, Winter 2017; PP. 591-616. (In Persian).
- Moghimi, M; Pourezzat, A; Latifi, M & Ebrahimi, O. (2021). Explaining the status of participation of experts and NGO's in Iran's public sector performance management. *Journal of Public Administration*, 2021, Vol. 13, No.1, pp. 3-28. (In Persian).
- Monarcha-Matlak, Aleksandra. (2021). Automated decision-making in public administration. *Procedia Computer Science*. Volume 192, 2021, Pages 2077-2084.
- Mosher, Frederick C. (2021). public administration. <https://www.britannica.com/topic/public-administration/History>.
- Nargesian, A & Asadzadeh, A. (2021). Philosophical Fundamentals of Public Administration Movements: From Traditional Public Administration to Public Value Management. *Development & Governance*, Vol. 1, Issue. 2, PP. 41-75. (In Persian).
- Nofianti, Leny & Suseno, Novie Susanti. (2014). Factors affecting implementation of good government governance (GGG) and their implications towards performance accountability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 164 (2014) 98-105.
- Pourezzat, A.A. & Hashemi Kasvae, M. (2016). Recognition of public management and administration knowledge identity. *Public Management Researches*, Vol. 8, Issue. 30, PP. 5-31. (In Persian).
- Salsali M, Parvizy S & Adibehajbagheri M. (2003). Qualitative research methods. Tehran: Boshra. (In Persian).
- Sarmad, Z; Bazargan, A & Hejazi, E. (2021). *Research Methods in Behavioral Sciences*. Tehran: Agah. (In Persian).
- SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) (2014). Principles of Public Administration. <http://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration-nov2014.pdf>
- Schroeder, Pascal & Kacem, Imed. (2020). Competitive difference analysis of the cash management problem with uncertain demands. *European Journal of Operational Research*. Volume 283, Issue 3, 16 June 2020, Pages 1183-1192.
- Soleymani Khoeini, M; Daneshfard, K & Najafbeygi, R. (2019). Contingency Model for Identifying Public Issues in Iran's Policy-Making Process with an Emphasis on Triggering. *Journal of public Administration*. Volume 11, Issue 4. 2019, PP. 530-556. (In Persian).
- Van de Walle, Steven. (2003). Public Service Performance and Trust in Government: The Problem of Causality. August 2003 *International Journal of Public Administration* 26(8-9). DOI:10.1081/PAD-120019352.

- Vigoda-Gadot, Eran. (2012). Internal Politics in Public Administration Systems: An Empirical Examination of its Relationship with Job Congruence, Organizational Citizenship Behavior, and In-Role Performance. October 2012, *Public Personnel Management*, 29(2):185-210
- Waldo, D (2001). *Public Administration Quarterly*, 25(3) 290-315.
- Wilson, W. (1887). The study of public Administration. *Political Science Quarterly*, 9 (1), 197-222.
- World Bank. (2018). Improving Public Sector Performance Through Innovation And Inter-Agency Coordination. Global Report Public Sector Performance. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/833041539871513644/pdf/131020-WP-P163620-WorldBankGlobalReport-PUBLIC.pdf>.
- Xiong, Y; Cho, M & Boatwright, B. (2019). Hashtag activism and message frames among social movement organizations: Semantic network analysis and thematic analysis of Twitter during the #MeToo movement. *Public Relations Review*. Volume 45, Issue 1, March 2019, Pages 10-23.