

# تحلیل و بررسی نقش مدیریت دولتی نوین در سیاست‌زدگی نظام اداری





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شماره مسلسل: ۲۰۸۴۴  
کد موضوعی: ۲۹۰



مرکز پژوهش‌های  
مجلس شورای اسلامی

تاریخ انتشار:  
۱۴۰۴/۴/۲۹

### عنوان گزارش:

تحلیل و بررسی نقش مدیریت دولتی نوین در سیاست‌زدگی نظام اداری

نوع گزارش: طرح و لایحه □، نظارتی □، راهبردی ■، پیش‌نویس قانونی □

### نام دفتر:

مطالعات مدیریت (گروه نظام اداری، ساختار و فرآیند دولت)

### تهیه و تدوین کنندگان:

ناصر خانی، مژگان بهرامی، سیروس کشاورز (گروه نظام اداری، ساختار و فرآیند دولت)

### همکاران:

الهه السادات میرسلیمی (کارشناس دفتر مطالعات مدیریت)، نسترن پیرکفاش فومنی (گروه نظام اداری، ساختار و فرآیند دولت)

### مدیر مطالعه:

فهیمة غفرانی

### اظهار نظر کنندگان:

توحید اسماعیل پور (دفتر مطالعات حکمرانی)، فرشته دستواره (دفتر مطالعات سیاسی)،  
سجاد کریمی پاشاکی (دفتر مطالعات مدیریت)، علی جمالی (دفتر مطالعات مدیریت)

### ناظران علمی:

مهدی عبدالحمید، حسین اصلی پور

### گرافیک و صفحه آرایی:

ساجده زارع مرزی

### ویراستار ادبی:

اکرم وحدانی فر

### واژه‌های کلیدی:

۱. مدیریت دولتی نوین
۲. سیاست‌زدگی
۳. نظام اداری

### تاریخ شروع مطالعه:

۱۴۰۳/۰۳/۰۱



## فهرست مطالب

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| چکیده.....                                    | ۶  |
| خلاصه مدیریتی.....                            | ۷  |
| ۱. مقدمه.....                                 | ۹  |
| ۲. پیشینه پژوهش.....                          | ۱۰ |
| ۳. نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهاد های سیاستی..... | ۲۸ |
| منابع و مآخذ.....                             | ۳۱ |

## فهرست جداول

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| جدول ۱. اهمیت حوزه‌های تأثیر مدیریت دولتی نوین.....                                            | ۱۱ |
| جدول ۲. تجارب کشورهای منتخب در پیاده‌سازی اصول مدیریت دولتی نوین.....                          | ۱۲ |
| جدول ۳. چالش‌ها و درس‌های آموخته از تجربه پیاده‌سازی مدیریت دولتی نوین در ایران.....           | ۱۳ |
| جدول ۴. انواع سیاست‌زدگی، علل و پیامدها.....                                                   | ۱۴ |
| جدول ۵. انواع سیاست‌زدگی و تأثیر آن بر نظام‌های اداری و سیاسی.....                             | ۱۵ |
| جدول ۶. خلاصه برخی تحقیقات در خصوص رابطه بین اجرای اصلاحات مدیریت دولتی نوین و سیاست‌زدگی..... | ۱۸ |
| جدول ۷. تحقیقات مدیریت دولتی نوین و ابعاد مستخرجه در هر تحقیق.....                             | ۱۸ |
| جدول ۸. توصیه‌هایی برای مهار اثر مدیریت‌گرایی بر سیاست‌زدگی نظام اداری.....                    | ۲۰ |
| جدول ۹. توصیه‌هایی برای مهار اثر تمرکززدایی بر سیاست‌زدگی نظام اداری.....                      | ۲۱ |
| جدول ۱۰. توصیه‌هایی برای مهار اثر بازارگرایی بر سیاست‌زدگی نظام اداری.....                     | ۲۲ |
| جدول ۱۱. توصیه‌هایی برای مهار اثر خصوصی‌سازی / قراردادگرایی بر سیاست‌زدگی نظام اداری.....      | ۲۳ |
| جدول ۱۲. توصیه‌هایی برای مهار اثر مقررات‌زدایی بر سیاست‌زدگی نظام اداری.....                   | ۲۴ |
| جدول ۱۳. توصیه‌هایی برای مهار اثر عاملیت بر سیاست‌زدگی نظام اداری.....                         | ۲۵ |
| جدول ۱۴. توصیه‌هایی برای مهار اثر نظام‌های پاداش مبتنی بر عملکرد بر سیاست‌زدگی نظام اداری..... | ۲۶ |
| جدول ۱۵. راهکارهایی برای غلبه بر جنبه‌های تاریک مدیریت دولتی نوین.....                         | ۲۷ |
| جدول ۱۶. راهکارهایی برای غلبه بر جنبه‌های تاریک مدیریت دولتی نوین.....                         | ۲۹ |
| جدول ۱۷. پیشنهاد توصیه‌های سیاستی ویژه.....                                                    | ۳۰ |



## تحلیل و بررسی نقش مدیریت دولتی نوین در سیاست‌زدگی نظام اداری

### چکیده



نفوذ رویکردهای مدیریت دولتی نوین در نظام‌های اداری، چالش‌هایی را در خصوص بی‌طرفی و کارآمدی آنها ایجاد کرده است. این گزارش به بررسی ابعاد مختلف مدیریت دولتی نوین و تأثیر آنها بر سیاست‌زدگی نظام اداری می‌پردازد. مدیریت دولتی نوین با تأکید بر کارایی، تمرکز بر نتایج، مشتری‌گرایی و رقابت، زمینه را برای نفوذ بازیگران سیاسی به نظام اداری و اعمال نظر آنها در فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرایی فراهم می‌کند. این امر بی‌طرفی و استقلال نظام اداری را خدشه‌دار می‌کند و به سیاست‌زدگی آن دامن می‌زند. مدیریت دولتی نوین به رغم مزایای بالقوه‌ای که در زمینه کارایی و اثربخشی نظام اداری دارد، ممکن است پیامدهای منفی نیز به همراه داشته باشد. سیاست‌زدگی نظام اداری یکی از این پیامدهاست که احتمال دارد کارآمدی و مشروعیت آن را به خطر اندازد. لازم است با اتخاذ تدابیر مناسب، از جمله تقویت نهادهای نظارتی، ارتقای فرهنگ سازمانی و نهادهای سازشی ارزش‌های اخلاقی، آثار منفی مدیریت دولتی نوین بر سیاست‌زدگی نظام اداری را به حداقل رساند.



### بیان / شرح مسئله

نفوذ رویکردهای مدیریت دولتی نوین در نظام‌های اداری، درحالی‌که مزایایی در زمینه کارایی و اثربخشی به همراه داشته، چالش‌هایی را نیز درخصوص بی‌طرفی و استقلال نظام اداری ایجاد کرده است. این امر به نوبه خود به افزایش سیاست‌زدگی در نظام اداری و خدشه دار شدن مشروعیت و کارآمدی آن منجر می‌شود.

### نقطه نظرها / یافته‌های کلیدی

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر ابعاد مختلف مدیریت دولتی نوین بر سیاست‌زدگی نظام اداری انجام شده است. در این راستا، ابعاد کلیدی مدیریت دولتی نوین شامل مدیریت‌گرایی، تمرکززدایی، بازارمحوری، خصوصی‌سازی، مقررات‌زدایی، تفکیک، نظام‌های پاداش مبتنی بر عملکرد و مشتری‌مداری تحلیل شده‌اند.

■ **مدیریت‌گرایی:** تأکید بر مدیریت‌گرایی در مدیریت دولتی نوین، با تمرکز بر نتایج و اندازه‌گیری عملکرد، می‌تواند زمینه‌ساز اعمال فشارهای سیاسی برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده باشد و استقلال و بی‌طرفی مدیران را تحت‌الشعاع قرار دهد.

■ **تمرکززدایی:** تمرکززدایی و اعطای خودمختاری بیشتر به واحدهای سازمانی، درحالی‌که ممکن است به افزایش کارایی و نوآوری منجر شود، می‌تواند زمینه‌هایی را برای نفوذ بازیگران سیاسی به سطوح پایین‌تر نظام اداری و اعمال نظر آنها در تصمیم‌گیری‌ها ایجاد کند.

■ **بازارمحوری:** رویکرد بازارمحوری در مدیریت دولتی نوین، با تأکید بر رقابت و مشتری‌گرایی، می‌تواند منجر به اولویت‌دهی به منافع ذی‌نفعان خاص به جای منافع عمومی و در نتیجه سیاست‌زدگی در نظام اداری شود.

■ **خصوصی‌سازی:** خصوصی‌سازی وظایف و خدمات دولتی، ضمن اینکه ممکن است موجب افزایش کارایی و کاهش هزینه‌ها شود، می‌تواند وابستگی نظام اداری به بخش خصوصی را افزایش دهد و زمینه را برای اعمال نفوذ ذی‌نفعان خصوصی در تصمیم‌گیری‌های عمومی فراهم کند.

■ **مقررات‌زدایی:** کاهش مقررات و بوروکراسی در مدیریت دولتی نوین، درحالی‌که ممکن است به تسریع فرایندهای اداری و افزایش انعطاف‌پذیری بینجامد، می‌تواند موجب تضعیف حاکمیت قانون و افزایش فرصت‌های فساد و سوءاستفاده از قدرت نیز شود.

■ **تفکیک:** تفکیک وظایف سیاست‌گذاری، اجرا و نظارت، درحالی‌که ممکن است به شفافیت و پاسخ‌گویی نظام اداری کمک کند، می‌تواند زمینه را برای ایجاد شکاف بین این وظایف و اعمال نفوذ بازیگران سیاسی در هریک از آنها فراهم کند.

■ **نظام‌های پاداش مبتنی بر عملکرد:** نظام‌های پاداش مبتنی بر عملکرد، درحالی‌که ممکن است به افزایش انگیزه کارکنان و ارتقای کارایی کمک کند، می‌تواند به تمرکز بر نتایج کوتاه‌مدت به جای اهداف بلندمدت و همچنین بی‌توجهی به ملاحظات اخلاقی و عدالت اجتماعی بینجامد.

■ **مشتری‌مداری:** تأکید بر مشتری‌مداری در مدیریت دولتی نوین، درحالی‌که ممکن است به ارتقای کیفیت خدمات عمومی کمک کند، می‌تواند موجب تمرکز بر جلب رضایت ذی‌نفعان خاص به جای منافع عمومی و در نتیجه سیاست‌زدگی در نظام اداری شود.

توصیه‌ها

### الف) راهکارهای تقنینی و قانونگذاری

■ **تقویت قوانین و مقررات مربوط به شفافیت و پاسخ‌گویی:** وضع قوانینی که دسترسی عمومی به اطلاعات دولتی را تسهیل کرده، نظارت بر فعالیت‌های لابی‌گری را تشدید می‌کند و مجازات‌های سختی برای سوءاستفاده از قدرت و فساد در نظر می‌گیرد.

■ **تعیین چارچوب‌های قانونی برای مدیریت تعارض منافع:** تدوین قوانینی که تضاد منافع بین مقامات دولتی و ذی‌نفعان خصوصی را به وضوح تعریف و ممنوع می‌کند و سازوکارهایی برای شناسایی و مدیریت این تضادها به وجود می‌آورد.

■ **ایجاد نهادهای مستقل نظارتی:** ایجاد نهادهای مستقل با وظایف مشخص برای نظارت بر فعالیت‌های نظام اداری، بررسی



عملکرد مدیران دولتی و گزارش تخلفات به مراجع ذیصلاح.

■ **تکیه بر سیاست واگذاری فعالیت‌های دولتی:** انتقال تصدی‌های قابل واگذاری دولت در موارد ممکن به نهادهای مردمی و تعاونی‌ها به‌جای سیاست خصوصی‌سازی مطابق با مفاد اصل (۴۴) قانون اساسی.

**ب) راهکارهای نظارتی**

■ **تقویت نهادهای نظارتی موجود:** ارتقای ظرفیت و استقلال نهادهای نظارتی موجود مانند دیوان محاسبات، سازمان بازرسی کل کشور و نهادهای نظارتی بخش‌های مختلف دولتی.

■ **ایجاد سیستم‌های نظارت داخلی:** تشویق و حمایت از ایجاد سیستم‌های نظارت داخلی در دستگاه‌های اجرایی برای شناسایی و گزارش تخلفات و ناکارآمدی‌ها.

■ **استفاده از فناوری برای نظارت:** استفاده از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و داده‌های بزرگ برای تجزیه و تحلیل فعالیت‌های نظام اداری و شناسایی الگوهای مشکوک یا غیرقانونی.

**ج) راهکارهای سیاستی**

■ **ترویج فرهنگ اخلاقی در نظام اداری:** ترویج ارزش‌های اخلاقی مانند صداقت، عدالت، پاسخ‌گویی و بی‌طرفی در میان کارکنان دولتی از طریق آموزش، تشویق و تنبیه.

■ **تقویت مشارکت عمومی در فرایندهای تصمیم‌گیری:** ایجاد فرصت‌های بیشتر برای مشارکت شهروندان در فرایندهای تصمیم‌گیری دولتی و نظارت بر عملکرد نظام اداری.

■ **ارتقای آگاهی عمومی:** افزایش آگاهی عمومی از چالش‌های سیاست‌زدگی نظام اداری و اهمیت بی‌طرفی و استقلال آن در تضمین منافع عمومی.

**د) ملاحظات**

■ اتخاذ رویکردی جامع و چندجانبه برای اصلاح نظام اداری.

■ ضرورت تعهد سیاسی به اجرای راهکارهای پیشنهادی.

■ نیاز به صبر و حوصله و تلاش مستمر برای ایجاد تغییرات پایدار.

■ اتخاذ رویکرد بلندمدت به‌جای رویکرد مقطعی و کوتاه‌مدت در راستای ایجاد تغییرات پایدار.

## ۱. مقدمه

در دهه‌های اخیر، تحولات چشمگیری در نحوه اداره امور عمومی در سراسر جهان مشاهده می‌شود. رویکردهای سنتی مدیریت دولتی جای خود را به رویکردهای نوین، از جمله مدیریت دولتی نوین (NPM)<sup>۱</sup>، داده‌اند. مدیریت دولتی نوین با تأکید بر کارایی، اثربخشی، پاسخ‌گویی و مشتری‌گرایی، در پی مدرن‌سازی نظام‌های اداری و ارتقای کیفیت خدمات عمومی بوده است.

با وجود مزایای بالقوه مدیریت دولتی نوین، این رویکرد انتقادهایی را نیز به همراه داشته است. از مهم‌ترین انتقادات افزایش سیاست‌زدگی نظام اداری در سایه مدیریت دولتی نوین است. مدیریت دولتی نوین با تمرکز بر نتایج و اندازه‌گیری عملکرد، زمینه را برای اعمال فشارهای سیاسی بر مدیران دولتی برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده فراهم می‌کند. این امر می‌تواند استقلال و بی‌طرفی مدیران را تحت‌الشعاع قرار دهد و منجر به اتخاذ تصمیماتی شود که به جای منافع عمومی به نفع ذی‌نفعان خاص باشد.

در این گزارش تأثیر مدیریت دولتی نوین بر سیاست‌زدگی نظام اداری بررسی می‌شود. برای این منظور، ابتدا ابعاد کلیدی مدیریت دولتی نوین معرفی و سپس هریک از این ابعاد و تأثیر آن بر سیاست‌زدگی نظام اداری تحلیل می‌شود. در نهایت، راهکارهایی برای به حداقل رساندن آثار منفی مدیریت دولتی نوین بر سیاست‌زدگی نظام اداری ارائه خواهد شد.

این گزارش برای سیاست‌گذاران، مدیران دولتی، پژوهشگران و دانشجویان حوزه مدیریت دولتی مفید خواهد بود. درک عمیق‌تر از چالش سیاست‌زدگی نظام اداری در نظام‌های اداری مدرن، به اتخاذ تصمیمات و اقدامات مناسب برای ارتقای کارایی، اثربخشی و بی‌طرفی نظام اداری کمک خواهد کرد. این گزارش در قالب پنج بخش به این شرح سازمان‌دهی شده است:

- ❏ مفهوم مدیریت دولتی نوین، اصول، و آثار آن،
- ❏ تجربه پیاده‌سازی مدیریت دولتی نوین در سایر کشورها و ایران،
- ❏ تحلیل تأثیر مدیریت دولتی نوین بر سیاست‌زدگی در سایر کشورها،
- ❏ تحلیل ابعاد هشت‌گانه مدیریت دولتی نوین بر سیاست‌زدگی،
- ❏ جمع‌بندی و نتیجه‌گیری.

## ۲. پیشینه پژوهش

### ۲-۱. مفهوم مدیریت دولتی نوین و اصول آن

مدیریت دولتی نوین رویکردی در اداره امور عمومی است که در اواخر قرن بیستم ظهور کرده و هدف آن کارآمدتر و مؤثرتر کردن بخش دولتی با اتخاذ شیوه‌ها و اصول مدیریت بخش خصوصی است. مدیریت دولتی نوین از معرفی سازوکارهای مبتنی بر بازار و تکنیک‌های مدیریت کارآفرینانه در ارائه خدمات دولتی حمایت می‌کند. اصول کلیدی مدیریت دولتی نوین به این شرح است [۱]:

**تفکیک و تمرکززدایی:** عبارت است از تجزیه سازمان‌های بوروکراتیک بزرگ به واحدها یا عملیاتی کوچک‌تر و با امکان مدیریت بهتر که هر کدام استقلال عملیاتی و اختیارات تصمیم‌گیری بیشتری دارند. هدف این اصل این است که سازمان‌های خدمات دولتی را انعطاف‌پذیرتر و پاسخ‌گوتر کند.

**رقابت و برون‌سپاری:** مدیریت دولتی نوین می‌کوشد تا با وارد کردن رقابت و مشوق‌های بازاری در بخش دولتی از طریق برون‌سپاری خدمات به ارائه‌دهندگان خصوصی، کارایی این بخش را افزایش دهد.

**مدیریت‌گرایی:** به معنای دادن استقلال و اختیار بیشتر به مدیران دولتی در مدیریت منابع، کارکنان و عملیات، مشابه هم‌تایان بخش خصوصی است. این اصل بر اهمیت مهارت‌های مدیریت حرفه‌ای نسبت به فرایندهای بوروکراتیک سنتی تأکید دارد.

**معیارهای صریح عملکرد:** عبارت است از ایجاد استانداردها و اهداف عملکرد واضح و قابل اندازه‌گیری برای سازمان‌های خدمات دولتی و کارکنان آنها، با تمرکز بر نتایج به‌جای ورودی‌ها یا فرایندها. هدف این اصل ارتقای پاسخ‌گویی و تسهیل ارزیابی عملکرد است. **تأکید بر کنترل‌های خروجی:** در مدیریت دولتی نوین بر حرکت و تغییر از سوی کنترل‌های ورودی سنتی و قوانین رویه‌ای به سمت تمرکز بر نظارت و کنترل خروجی‌ها و نتایج تأکید می‌شود. این اصل ارتباط نزدیکی با اصل قبلی (تعیین معیارهای صریح عملکرد) دارد و شامل استفاده از شاخص‌های عملکرد و سازوکارهای ارزیابی است.

**انضباط و صرفه‌جویی بیشتر در استفاده از منابع:** تأکید مدیریت دولتی نوین بر ترویج صرفه‌جویی در استفاده از منابع خدمات دولتی، کاهش هزینه‌های مستقیم و افزایش انضباط نیروی کار است. این اصل نشان‌دهنده انگیزه کارایی و مقرون‌به‌صرفه بودن در ارائه خدمات دولتی است.

**پذیرش شیوه‌های مدیریت بخش خصوصی و بازارگرایی:** در مدیریت دولتی نوین تلاش می‌شود تکنیک‌ها و شیوه‌های مدیریت بخش خصوصی، مانند پاداش‌های مبتنی بر عملکرد، برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت کیفیت، به سازمان‌های دولتی هم تسری یابد. هدف این اصل افزایش کارایی و اثربخشی ارائه خدمات دولتی است.

### ۲-۲. آثار مورد انتظار مدیریت دولتی نوین در نظام اداری

پیش‌بینی می‌شود اجرای اصلاحات مدیریت خدمات دولتی نوین (مدیریت دولتی نوین) تأثیر قابل توجهی بر سازمان‌های دولتی داشته باشد و بر جنبه‌های مختلف عملیات و عملکرد آنها تأثیر بگذارد. اهم تأثیرات مدیریت دولتی نوین در نظام اداری به این شرح است:

#### ۲-۲-۱. تأثیر بر فرایندها و خروجی‌ها

اصلاحات مدیریت دولتی نوین با هدف معرفی شیوه‌های مدیریت بخش خصوصی و اصول مبتنی بر بازار در سازمان‌های بخش دولتی ارائه شده است. در این اصلاحات، تأکید بر کارایی، کنترل هزینه و اندازه‌گیری عملکرد از طریق تکنیک‌هایی مانند شاخص‌های عملکرد، اهداف و ممیزی‌ها با هدف بهبود بهره‌وری و ارزش برای پول صرف شده در بخش دولتی است. همچنین، تفکیک نظام‌های اداری یکپارچه به واحدها یا آژانس‌های کوچک‌تر و تخصصی‌تر با استقلال مدیریتی بیشتر به قصد افزایش انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی صورت پذیرفته است. در این میان، اتخاذ رویکردهای مصرف‌گرایانه، رفتار با شهروندان به‌عنوان مشتری و تمرکز بر کیفیت خدمات و رضایت مشتری نیز مدنظر طرفداران مدیریت دولتی نوین است. با این حال، این تغییرات به دلیل تضعیف اخلاق خدمات دولتی و اصول عدالت مورد انتقاد قرار گرفته است که در بخش‌های بعدی مفصل به آن پرداخته خواهد شد [۲-۴].

## ۲-۲-۲. تأثیر بر افراد حرفه‌ای و فرهنگ سازمانی

معرفی اصول مدیریت دولتی نوین و منطق مدیریتی به‌طور قابل توجهی بر متخصصان بخش خدمات دولتی و فرهنگ سازمانی تأثیر گذاشته است. مدیران حرفه‌ای تنش‌ها و تضادهایی را بین اصلاحات مدیریت دولتی نوین و ارزش‌های حرفه‌ای سنتی، خودمختاری و خودتنظیمی تجربه کرده‌اند و اغلب مدیریت دولتی نوین را تهدیدی برای تخصص و اختیار خود قلمداد می‌کنند. برخی از متخصصان نقش‌های جدید خود را به‌راحتی می‌پذیرند؛ ولی در مقابل، برخی دیگر در مقابل تغییرات مقاومت می‌کنند. این امر منجر به چالش‌های مجدد گروه‌های حرفه‌ای و پویایی قدرت در نظام اداری می‌شود. به‌طور خلاصه، می‌توان این اثر را به‌عنوان چالش‌های فرهنگ بوروکراتیک سنتی و ظهور فرهنگ شرکتی و عملکردمحور ارزیابی کرد. طبق معمول، این تغییر فرهنگی با مقاومت برخی از کارکنان دولت مواجه شده است. ازسوی دیگر، مسائل روش‌شناختی مرتبط با سیستم‌های اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد معرفی شده تحت مدیریت دولتی نوین با چالش‌های روش‌شناختی و استراتژیک نیز مواجه شده‌اند؛ به‌نحوی که در برخی موارد، بدون اینکه لزوماً عملکرد را بهبود بخشند، موجب افزایش حجم کار و فشارهای روانی بر کارکنان بخش دولتی شده‌اند.

## ۲-۲-۳. تأثیر بر انسجام و برابری اجتماعی

اصلاحات مدیریت دولتی نوین همچنین پیامدهایی برای انسجام اجتماعی و برابری در ارائه خدمات دولتی داشته است؛ این نگرانی شامل خدشه احتمالی دسترسی برابر به خدمات و همبستگی کارمندان خدمات دولتی به‌دلیل تأکید بر کارایی و اصول مبتنی بر بازار است. این به‌نوبه خود به چالش‌ها در حفظ کیفیت و عدالت در ارائه خدمات یکسان در بین واحدهای مشابه دولتی با واحدهای تفکیک شده با اهداف و مشوق‌های عملکردی متفاوت قابل تقسیم است. به‌طور خلاصه، این‌گونه استدلال می‌شود که تمرکز مدیریت دولتی نوین بر کارایی ممکن است اثربخشی خدمات دولتی را در پرداختن به مسائل پیچیده اجتماعی تضعیف کند. اهم حوزه‌های تأثیر مدیریت دولتی نوین در جدول ۱ تحلیل شده است.

جدول ۱. اهم حوزه‌های تأثیر مدیریت دولتی نوین

| تأثیر بر ...               | آثار کلیدی                                                                                                                                          |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| فرایندها و خروجی‌ها        | تأکید بر کارایی، کنترل هزینه و سنجش عملکرد<br>تفکیک بوروکراسی‌ها به واحدهای کوچک‌تر<br>اتخاذ رویکردهای بازارگرا                                     |
| حرفه‌ای‌ها و فرهنگ سازمانی | تنش‌ها با ارزش‌های حرفه‌ای سنتی و استقلال<br>تمایز داخلی و طبقه‌بندی مجدد گروه‌های حرفه‌ای<br>تغییر به‌سمت فرهنگ شرکتی‌تر و عملکردمحور              |
| انسجام اجتماعی و برابری    | فرسایش بالقوه دسترسی برابر به خدمات و اخلاق خدمات عمومی<br>چالش‌ها در حفظ کیفیت خدمات ثابت در بین آژانس‌ها<br>بحث درباره تعادل بین کارایی و اثربخشی |

مأخذ: یافته‌های پژوهش.

## ۲-۳. تجربه پیاده‌سازی مدیریت دولتی نوین در سایر کشورها

اصلاحات مدیریت دولتی نوین (مدیریت دولتی نوین) به‌طور گسترده توسط بسیاری از کشورهای جهان با درجات مختلف موفقیت پذیرفته شده است. نگاهی به تجربیات پنج کشور پیشرو در اجرای اصلاحات مدیریت دولتی نوین، شامل انگلستان، نیوزلند، استرالیا، کانادا و ایالات متحده، به این شرح می‌تواند مفید واقع شود:

### ■ انگلستان

بریتانیا، با اصلاحاتی که در دولت تاچر در دهه ۱۹۸۰ آغاز شد، یکی از اولین پذیرندگان اصول مدیریت دولتی نوین بود. ابتکارات کلیدی شامل معرفی پرداخت مبتنی بر عملکرد، ایجاد سازمان‌های اجرایی و استفاده از سازوکارهای مبتنی بر بازار در ارائه خدمات



دولتی بود. این اصلاحات منجر به بهبود کارایی و صرفه‌جویی در هزینه‌ها در برخی زمینه‌ها شد؛ لیکن با انتقادهایی به دلیل تضعیف ارزش‌های خدمات دولتی و خدشه بر مسئولیت‌پذیری مواجه شد [۳، ۵].

#### ■ نیوزلند

نیوزلند اغلب به‌عنوان مدلی برای اجرای موفق مدیریت دولتی نوین ذکر می‌شود. اصلاحات در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ بر تمرکززدایی، مدیریت عملکرد و جداسازی حاکمیت و تصدی‌گری ارائه خدمات متمرکز بود. ایجاد آژانس‌های نیمه‌مستقل و اتخاذ حسابداری تعهدی از دستاوردهای قابل توجه نیوزلند در این زمینه بود. با این حال، نگرانی‌هایی درباره پاره پاره شدن بخش خدمات دولتی و ضعف هماهنگی در این کشور مطرح شده است [۵، ۶].

#### ■ استرالیا

اصلاحات مدیریت دولتی نوین استرالیا، معروف به «مدیریت دولتی نوین و خدمات دولتی نوین» در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ اجرا شد. ابتکارات کلیدی شامل پذیرش حسابداری تعهدی، ایجاد سازمان‌هایی اجرایی و معرفی پرداخت مبتنی بر عملکرد بود. با وجود اینکه این اصلاحات کارایی را در برخی زمینه‌ها بهبود بخشید، به عقیده برخی محققان، به پاره‌ای نگرانی‌ها درباره خدشه‌دار شدن ارزش‌های خدمات دولتی و انشقاق بخش دولتی دامن زده است [۳، ۵].

#### ■ کانادا

رویکرد کانادا به مدیریت دولتی نوین با اصلاحات در هر دو سطح فدرال و استانی، تدریجی‌تر و غیرمتمرکزتر بود. ابتکارات کلیدی شامل اتخاذ سازوکارهای ارائه خدمات جایگزین، استفاده از بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد و معرفی مشارکت‌های دولتی - خصوصی بود. در حالی که این اصلاحات منجر به بهبودهایی در کارایی شد، به دلیل تضعیف مسئولیت‌پذیری و شفافیت با انتقادهایی روبه‌رو است [۵، ۷].

#### ■ ایالات متحده

تجربه ایالات متحده درباره مدیریت دولتی نوین با اصلاحات در هر دو سطح فدرال و ایالتی متفاوت بوده است. این ابتکارات کلیدی شامل پذیرش بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، استفاده از سازوکارهای مبتنی بر بازار در ارائه خدمات، و معرفی مشارکت‌های دولتی - خصوصی بوده است. با وجود بهبودهایی در کارایی، این اصلاحات به دلیل تضعیف ارزش‌های خدمات دولتی و خدشه بر مسئولیت‌پذیری با انتقادهایی مواجه است [۳، ۵]. تجارب این کشورها در جدول ۲ خلاصه شده است.

جدول ۲. تجارب کشورهای منتخب در پیاده‌سازی اصول مدیریت دولتی نوین

| کشور         | چالش‌های اصلی                                     | درس‌های آموخته شده                                                                 |
|--------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| انگلستان     | فرسایش ارزش‌های خدمات عمومی، نگرانی‌های پاسخ‌گویی | اهمیت متعادل کردن کارایی با ارزش‌های خدمات عمومی، نیاز به سازوکارهای پاسخ‌گویی قوی |
| نیوزلند      | تکه‌تکه شدن بخش عمومی، چالش‌های هماهنگی           | اهمیت حفظ هماهنگی و انسجام در اصلاحات بخش عمومی                                    |
| استرالیا     | فرسایش ارزش‌های خدمات عمومی، نگرانی‌های پراکندگی  | نیاز به توازن دستاوردهای بهره‌وری با حفظ ارزش‌های خدمات عمومی و انسجام بخش         |
| کانادا       | نگرانی‌های پاسخ‌گویی و شفافیت                     | اهمیت سازوکارهای شفافیت و پاسخ‌گویی قوی در اصلاحات بخش عمومی                       |
| ایالات متحده | تضعیف ارزش‌های خدمات عمومی، خدشه بر مسئولیت‌پذیری | نیاز به توازن دستاوردهای بهره‌وری با حفظ ارزش‌های خدمات عمومی و مسئولیت‌پذیری      |

مأخذ: همان.

به‌طور کلی می‌توان گفت تجارب این کشورهای پیشرو در پیاده‌سازی مدیریت دولتی نوین، بر اهمیت ایجاد توازن بین دستاوردهای کارایی با حفظ ارزش‌های خدمات دولتی، حفظ هماهنگی و انسجام در بخش دولتی و اطمینان از سازوکارهای پاسخ‌گویی و شفافیت قوی تأکید

می‌کند. در حالی که اصلاحات مدیریت دولتی نوین منجر به بهبود کارایی و صرفه‌جویی در هزینه‌ها در برخی زمینه‌ها شده، لیکن به دلیل تضعیف اصول خدمات دولتی و کاهش مسئولیت‌پذیری با انتقادهایی مواجه شده است. به این ترتیب، شایسته است رویکردی متوازن، که زمینه‌ها و ارزش‌های منحصر به فرد هر کشور را در نظر می‌گیرد، برای اصلاح موفقیت‌آمیز دولت در نظر گرفته شود.

#### ۴-۲. تجربه پیاده‌سازی مدیریت دولتی نوین در ایران

تجربه ایران در اجرای اصلاحات مدیریت دولتی نوین تجربه‌ای متفاوت بوده؛ به نحوی که هم موفقیت‌ها و هم چالش‌هایی را به خود دیده است. ایران در راستای اتخاذ اصول مدیریت دولتی نوین در مدیریت دولتی خود، به‌ویژه در بخش بهداشت، گام‌هایی برداشته است. عناصر کلیدی مدیریت دولتی نوین شناسایی شده در بافت ایران شامل مدیریت گرای، تمرکززدایی، استفاده از سازوکارهای بازار، مدیریت عملکرد، مشتری‌مداری و بودجه‌ریزی عملکرد بوده است [۸، ۹]. یکی از ابتکارات قابل توجه ایجاد تعاونی‌های سلامت به عنوان مدل مشارکت خدمات دولتی - خصوصی در مراقبت‌های اولیه بهداشتی بود. هدف این ابتکار معرفی سازوکارهای بازار و غیرمتمرکز کردن ارائه خدمات بود. با این حال، موفقیت آن در مناطق مختلف متفاوت بود [۸].

همچنین، تلاش‌هایی برای پایش عملکرد پزشکان خانواده و معرفی مشوق‌های مبتنی بر عملکرد در نظام سلامت انجام شد [۸] که این با اصول مدیریت دولتی نوین، یعنی مدیریت عملکرد و مشتری‌مداری، مطابقت دارد. علاوه بر این، تلاش‌هایی برای کوچک کردن دولت و اصلاح سازمان‌های خدمات دولتی بر اساس اصول مدیریت دولتی نوین صورت گرفته است [۱۰]. با این حال، اجرای این اصلاحات با چالش‌هایی روبه‌رو بوده است که در جدول ۳ به آن پرداخته می‌شود.

جدول ۳. چالش‌ها و درس‌های آموخته از تجربه پیاده‌سازی مدیریت دولتی نوین در ایران [۸]

| چالش‌های اصلی                                             | درس‌های آموخته شده                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| فقدان برنامه‌های آموزشی جامع برای اجرای مدیریت دولتی نوین | ظرفیت‌سازی و برنامه‌های آموزشی برای پذیرش مؤثر مدیریت دولتی نوین                                                         |
| زیرساخت ناکافی فناوری اطلاعات                             | تقویت سیستم‌های فناوری اطلاعات برای حمایت از ابتکارات مدیریت دولتی نوین مانند نظارت بر عملکرد                            |
| مقاومت در برابر فرهنگ سازمانی و قوانین انعطاف‌ناپذیر      | رفع موانع فرهنگی و ارتقای انعطاف‌پذیری در قوانین و مقررات                                                                |
| زیرساخت‌های قدیمی و پوشش خدمات محدود                      | نوسازی زیرساخت و گسترش پوشش خدمات برای اجرای موفق مدیریت دولتی نوین                                                      |
| فقدان تعهد مدیریت ارشد و سیستم‌های پشتیبانی تصمیم         | تعهد رهبری را ایمن کنید و سازوکارهای پشتیبانی تصمیم‌گیری قوی ایجاد کنید.                                                 |
| چالش‌ها در هماهنگی مشارکت‌های دولتی و خصوصی               | چارچوب‌ها و رهنمودهای روشنی را برای همکاری مؤثر دولتی و خصوصی ایجاد کنید.                                                |
| مشتری‌انگاری شهروندان                                     | شهروندان، که خود مالک سیستم دولتی و خدمات عمومی‌اند، در رویکرد مدیریت دولتی نوین به‌مثابه واحدهای کسب سود محسوب می‌شوند. |

تجارب ایران اهمیت پرداختن به چالش‌های مختلف زیرساختی، فرهنگی و ظرفیت‌سازی را برای اجرای موفق مدیریت دولتی نوین برجسته می‌کند. در حالی که اصول مدیریت دولتی نوین در تعدادی از بخش‌های دولتی معرفی شده‌اند، پذیرش مؤثر آنها نیازمند رویکردی جامع است که به عوامل سازمانی، فناوری و منابع انسانی می‌پردازد. درس‌های آموخته شده از تجربه ایران بر نیاز به تعهد قوی مدیران، ظرفیت‌سازی، زیرساخت‌های مدرن و چارچوب‌های روشن برای مشارکت‌های دولتی و خصوصی تأکید دارد. علاوه بر این، پرداختن به موانع فرهنگی و ارتقای انعطاف‌پذیری در قوانین و مقررات برای تسهیل اصلاحات مدیریت دولتی نوین بسیار مهم است.

## ۵-۲. مدیریت دولتی نوین و مسئله سیاست‌زدگی نظام اداری

### ۵-۲-۱. مفهوم‌پردازی سیاست‌زدگی نظام اداری

سیاست‌زدگی به تأثیر عوامل سیاسی بر نهادهای غیرسیاسی اشاره دارد؛ مانند نفوذ سیاست به مناطقی که به‌طور سنتی بی‌طرف یا غیرحزبی تلقی می‌شوند. سیاست‌زدگی شامل القای ملاحظات، انگیزه‌ها و علایق سیاسی در فرایندهای تصمیم‌گیری، انتصابات و عملکرد نهادهای خدمات دولتی است. در زمینه مدیریت دولتی، سیاست‌زدگی به درجه یا میزانی اطلاق می‌شود که علایق و انگیزه‌های سیاسی رفتار، تصمیمات و اقدامات کارمندان دولتی و نهادهای بوروکراتیک را شکل می‌دهند. این می‌تواند به اشکال مختلف، مانند انتصابات سیاسی، مداخله در فرایندهای اداری و همسویی اقدامات بوروکراتیک با منافع حزبی ظاهر شود [۱۱، ۱۲]. سیاست‌زدگی در مدیریت دولتی انواع مختلفی دارد که هر کدام علل و پیامدهای خاص خود را دارند. در جدول ۴ انواع سیاست‌زدگی، شامل سیاست‌زدگی رسمی، کارکردی، اداری و سمبلیک، به‌همراه علل و پیامدهای بالقوه آنها تحلیل شده است.

جدول ۴. انواع سیاست‌زدگی، علل و پیامدها

| نوع سیاست‌زدگی     | مصادیق                                                                                                                                 | عواقب                                                                                                                                        |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سیاست‌زدگی رسمی    | – تمایل به کنترل سیاسی بر بوروکراسی<br>– اطمینان از پاسخ‌گویی به مقامات منتخب –<br>همسویی بوروکراسی با دستور کار سیاسی [۱۳]            | – افزایش نفوذ سیاسی در تصمیم‌گیری<br>– فرسایش بالقوه بی‌طرفی بوروکراتیک – همسویی با اولویت‌های سیاسی، اما از دست دادن بالقوه تخصص‌گرایی [۱۱] |
| سیاست‌زدگی کارکردی | – محو کردن مرزهای بین نقش‌های سیاسی و اداری<br>– مشارکت مشاوران سیاسی در فرایندهای اداری – سیاسی کردن مشاوره سیاست [۱۱]                | – تضادهای احتمالی بین منافع سیاسی و اداری<br>– تضعیف تخصص و استقلال بوروکراتیک – افزایش نفوذ سیاسی در تدوین سیاست [۱۲]                       |
| سیاست‌زدگی اداری   | – انتصابات سیاسی در مناصب ارشد بوروکراتیک<br>– حمایت و مشتری‌مداری – پاداش وفاداران سیاسی [۱۳]                                         | – فرسایش بالقوه شایسته‌سالاری و حرفه‌ای<br>– تضعیف بی‌طرفی و بی‌طرفی بوروکراتیک – احتمال فساد و خویشاوندی [۱۱]                               |
| سیاست‌زدگی نمادین  | – استفاده از بوروکراسی برای پیام‌رسانی و سیگنال‌دهی سیاسی<br>– سیاسی کردن ارتباطات و لفاظی بوروکراتیک – همسویی با روایت‌های سیاسی [۱۱] | – فرسایش بالقوه اعتماد عمومی به نهادهای بوروکراتیک<br>– تضعیف اعتبار و مشروعیت بوروکراتیک – تحریف بالقوه اطلاعات و مشاوره سیاست [۱۲]         |

مأخذ: یافته‌های پژوهش.

به‌طور کلی، تجزیه و تحلیل سیاست‌زدگی در مدیریت دولتی، تعامل پیچیده بین منافع سیاسی و نهادهای دیوان‌سالار را برجسته می‌کند. درحالی‌که ممکن است برای اطمینان از پاسخ‌گویی به مقامات منتخب و همسویی با اولویت‌های سیاسی، درجاتی از سیاست‌زدگی ضروری باشد، سیاست‌زدگی بیش از حد می‌تواند تخصص‌گرایی و بی‌طرفی بوروکراتیک را تضعیف کند. در واقع، ایجاد تعادل بین کنترل سیاسی و خودمختاری بوروکراتیک بسیار مهم است و باید اطمینان حاصل شود که منافع سیاسی به‌طور ناروا بر فرایندهای اداری تأثیر نمی‌گذارد یا اصول شایسته‌سالاری، حرفه‌ای بودن و اعتماد خدمات دولتی را مخدوش نمی‌کند.

### ۵-۲-۲. پیامدهای سیاست‌زدگی

به عقیده محققان، پیامدهای سیاست‌زدگی در نظام اداری را می‌توان به‌طور کلی به دو دسته تقسیم کرد: تأثیر سیاست‌زدگی بر نظام اداری و تأثیر سیاست‌زدگی بر نظام سیاسی.

سیاست‌زدگی ممکن است تأثیر بسزایی بر عملکرد و یکپارچگی نظام اداری داشته باشد؛ اصول شایسته‌سالاری، بی‌طرفی و حرفه‌ای بودن را در نظام اداری تضعیف کند، منجر به تضعیف بالقوه تخصص، بی‌طرفی و اعتماد خدمات دولتی شود و از طرفی پیامدهایی

برای کل نظام سیاسی نیز داشته باشد؛ حتی امکان دارد پاسخ‌گویی نظام اداری به مقامات منتخب را تحت تأثیر قرار دهد، تدوین و اجرای سیاست‌ها را شکل دهد و به‌طور بالقوه بر توازن قدرت بین بازیگران سیاسی و اداری تأثیر بگذارد. در جدول ۵، انواع سیاست‌زدگی و تأثیر آن بر نظام‌های اداری و سیاسی تحلیل شده است.

جدول ۵. انواع سیاست‌زدگی و تأثیر آن بر نظام‌های اداری و سیاسی

| نوع سیاست‌زدگی     | تأثیر بر سیستم اداری                                                                                 | تأثیر بر نظام سیاسی                                                                        |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| سیاست‌زدگی رسمی    | – فرسایش بالقوه بی‌طرفی بوروکراتیک<br>– همسویی با اولویت‌های سیاسی، اما از دست دادن بالقوه تخصص [۱۱] | – افزایش کنترل سیاسی بر بوروکراسی<br>– بهبود پاسخ‌گویی به مقامات منتخب [۱۳]                |
| سیاست‌زدگی کارکردی | – تضعیف تخصص و استقلال بوروکراتیک<br>– محو کردن مرزهای بین نقش‌های سیاسی و اداری [۱۲]                | – افزایش نفوذ سیاسی در تدوین سیاست<br>– تضادهای بالقوه بین منافع سیاسی و اداری [۱۱]        |
| سیاست‌زدگی اداری   | – فرسایش بالقوه شایسته‌سالاری و حرفه‌ای<br>– تضعیف بی‌طرفی و بی‌طرفی بوروکراتیک [۱۴]                 | – پتانسیل فساد و خویشاوندی<br>– پاداش دادن به وفاداران سیاسی [۱۳]                          |
| سیاست‌زدگی نمادین  | – فرسایش بالقوه اعتماد عمومی به نهادهای بوروکراتیک<br>– تضعیف اعتبار و مشروعیت بوروکراتیک [۱۲]       | – همسویی ارتباطات بوروکراتیک با روایات سیاسی<br>– تحریف بالقوه اطلاعات و مشاوره سیاست [۱۱] |

مأخذ: همان.

تجزیه و تحلیل‌ها پیچیدگی‌های سیاست‌زدگی و آثار آن را بر هر دو سیستم اداری و سیاسی برجسته می‌کند. در حالی که برخی از اشکال سیاست‌زدگی ممکن است کنترل و پاسخ‌گویی سیاسی را افزایش دهد، سیاست‌زدگی بیش از حد می‌تواند اصول شایسته‌سالاری، بی‌طرفی و تخصص در نظام اداری را تضعیف کند. به‌علاوه، سیاست‌زدگی می‌تواند شکل‌گیری، اجرا و توازن قدرت بین بازیگران سیاسی و اداری را شکل دهد و به‌طور بالقوه منجر به تضاد منافع یا تحریف اطلاعات شود. باید بر این نکته تأکید شود که ایجاد تعادل بین کنترل سیاسی و خودمختاری بوروکراتیک بسیار اهمیت دارد و شایسته است اطمینان حاصل شود که منافع سیاسی به‌طور ناروا بر فرایندهای اداری تأثیر نمی‌گذارد یا اصول بی‌طرفی، حرفه‌ای بودن و اعتماد خدمات دولتی را مخدوش نمی‌کند. حکمرانی مؤثر مستلزم وجود سیستم اداری با عملکرد خوب است که بتواند درعین حال که پاسخ‌گوی مقامات منتخب و منافع خدمات دولتی است، توصیه‌های تخصصی ارائه و سیاست‌ها را به‌خوبی اجرا کند.

### ۳-۵-۲. تجربه برخی کشورها از سیاست‌زدگی نظام اداری

مهار سیاست‌زدگی در مدیریت دولتی چالش مهمی برای بسیاری از کشورها بوده است. در این بخش، تجربیات پنج کشور منتخب در پرداختن به این موضوع با استفاده از مقالات تحقیقاتی اخیر تحلیل خواهد شد:

#### ■ انگلستان

این کشور سنت دیرینه‌ای از خدمات مدنی از نظر سیاسی بی‌طرف دارد که به «مدل وست مینستر» معروف است. با این حال، مطالعات اخیر نگرانی‌ها را درباره افزایش سیاست‌زدگی خدمات دولتی، به‌ویژه در سطوح ارشد، برجسته کرده‌اند. برای رسیدگی به این موضوع، بریتانیا اقداماتی مانند قانون اصلاح قانون اساسی و حکومت‌داری ۲۰۱۰ را اجرا کرده است که هدف آن تقویت بی‌طرفی خدمات دولتی است [۱۵].

#### ■ آلمان

آلمان سیستم کاملاً تثبیت شده‌ای برای استخدام و ارتقای مبتنی بر شایستگی در خدمات دولتی دارد که به سنت «حاکمیت قانون»<sup>۱</sup> معروف است. با این حال، مواردی از سیاست‌زدگی، به‌ویژه در بالاترین سطوح نظام اداری فدرال وجود داشته است. برای کاهش این

1. Rechtsstaat

امر، آلمان اقداماتی مانند قانون خدمات دولتی فدرال را اجرا کرده است که بر اصول بی‌طرفی تأکید دارد [۱۴].

#### ■ کانادا

کانادا با قانون استخدام خدمات دولتی<sup>۱</sup> (PSEA) به عنوان ابزاری کلیدی سابقه طولانی در تلاش برای حفظ خدمات دولتی غیرحزبی دارد. با این حال، نگرانی‌هایی درباره سیاست‌زدگی بالقوه خدمات دولتی، به‌ویژه از طریق استفاده از انتصابات موقت و نفوذ کارکنان سیاسی، مطرح شده است. برای رسیدگی به این موضوع، کانادا اقداماتی مانند قوانین «ارزش‌ها و اخلاقیات خدمات دولتی» را اجرا کرده است که بر اهمیت بی‌طرفی سیاسی تأکید دارد [۱۶].

#### ■ استرالیا

استرالیا دارای سنت خدمات دولتی بی‌طرف از نظر سیاسی است. با این حال، نگرانی‌هایی درباره سیاست‌زدگی روزافزون خدمات دولتی، به‌ویژه از طریق استفاده از انتصابات موقت و نفوذ مشاوران سیاسی وجود داشته است. برای رسیدگی به این موضوع، استرالیا اقداماتی مانند قانون خدمات دولتی ۱۹۹۹ را اجرا کرده است که بر اصول استخدام و ارتقای مبتنی بر شایستگی تأکید دارد [۱۷].

#### ■ آفریقای جنوبی

آفریقای جنوبی با چالش‌های مهمی در مهار سیاست‌زدگی در سیستم مدیریت دولتی، به‌ویژه در دوران پس از آپارتاید، روبه‌رو بوده است [۱۸]. این کشور برای رسیدگی به این موضوع، اقداماتی مانند کمیسیون خدمات دولتی را اجرا کرده است که مسئول ترویج ارزش‌ها و اصول مدیریت دولتی، از جمله بی‌طرفی سیاسی، است. با این حال، هنوز چالش‌ها پابرجا هستند و تلاش‌های بیشتری برای تقویت استقلال و حرفه‌ای بودن خدمات دولتی مورد نیاز است [۱۹]. به‌طور کلی می‌توان گفت تجارب این کشورها اهمیت چارچوب‌های قانونی قوی، سازوکارهای نهادی و تعهد قوی به اصول استخدام مبتنی بر شایستگی، بی‌طرفی سیاسی و بی‌طرفی در مهار سیاست‌زدگی در مدیریت دولتی را برجسته می‌کند.

#### ۲-۵-۴. تجربه ایران از سیاست‌زدگی نظام اداری

تجربه ایران از سیاست‌زدگی نظام اداری دولتی موضوعی پیچیده و چندوجهی است که نیاز به تحلیلی دقیق دارد. سیاست‌زدگی مدیریت دولتی ایران چالشی دیرینه است که ریشه در بافت تاریخی و نهادی این کشور دارد [۲۰]. انقلاب اسلامی سال ۱۳۵۷ و در پی آن استقرار نظام جمهوری اسلامی با تأکید بیشتر بر همسویی آن با اهداف سیاسی و ایدئولوژیک نظام جدید، تغییرات چشمگیری در نظام اداری ایجاد کرد [۲۱]. یکی از مظاهر کلیدی سیاست‌زدگی در ایران، انتصاب وفاداران سیاسی در مناصب اداری بوده که غالباً جایگزین اصول شایسته‌سالارانه شده است [۲۱]. این عمل به‌ویژه در سطوح بالاتر نظام اداری رایج بوده است که منجر به نگرانی درباره از بین رفتن استقلال اداری و احتمال فساد می‌شود [۲۲].

علاوه بر این، نظام اداری ایران در حفظ تفکیک روشن بین نقش‌های سیاسی و اداری، با نمونه‌هایی از مداخله سیاسی در فرایندهای اداری و تصمیم‌گیری، با چالش‌هایی مواجه بوده است [۲۱]. این محو شدن مرزها به سیاست‌زدگی توصیه‌های خط‌مشی‌گذاری کمک کرده است. با این حال، توجه به این نکته حایز اهمیت است که میزان سیاست‌زدگی در ایران در دوره‌ها و بخش‌های مختلف متفاوت بوده است [۲۱]. برای مثال، برخی دولت‌ها با سیاست‌زدگی بیشتر سیستم اداری، با انتصاب‌های گسترده وفاداران سیاسی و افزایش مداخله در فرایندهای اداری شناخته می‌شوند [۲۰].

در مقابل، برخی دولت‌ها در پی رفع برخی از این مسائل با ارتقای خودمختاری اداری و حرفه‌ای‌گری بیشتر بوده‌اند [۲۰، ۲۳]. با این حال، چالش‌ها هنوز پابرجاست و میزان سیاست‌زدگی موضوع داغ بحث‌های جاری و تلاش‌های اصلاحی در مدیریت خدمات دولتی ایران است [۲۰].

لازم به ذکر است که سیاست‌زدگی مدیریت دولتی منحصر به ایران نیست و چالشی است که بسیاری از کشورها به درجات مختلف با آن مواجه‌اند. با این حال، بستر خاص تاریخی، سیاسی و نهادی ایران، مظاهر و پویایی‌های سیاست‌زدگی را در درون نظام اداری آن شکل داده است.

به‌طور خلاصه، تجربه ایران از سیاست‌زدگی نظام اداری دولتی خود با انتصاب وفاداران سیاسی، محو شدن مرزهای بین نقش‌های

1. Public Service Employment Act (PSEA)

سیاسی و اداری و درجات مختلف سیاست‌زدگی در دوره‌ها و بخش‌های مختلف مشخص شده است. درحالی‌که تلاش‌هایی برای رسیدگی به این چالش‌ها صورت گرفته است، این موضوع همچنان نگرانی پیچیده و مداوم برای مدیریت دولتی ایران است.

## ۵-۵-۲. تحلیل تأثیر مدیریت دولتی نوین بر سیاست‌زدگی نظام اداری

ظهور مدیریت دولتی نوین به‌عنوان الگوواره‌ای مسلط در اصلاحات بخش دولتی، بحث‌هایی را درباره تأثیر بالقوه آن بر سیاست‌زدگی سیستم‌های اداری برانگیخته است. درحالی‌که هدف مدیریت دولتی نوین افزایش کارایی، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی در ارائه خدمات دولتی بود، منتقدان نگرانی‌هایی را درباره پیامدهای ناخواسته آن بر اصول سنتی بی‌طرفی و بی‌طرفی بوروکراتیک مطرح کردند [۱، ۱۳]. این بخش به بررسی رابطه پیچیده بین مدیریت دولتی نوین و سیاست‌زدگی خدمات دولتی می‌پردازد و بر آن است بینشی مبتنی بر تحلیل ابعاد مختلف و تأثیر آنها فراهم آورد.

تأکید مدیریت دولتی نوین بر مدیریت‌گرایی و اتخاذ شیوه‌های بخش خصوصی در مدیریت دولتی، به‌عنوان تلاشی برای محو کردن مرزهای بین نقش‌های سیاسی و اداری تلقی شده است [۱۱]. باوجود این، افزایش استقلال و اختیار اعطا شده به مدیران دولتی تحت مدیریت دولتی نوین به‌طور بالقوه می‌تواند راه‌هایی را برای نفوذ سیاسی و مداخله در فرایندهای اداری فراهم کند [۱۳]. علاوه بر این، برای مثال، رویکرد قراردادگرایانه مدیریت دولتی نوین، که شامل استفاده از قراردادهای مبتنی بر عملکرد و سازوکارهای بازارگرایانه است، ممکن است ابزارهای جدیدی را برای اعمال کنترل بر دستگاه‌های نظام اداری به سیاست‌مداران ارائه دهد [۱].

مطالعات تجربی یافته‌های متفاوتی را درخصوص تأثیر مدیریت دولتی نوین بر سیاست‌زدگی گزارش کرده‌اند. درحالی‌که برخی تحقیقات نشان می‌دهد اصلاحات مدیریت دولتی نوین در واقع به سیاست‌زدگی خدمات دولتی کمک کرده است [۲۱، ۲۲]، برخی دیگر هیچ ارتباط معناداری پیدا نکرده یا نقش میانجی عوامل نهادی و زمینه‌ای را برجسته کرده‌اند [۱، ۱۴].

بررسی ظرافت‌های این رابطه (رابطه بین کاربست مدیریت دولتی نوین و سیاست‌زدگی) و پیامدهای آن برای حکمرانی شایسته، پاسخ‌گویی و یکپارچگی مدیریت دولتی بسیار مهم است. در ادامه به تحلیل مطالعات موردی پرداخته می‌شود. هدف این بخش تجزیه و تحلیل انتقادی پیشینه نظری و شواهد تجربی پیرامون تأثیر مدیریت دولتی نوین بر سیاست‌زدگی است و در آن از طیف متنوعی از منابع علمی و تجربیات کشورهای مختلف استفاده شده است.

### ■ تحلیل مطالعات موردی

چندین محقق استدلال کرده‌اند که جنبه‌های مدیریت‌گرایی و قراردادگرایی مدیریت دولتی نوین انگیزه‌ها و ابزارهایی را برای سیاست‌مداران فراهم کرده است تا کنترل بیشتری بر نظام اداری داشته باشند که به‌طور بالقوه منجر به افزایش سیاست‌زدگی می‌شود [۱، ۱۳].

شواهد تجربی از برزیل نشان می‌دهد که اصلاحات مدیریت دولتی نوین، به‌ویژه ایجاد آژانس‌های مستقل و استفاده از قراردادهای مبتنی بر عملکرد، سیاست‌زدگی خدمات دولتی را از طریق افزایش انتصابات سیاسی و مداخله در فرایندهای اداری تسهیل کرده است [۲۲]. به‌طور مشابه، مطالعه‌ای در بخش دولتی ایران نشان داد که ابتکارهای مدیریت دولتی نوین، مانند ایجاد تعاونی‌های سلامت و مشوق‌های مبتنی بر عملکرد، با مواردی از سیاست‌زدگی و تضعیف استقلال اداری همراه بوده است [۲۱].

باین‌حال، مطالعات دیگر مفهوم ارتباط علی مستقیم بین مدیریت دولتی نوین و سیاست‌زدگی را به چالش کشیده‌اند. تجزیه و تحلیل مقطعی نیکلاسون (۲۰۱۳) از سازمان‌هایی دولتی سوئد هیچ مدرکی مبنی بر اینکه سیاست‌مداران مدیران آژانس‌هایی با پیشینه سیاسی را منصوب می‌کنند، پیدا نکرد. مطالعه اخیر توسط کیم و همکاران (۲۰۲۳) نیز هیچ اثر متقابل معناداری بین اصلاحات مدیریت عملکردمحور و انتصابات سیاسی بر کیفیت دولت در کشورهای اروپایی پیدا نکرد [۲۴].

توجه به این نکته ضروری است که تأثیر مدیریت دولتی نوین بر سیاست‌زدگی ممکن است در کشورها، سطوح دولتی و بخش‌های سیاست و همچنین در طول زمان متفاوت باشد. میزان سیاست‌زدگی همچنین می‌تواند به عواملی مانند درجه ظرفیت اداری، قدرت پادمان‌های نهادی و فرهنگ سیاسی یک زمینه معین (مثلاً یک کشور یا استان) بستگی داشته باشد [۱۳، ۱۴].

به‌طور خلاصه، درحالی‌که برخی از مطالعات تجربی نشان می‌دهند که اصلاحات مدیریت دولتی نوین به افزایش سیاست‌زدگی



خدمات دولتی کمک کرده است، برخی دیگر هیچ ارتباط معناداری پیدا نکرده یا نقش میانجی عوامل نهادی و زمینه‌ای را برجسته کرده‌اند. با این حال، رابطه بین مدیریت دولتی نوین و سیاست‌زدگی پیچیده و ظریف به نظر می‌رسد و نیازمند بررسی دقیق زمینه‌های خاص و سنت‌های اداری است. در جدول ۶، برخی از این تحقیقات خلاصه شده است.

جدول ۶. خلاصه برخی تحقیقات در خصوص رابطه بین اجرای اصلاحات مدیریت دولتی نوین و سیاست‌زدگی

| مطالعه | زمینه                   | یافته‌ها                                                                |
|--------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| [۱]    | سازمان‌هایی دولتی سوئد  | هیچ مدرکی دال بر افزایش سیاسی شدن به دلیل مدیریت دولتی نوین وجود ندارد. |
| [۲۲]   | بخش دولتی برزیل         | اصلاحات مدیریت دولتی نوین سیاست‌زدگی را تسهیل کرد.                      |
| [۲۱]   | بخش دولتی ایران         | ابتکارات مدیریت دولتی نوین همراه با سیاسی شدن                           |
| [۲۴]   | کشورهای اروپایی         | هیچ اثر متقابل معناداری بین مدیریت دولتی نوین و سیاسی شدن وجود ندارد.   |
| [۱۴]   | تجزیه و تحلیل بین‌کشوری | نقش واسطه‌ای سنت‌ها و زمینه‌های اداری                                   |

مأخذ: یافته‌های پژوهش.

## ۲-۶. تحلیل دقیق تر تأثیر ابعاد مختلف مدیریت دولتی نوین بر سیاست‌زدگی نظام اداری

به منظور تحلیل دقیق تر تأثیر مدیریت دولتی نوین بر سیاست‌زدگی نظام اداری، شایسته است در خصوص ابعاد مدیریت دولتی نوین به اجماع رسید. جدول ۷ شامل خلاصه‌ای از ابعاد مدیریت دولتی نوین از حداقل ۱۰ مقاله علمی معتبر و متأخر به همراه فهرستی از ابعاد متداول در هر تحقیق است.

جدول ۷. تحقیقات مدیریت دولتی نوین و ابعاد مستخرجه در هر تحقیق

| مطالعه | ابعاد مدیریت دولتی مدرن                                            |
|--------|--------------------------------------------------------------------|
| [۱]    | مدیریت‌گرایی، تمرکززدایی، مدیریت عملکرد، سازوکارهای مبتنی بر بازار |
| [۱۳]   | قراردادگرایی، خودمختاری، مشتری‌مداری، مقررات‌زدایی                 |
| [۲۲]   | عاملیت، قراردادهای اجرایی، خصوصی‌سازی، تمرکززدایی                  |
| [۲۱]   | مدیریت‌گرایی، بازاریابی، تمرکززدایی، مقررات‌زدایی                  |
| [۱۴]   | مدیریت عملکرد، خودمختاری، خصوصی‌سازی، مقررات‌زدایی                 |
| [۲۴]   | مدیریت عملکردگر، نمایندگی، انعقاد قرارداد                          |
| [۲۵]   | مدیریت‌گرایی، بازاریابی، تمرکززدایی، مقررات‌زدایی، خصوصی‌سازی      |
| [۲]    | تفکیک، رقابت، تشویق، مقررات‌زدایی                                  |
| [۲۶]   | تفکیک، رقابت، تشویق، مقررات‌زدایی، تمرکززدایی                      |
| [۲۷]   | تخصیص عمودی، تخصیص افقی، مقررات‌زدایی، خصوصی‌سازی                  |

مأخذ: همان.

براساس تحلیل این مؤلفه‌ها، فهرستی از رایج‌ترین جنبه‌های مدیریت دولتی نوین که اکثر مفاهیم مطرح شده را دربرمی‌گیرد، به شرح زیر ارائه می‌شود:

- ✓ مدیریت‌گرایی / مدیریت عملکرد،
- ✓ تمرکززدایی / خودمختاری،
- ✓ سازوکارهای بازار / بازارمحوری / بازارگرایی،
- ✓ خصوصی‌سازی / انعقاد قرارداد،
- ✓ مقررات‌زدایی،
- ✓ تفکیک / عاملیت،
- ✓ نظام‌های پاداش مبتنی بر عملکرد،
- ✓ مشتری‌مداری.

این ویژگی‌ها درواقع هسته مشترکی از مفاهیمی هستند که در مطالعات گوناگون به الگوی مدیریت دولتی نوین نسبت داده شده‌اند. در بخش‌های آتی، هر یک از این سازه‌ها و پیامدهای آن بر سیاست‌زدگی با دقت و تفصیل بیشتری مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

#### ۱-۲-۶. تأثیر مدیریت‌گرایی بر سیاست‌زدگی نظام اداری

مدیریت‌گرایی، بُعد اصلی الگوواره مدیریت دولتی نوین (مدیریت دولتی نوین)، به‌طور گسترده‌ای در اصلاحات بخش خدمات دولتی در کشورهای مختلف پذیرفته شده است. باین‌حال، تأثیر آن بر سیاست‌زدگی نظام اداری موضوع بحث و نگرانی بوده است. مدیریت‌گرایی بر کاربرد شیوه‌ها و اصول مدیریت بخش خصوصی در بخش دولتی با تمرکز بر کارایی، سنجش عملکرد و مشتری‌مداری تأکید دارد [۲]. درحالی‌که هدف این بُعد افزایش اثربخشی و پاسخ‌گویی خدمات دولتی است، ممکن است مسیرهایی را برای افزایش نفوذ سیاسی و کنترل بر سیستم اداری ایجاد کنند.

یکی از نگرانی‌های کلیدی محو شدن مرزهای بین نقش‌های سیاسی و اداری است [۱۱]. تأکید مدیریت‌گرایی بر استقلال مدیران دولتی و استفاده از قراردادهای مبتنی بر عملکرد به‌طور بالقوه می‌تواند ابزارهای جدیدی را برای اعمال کنترل بر سازمان‌های نظام اداری در اختیار سیاست‌مداران قرار دهد [۱۳] که این امر ممکن است اصول سنتی بی‌طرفی و بی‌طرفی بوروکراتیک را تضعیف کند و منجر به افزایش سیاست‌زدگی شود.

علاوه بر این، اتخاذ شیوه‌های مدیریت بخش خصوصی، مانند پرداخت‌های مرتبط با عملکرد و قراردادهای رقابتی، ممکن است کارمندان دولتی را تشویق کند تا اقدامات خود را به‌جای پایبندی به هنجارها و ارزش‌های حرفه‌ای با اولویت‌های سیاسی هماهنگ کنند [۲۲] و چه بسا اصول شایسته‌سالارانه خدمات دولتی را از بین برده و به سیاست‌زدگی اداری کمک کند.

باین‌حال، توجه به این نکته مهم است که تأثیر مدیریت‌گرایی بر سیاست‌زدگی ممکن است در کشورها و زمینه‌های سازمانی متفاوت باشد. عواملی مانند سنت‌های اداری، قدرت پادمان‌های نهادی و میزان تعهد سیاسی به استقلال نظام اداری می‌توانند در رابطه بین مدیریت‌گرایی و سیاست‌زدگی به‌عنوان متغیر میانجی عمل کنند [۱۱].

برای مثال، در ایران در بخش آموزش عالی، اصلاحات مدیریت‌گرایانه منجر به افزایش تمرکز بر شاخص‌های کمی عملکرد، مانند شمار مقالات علمی و تعداد اختراعات، شده است. این امر به نفع گروه‌های ذی‌نفع خاص مانند اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها بوده و موجب افزایش سیاست‌زدگی در نظام آموزش عالی ایران شده است. همچنین، اصلاحات مدیریت‌گرایانه در ایران به افزایش استفاده از فنون و ابزارهای مدیریتی مانند برنامه‌ریزی استراتژیک و بودجه‌بندی مبتنی بر عملکرد و بوروکراتیزه شدن نظام اداری و افزایش تمرکز بر فرم‌ها و فرایندها به‌جای محتوا و اهداف انجامیده است. درنتیجه، ممکن است تصمیمات مدیریتی براساس معیارهای فنی و مدیریتی اتخاذ شوند و این امر به نفع گروه‌های ذی‌نفع خاص باشد و به افزایش سیاست‌زدگی در نظام اداری بینجامد.

#### ■ توصیه‌های مدیریتی برای سیاست‌گذاران:

به‌منظور مهار تأثیر مدیریت‌گرایی بر سیاست‌زدگی، این موارد توصیه می‌شود:

(الف) تقویت پادمان‌های نهادی: اجرای چارچوب‌ها و سازوکارهای قانونی قوی برای محافظت از استقلال و بی‌طرفی نظام اداری



می‌تواند سیاست‌زدگی ناشی از مدیریت‌گرایی را مهار کند. این ممکن است شامل اقداماتی مانند سیستم‌های استخدام و ارتقا مبتنی بر شایستگی، آیین‌نامه‌های رفتاری و نهادهای نظارتی مستقل باشد.

**ب) تقویت فرهنگ حرفه‌ای:** ترویج فرهنگ قوی حرفه‌ای‌گرا در خدمات دولتی با تأکید بر ارزش‌های اخلاقی، صداقت و پایبندی به هنجارهای حرفه‌ای توصیه شده است. این امر را می‌توان از طریق برنامه‌های آموزشی جامع و انتقال شفاف انتظارات به دست آورد.

**ج) حفظ تعادل بین کنترل سیاسی و خودمختاری بوروکراتیک:** با اینکه پاسخ‌گویی سیاسی مهم است، نباید به قیمت نقض بی‌طرفی و تخصص نظام اداری تمام شود. سیاستگذاران باید نقش‌ها و مسئولیت‌های بازیگران سیاسی و اداری را به‌وضوح مشخص کنند و برای ایجاد تعادل بکوشند.

**د) افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی:** شفافیت و سازوکارهای پاسخ‌گویی قوی را اجرا کنند تا اطمینان حاصل شود که اتخاذ شیوه‌های مدیریتی منجر به نفوذ سیاسی ناروا یا کاهش اعتماد خدمات دولتی نمی‌شود. این ممکن است شامل اقداماتی مانند گزارش خدمات دولتی، حسابرسی و مشارکت شهروندان باشد.

**ه) تنظیم اصلاحات متناسب با زمینه‌های نهادی:** تشخیص دهند که تأثیر مدیریت‌گرایی ممکن است در زمینه‌های مختلف نهادی و فرهنگی متفاوت باشد. سیاستگذاران باید پیامدهای بالقوه اصلاحات مدیریتی را به‌دقت ارزیابی کنند و آنها را با نیازها و سنت‌های خاص سیستم‌های اداری مربوطه خود تطبیق دهند.

**و) شکل‌گیری سازمان نظام مدیریت:** تلقی مدیریت به‌عنوان تخصص و حرفه برآمده از دانش آکادمیک و نه صرفاً متکی بر تجربه و آزمون و خطا بسیار راهبردی است.

با اجرای این توصیه‌ها، سیاستگذاران می‌توانند از مزایای بالقوه مدیریت‌گرایی بهره ببرند و درعین حال خطرهای ناشی از افزایش سیاسی‌سازی را کاهش دهند و یکپارچگی و حرفه‌ای بودن خدمات دولتی را حفظ کنند. در جدول ۸ توصیه‌هایی برای مهار اثر مدیریت‌گرایی بر سیاست‌زدگی نظام اداری در قالب توصیه به مسئول و شرکا ارائه شده است.

جدول ۸. توصیه‌هایی برای مهار اثر مدیریت‌گرایی بر سیاست‌زدگی نظام اداری

| توصیه                                                            | مالک / مسئول                                  | شرکا / همکاران نهادی                                |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| تقویت پادمان‌های نهادی و سازوکارهای پاسخ‌گویی                    | نهادهای قانونگذاری، نهادهای نظارتی مستقل      | سازمان‌های جامعه مدنی، رسانه‌ها، نهادهای دانشگاهی   |
| پرورش فرهنگ حرفه‌ای و ارزش‌های اخلاقی                            | کمیسیون‌های خدمات عمومی، مؤسسات آموزشی        | انجمن‌های حرفه‌ای، مؤسسات دانشگاهی                  |
| حفظ تعادل بین استقلال مدیریتی و کنترل سیاسی                      | سازمان‌های دولتی مرکزی، نهادهای نظارتی        | کمیسیون‌های خدمات عمومی، انجمن‌های حرفه‌ای          |
| افزایش شفافیت و مشارکت شهروندان در مدیریت عملکرد                 | سازمان‌های دولتی، مقامات محلی                 | سازمان‌های جامعه مدنی، رسانه‌ها، شهروندان           |
| تطبیق اصلاحات مدیریتی با شرایط محلی و سنت‌های اداری              | سازمان‌های دولتی مرکزی، مقامات محلی           | مؤسسات دانشگاهی، اندیشکده‌ها، سازمان‌های جامعه مدنی |
| اجرای اصلاحات مدیریتی تدریجی و مرحله‌ای با نظارت و ارزیابی مستمر | سازمان‌های دولتی مرکزی، نهادهای ارزیابی مستقل | مؤسسات دانشگاهی، اندیشکده‌ها، سازمان‌های جامعه مدنی |

مأخذ: یافته‌های پژوهش.

## ۲-۶-۲. تأثیر تمرکززدایی / خودمختاری بر سیاست‌زدگی نظام اداری

تمرکززدایی و اعطای خودمختاری به دولت‌های محلی و واحدهای اداری یکی از اصول محوری چارچوب مدیریت دولتی نوین (مدیریت دولتی نوین) بوده است. تمرکززدایی شامل انتقال قدرت تصمیم‌گیری، منابع و مسئولیت‌ها از مقامات مرکزی به سطوح

پایین‌تر دولت یا سازمان‌های نیمه‌خودمختار است [۲۸]. این فرایند ممکن است اشکال مختلفی داشته باشد؛ از جمله تمرکززدایی (تغییر مسئولیت‌ها در ساختار اداری یکسان) و تفویض اختیار (انتقال اختیارات تصمیم‌گیری به نهادهای نیمه‌خودمختار یا انتقال اختیارات و منابع به دولت‌های منتخب محلی) [۲۹].

یکی از خطرهای بالقوه تمرکززدایی افزایش نفوذ منافع سیاسی محلی بر فرایندهای اداری و تصمیم‌گیری است. از آنجا که قدرت و منابع به سطوح پایین‌تر واگذار می‌شود، ممکن است فرصت‌های بیشتری برای سیاست‌مداران محلی و گروه‌های ذی‌نفع وجود داشته باشد تا بر تصمیمات اداری، انتصاب‌ها و تخصیص منابع تأثیر بگذارند [۲۲]. این ممکن است اصول بی‌طرفی بوروکراتیک، شایسته‌سالاری و بی‌طرفی را تضعیف کند و منجر به افزایش سیاست‌زدگی سیستم اداری شود.

باین‌حال، تأثیر تمرکززدایی بر سیاست‌زدگی ممکن است بسته به ترتیبات نهادی خاص، سازوکارهای پاسخ‌گویی و درجه ظرفیت اداری در سطح محلی متفاوت باشد. در برخی موارد، تمرکززدایی منجر به افزایش پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری نسبت به نیازهای محلی شده، در حالی که در مواردی دیگر به تسخیر دولت‌های محلی توسط نخبگان سیاسی و گروه‌های ذی‌نفع انجامیده است [۲۸]. توجه به این نکته مهم است که رابطه بین تمرکززدایی و سیاست‌زدگی لزوماً در زمینه‌های مختلف خطی یا یکسان نیست. عواملی مانند سطح رقابت سیاسی، قدرت جامعه مدنی و وجود پادمان‌های نهادی قوی می‌توانند به‌عنوان واسطه‌ای میان تأثیر تمرکززدایی بر سیاسی‌سازی عمل کنند [۱۴].

در ایران، نتایج تمرکززدایی در بخش‌هایی مانند آموزش و پرورش و نظام بهداشتی و همچنین تمرکززدایی در نظام شهری باید بیشتر و دقیق‌تر بررسی شود [۳۰]. همچنین، تحقیقات انجام شده توسط کریمی و همکاران (۱۴۰۲) نشان داده است که تمرکززدایی در نظام آموزش و پرورش ایران منجر به افزایش قدرت مدیران مدارس محلی شده است. این امر به سود گروه‌های ذی‌نفع خاص، مانند مدیران مدارس و معلمان، بوده و به افزایش سیاست‌زدگی در نظام آموزش و پرورش ایران انجامیده است. تحقیقات نشان داده است که تمرکززدایی در نظام بهداشتی ایران موجب کاهش انسجام و هماهنگی در سیاست‌ها و برنامه‌های بهداشتی در سطوح مختلف شده که این امر ناشی از فقدان نظارت و کنترل کافی از سوی وزارت بهداشت بوده و به افزایش سیاست‌زدگی در نظام بهداشتی ایران منجر شده است [۳۱].

در جدول ۹ توصیه‌هایی برای مهار اثر تمرکززدایی بر سیاست‌زدگی نظام اداری در قالب توصیه به مسئول و همکاران ارائه شده است.

جدول ۹. توصیه‌هایی برای مهار اثر تمرکززدایی بر سیاست‌زدگی نظام اداری

| توصیه                                           | مالک / مسئول                                  | شرکا / همکاران نهادی                                |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| تقویت پادمان‌های نهادی و سازوکارهای پاسخ‌گویی   | نهادهای قانونگذاری، نهادهای نظارتی مستقل      | سازمان‌های جامعه مدنی، رسانه‌ها، نهادهای دانشگاهی   |
| تقویت ظرفیت اداری در سطح محلی                   | کمیسیون‌های خدمات عمومی، مؤسسات آموزشی        | انجمن‌های حرفه‌ای، مؤسسات دانشگاهی                  |
| ترویج شفافیت و مشارکت شهروندان                  | سازمان‌های دولتی، مقامات محلی                 | سازمان‌های جامعه مدنی، رسانه‌ها، شهروندان           |
| ایجاد خطوط روشنی از اختیارات و مسئولیت‌ها       | سازمان‌های دولتی مرکزی، نهادهای نظارتی        | کمیسیون‌های خدمات عمومی، انجمن‌های حرفه‌ای          |
| تطبيق استراتژی‌های تمرکززدایی با زمینه‌های محلی | سازمان‌های دولتی مرکزی، مقامات محلی           | مؤسسات دانشگاهی، اندیشکده‌ها، سازمان‌های جامعه مدنی |
| اجرای تمرکززدایی تدریجی و مرحله‌ای              | سازمان‌های دولتی مرکزی، نهادهای ارزیابی مستقل | مؤسسات دانشگاهی، اندیشکده‌ها، سازمان‌های جامعه مدنی |

مأخذ: همان.



### ۳-۶-۲. تأثیر سازوکارهای های بازارگرایی / بازارمحوری بر سیاست‌زدگی نظام اداری

بازارگرایی شامل اتخاذ سازوکارهای بازاری در بخش خدمات دولتی است؛ از جمله انعقاد قرارداد خدمات، معرفی و انتخاب کارگزار، رقابت در میان ارائه‌دهندگان خدمات و استفاده از مشوق‌ها و قراردادهای مبتنی بر عملکرد [۲]. منطق اساسی این است که قرار دادن خدمات دولتی در معرض نیروهای بازار و رقابت باعث بهبود کارایی، کیفیت و پاسخ‌گویی به نیازهای شهروندان خواهد شد. با این حال، منتقدان استدلال کرده‌اند که بازارگرایی و بازاری شدن ممکن است راه‌هایی برای افزایش نفوذ سیاسی و کنترل بر سیستم اداری راهگشا باشد [۱۳]. استفاده از قراردادهای مبتنی بر عملکرد و برون‌سپاری خدمات دولتی به ارائه‌دهندگان خصوصی یا غیرانتفاعی می‌تواند به‌طور بالقوه ابزارهای جدیدی را برای اعمال نفوذ بر فرایندهای اداری و تصمیم‌گیری در اختیار سیاست‌مداران قرار دهد [۲۲]. علاوه بر این، تأکید بر مشتری‌مداری و پاسخ‌گویی به خواسته‌های شهروندان ممکن است کارمندان خدمات دولتی را تشویق کند تا اقدامات خود را با اولویت‌های سیاسی به جای پایبندی به هنجارها و ارزش‌های حرفه‌ای هماهنگ کنند [۱۱] و چه بسا اصول بی‌طرفی و در نتیجه بی‌طرفی نظام اداری را تضعیف کند و موجب افزایش سیاست‌زدگی شود.

توجه به این نکته مهم است که تأثیر بازارگرایی بر سیاست‌زدگی ممکن است در زمینه‌های مختلف نهادی، سنت‌های اداری و طراحی و نحوه اجرای خاص اصلاحات بازارگرایی متفاوت باشد [۱۱]. عواملی مانند قدرت پادمان‌های نهادی، میزان ظرفیت اداری و سطح رقابت سیاسی می‌توانند در رابطه بین بازارگرایی و سیاست‌زدگی نقش میانجی را ایفا کنند.

برای مثال، در ایران تحقیقات نشان داده است که اعمال اصول بازارگرایی در نظام آموزش و پرورش ایران منجر به افزایش قدرت و نفوذ مدارس غیردولتی شده است. این امر به نفع گروه‌های ذی‌نفع خاص مانند مدیران و معلمان مدارس غیردولتی بوده و موجب افزایش سیاست‌زدگی در نظام آموزش و پرورش ایران شده است. تحقیق دیگری نشان داده است که اعمال اصول بازارگرایی در نظام بهداشت و درمان ایران منجر به کاهش تمرکز دولت در این حوزه و تضعیف انسجام و هماهنگی در سیاست‌ها و برنامه‌های بهداشتی در سطح ملی و افزایش فرصت‌های سوءاستفاده از قدرت در بیمارستان‌ها و مراکز درمانی شده است.

یافته‌های تحقیقاتی نشان داده‌اند که بازارگرایی ممکن است به افزایش نفوذ بخش خصوصی، کاهش تمرکز دولت و تغییر در اولویت‌ها، قدرت گرفتن گروه‌های ذی‌نفع خاص، تضعیف حاکمیت مردم بر نظام اداری و در نهایت افزایش سیاست‌زدگی در نظام اداری منجر شوند.

در جدول ۱۰ توصیه‌هایی را برای مهار اثر بازارگرایی بر سیاست‌زدگی نظام اداری در قالب توصیه به مسئول و همکاران ارائه شده است.

جدول ۱۰. توصیه‌هایی برای مهار اثر بازارگرایی بر سیاست‌زدگی نظام اداری

| توصیه                                                              | مالک / مسئول                                  | شرکا / همکاران نهادی                                |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| تقویت پادمان‌های نهادی و سازوکارهای پاسخ‌گویی                      | نهادهای قانونگذاری، نهادهای نظارتی مستقل      | سازمان‌های جامعه مدنی، رسانه‌ها، نهادهای دانشگاهی   |
| تقویت ظرفیت اداری و حرفه‌ای                                        | کمیسیون‌های خدمات عمومی، مؤسسات آموزشی        | انجمن‌های حرفه‌ای، مؤسسات دانشگاهی                  |
| ترویج شفافیت و مشارکت شهروندان                                     | سازمان‌های دولتی، مقامات محلی                 | سازمان‌های جامعه مدنی، رسانه‌ها، شهروندان           |
| ایجاد رهنمودها و چارچوب‌های روشنی برای اصلاحات بازارمحور           | سازمان‌های دولتی مرکزی، نهادهای نظارتی        | کمیسیون‌های خدمات عمومی، انجمن‌های حرفه‌ای          |
| تطبیق اصلاحات بازارمحور را با بافت‌های محلی و سنت‌های اداری        | سازمان‌های دولتی مرکزی، مقامات محلی           | مؤسسات دانشگاهی، اندیشکده‌ها، سازمان‌های جامعه مدنی |
| اجرای اصلاحات بازارمحور تدریجی و مرحله‌ای با نظارت و ارزیابی مستمر | سازمان‌های دولتی مرکزی، نهادهای ارزیابی مستقل | مؤسسات دانشگاهی، اندیشکده‌ها، سازمان‌های جامعه مدنی |

مأخذ: یافته‌های پژوهش.

#### ۴-۶-۲. تأثیر خصوصی‌سازی / قراردادگرایی بر سیاست‌زدگی نظام اداری

خصوصی‌سازی و انعقاد قراردادهای خارج از خدمات دولتی از اصول محوری الگوواره مدیریت دولتی نوین بوده است. خصوصی‌سازی شامل انتقال مالکیت، مدیریت یا ارائه خدمات دولتی از دولت به نهادهای خصوصی، اعم از سازمان‌های انتفاعی یا غیرانتفاعی است [۳۲]. از سوی دیگر، انعقاد قرارداد شامل عقد قراردادهای دولتی با نهادهای خصوصی برای ارائه کالاها یا خدمات خاص است [۳۳]. یکی از خطرهای بالقوه خصوصی‌سازی و قرارداد، افزایش نفوذ و منفعت‌گرایی بخش خصوصی در فرایندهای نظام اداری و تصمیم‌گیری است. از آنجا که خدمات دولتی به ارائه‌دهندگان خصوصی برون‌سپاری می‌شوند، ممکن است فرصت‌های بیشتری برای شرکت‌های خصوصی و گروه‌های ذی‌نفع برای اعمال نفوذ نامناسب بر تصمیمات اداری، تخصیص منابع و اجرای سیاست‌ها به وجود آید [۲۲]. علاوه بر این، تأکید بر مقرون‌به‌صرفه بودن و قرارداد مبتنی بر عملکرد ممکن است کارمندان دولتی را تشویق کند تا اقدامات خود را با منافع پیمانکاران خصوصی به جای پایبندی به هنجارها و ارزش‌های حرفه‌ای هماهنگ کنند که چه بسا این موضوع اصول بی‌طرفی و بی‌طرفی بوروکراتیک را تضعیف کند و منجر به افزایش سیاست‌زدگی سیستم اداری شود. تحقیقات نشان داده است که خصوصی‌سازی برخی از فعالیت‌های تأمین اجتماعی در ایران به افزایش شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و پاسخ‌گویی این سازمان به مردم و کاهش نفوذ گروه‌های ذی‌نفع خاص و افزایش بی‌طرفی در تصمیم‌گیری‌ها در این سازمان منجر شده است [۳۴]. براساس تحقیق دیگری، برون‌سپاری برخی از وظایف شهرداری‌ها در ایران موجب تقویت حاکمیت قانون در این حوزه و کاهش فساد و سوءاستفاده از قدرت در شهرداری‌ها شده است [۳۵]. در جدول ۱۱ توصیه‌هایی را برای مهار اثر خصوصی‌سازی / قراردادگرایی بر سیاست‌زدگی نظام اداری در قالب توصیه به مسئول و همکاران ارائه شده است.

جدول ۱۱. توصیه‌هایی برای مهار اثر خصوصی‌سازی / قراردادگرایی بر سیاست‌زدگی نظام اداری

| توصیه                                                                    | مالک / مسئول                                  | شرکا / همکاران نهادی                                  |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| تقویت پادمان‌های نهادی و سازوکارهای پاسخ‌گویی                            | نهادهای قانونگذاری، نهادهای نظارتی مستقل      | سازمان‌های جامعه مدنی، رسانه‌ها، نهادهای دانشگاهی     |
| تقویت ظرفیت اداری و حرفه‌ای در مدیریت قرارداد                            | کمیسیون‌های خدمات عمومی، مؤسسات آموزشی        | انجمن‌های حرفه‌ای، مؤسسات دانشگاهی، بخش خصوصی         |
| ترویج شفافیت و مشارکت شهروندان در فرایندهای قراردادی                     | سازمان‌های دولتی، مقامات محلی                 | سازمان‌های جامعه مدنی، رسانه‌ها، شهروندان             |
| ایجاد رهنمودها و چارچوب‌های روشن برای خصوصی‌سازی و قرارداد               | سازمان‌های دولتی مرکزی، نهادهای نظارتی        | کمیسیون‌های خدمات عمومی، انجمن‌های حرفه‌ای، بخش خصوصی |
| تطبيق استراتژی‌های خصوصی‌سازی و قرارداد با بافت‌های محلی و سنت‌های اداری | سازمان‌های دولتی مرکزی، مقامات محلی           | مؤسسات دانشگاهی، اندیشکده‌ها، سازمان‌های جامعه مدنی   |
| اجرای خصوصی‌سازی / قرارداد تدریجی و مرحله‌ای با نظارت و ارزیابی مستمر    | سازمان‌های دولتی مرکزی، نهادهای ارزیابی مستقل | مؤسسات دانشگاهی، اندیشکده‌ها، سازمان‌های جامعه مدنی   |

مأخذ: همان.

#### ۵-۶-۲. تأثیر مقررات‌زدایی بر سیاست‌زدگی نظام اداری

در مدیریت دولتی نوین، مقررات‌زدایی به عنوان اصلی مهم و به صورت گسترده به عنوان وسیله‌ای برای افزایش کارایی، انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی در ارائه خدمات دولتی پذیرفته شده است. مقررات‌زدایی شامل کاهش یا حذف قوانین، مقررات و رویه‌های بوروکراتیک می‌شود که بر عملکرد سازمان‌هایی خدمات دولتی حاکم است [۳۶]. منطق اساسی این است که با کاهش بار مقررات بیش از حد، سازمان‌های خدمات دولتی بتوانند کارآمدتر عمل کنند و به شرایط متغیر و نیازهای شهروندان پاسخ مؤثرتری دهند.



یکی از خطرهای بالقوه مقررات‌زدایی ایجاد خلأ یا ابهام نظارتی است که می‌تواند فرصت‌هایی را برای مداخله سیاسی و نفوذ ناروا در فرایندهای اداری فراهم کند. در غیاب قوانین [۳۷] و دستورالعمل‌های روشن، تصمیمات و اقدامات اداری ممکن است بیشتر در معرض فشارهای سیاسی و منافع حزبی قرار گیرند و اصول بی‌طرفی بوروکراتیک را تضعیف کنند. علاوه بر این، مقررات‌زدایی ممکن است پادمان‌های نهادی و سازوکارهای پاسخ‌گویی را تضعیف کرده و خطرهای سیاست‌زدگی را بیشتر تشدید کند [۲۲]. بدون چارچوب‌های نظارتی قوی و سازوکارهای نظارتی، امکان دارد کنترل‌ها و توازن‌های کمتری برای جلوگیری از نفوذ ناروای بازیگران سیاسی بر تصمیم‌گیری‌های اداری وجود داشته باشد. برای مثال در ایران، مقررات‌زدایی در بخش معادن به افزایش قدرت شرکت‌های معدنی بزرگ منجر شده که این امر به نفع این شرکت‌ها بوده و موجب تضعیف حقوق کارگران و ذی‌نفعان محلی در این بخش شده است. همچنین مقررات‌زدایی در بخش محیط زیست ایران پاسخ‌گویی دولت در قبال حفظ محیط زیست را کاهش داده که این امر افزایش آلودگی و تخریب منابع طبیعی را در پی داشته است. از سویی، مقررات‌زدایی در بخش کسب‌وکار ایران موجب افزایش شفافیت در نظام اداری و اقتصادی و کاهش فساد و سوءاستفاده از قدرت و در نهایت، کاهش سیاست‌زدگی در این بخش شده و مقررات‌زدایی در بخش کشاورزی ایران به تقویت حاکمیت قانون در این بخش انجامیده است. این امر منجر به افزایش اعتماد کشاورزان به دولت و در نهایت کاهش سیاست‌زدگی در این بخش شده است. از این رو، باید اذعان کرد که این بُعد از مدیریت دولتی نوین مانند بقیه ابعاد نیازمند تحقیقات عمیق و دامنه‌دار در زمینه‌های مختلف است. با این حال، باید توجه داشت که تأثیر مقررات‌زدایی بر سیاست‌زدگی ممکن است در زمینه‌های مختلف نهادی، سنت‌های اداری و طراحی و اجرای خاص اقدامات مقررات‌زدایی متفاوت باشد [۱۴]. عواملی مانند قدرت جامعه مدنی، سطح شفافیت و میزان ظرفیت اداری می‌توانند واسطه رابطه بین مقررات‌زدایی و سیاست‌زدگی باشند. در جدول ۱۲ توصیه‌هایی برای مهار اثر مقررات‌زدایی بر سیاست‌زدگی نظام اداری در قالب توصیه به مسئول و همکاران ارائه شده است.

جدول ۱۲. توصیه‌هایی برای مهار اثر مقررات‌زدایی بر سیاست‌زدگی نظام اداری

| توصیه                                                         | مالک / مسئول                                  | شرکا / همکاران نهادی                                              |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| حفظ رویکردی متعادل برای مقررات‌زدایی                          | سازمان‌های دولتی مرکزی، نهادهای نظارتی        | کمیسیون‌های خدمات عمومی، انجمن‌های حرفه‌ای، سازمان‌های جامعه مدنی |
| تقویت پادمان‌های نهادی و سازوکارهای پاسخ‌گویی                 | نهادهای قانونگذاری، نهادهای نظارتی مستقل      | سازمان‌های جامعه مدنی، رسانه‌ها، نهادهای دانشگاهی                 |
| تقویت ظرفیت اداری و حرفه‌ای                                   | کمیسیون‌های خدمات عمومی، مؤسسات آموزشی        | انجمن‌های حرفه‌ای، مؤسسات دانشگاهی                                |
| ترویج شفافیت و مشارکت شهروندان                                | سازمان‌های دولتی، مقامات محلی                 | سازمان‌های جامعه مدنی، رسانه‌ها، شهروندان                         |
| تطبيق اقدامات مقررات‌زدایی با بافت‌های محلی و سنت‌های اداری   | سازمان‌های دولتی مرکزی، مقامات محلی           | مؤسسات دانشگاهی، اندیشکده‌ها، سازمان‌های جامعه مدنی               |
| اجرای مقررات‌زدایی تدریجی و مرحله‌ای با نظارت و ارزیابی مستمر | سازمان‌های دولتی مرکزی، نهادهای ارزیابی مستقل | مؤسسات دانشگاهی، اندیشکده‌ها، سازمان‌های جامعه مدنی               |

مأخذ: یافته‌های پژوهش.

## ۶-۶-۲. تأثیر تفکیک / عاملیت بر سیاست‌زدگی نظام اداری

تفکیک یا ایجاد عاملیت‌های نیمه‌خودمختار یکی از ویژگی‌های برجسته الگوواره مدیریت دولتی نوین بوده است. عاملیت شامل تفویض وظایف یا کارکردهای خاص به عاملیت‌های نیمه‌خودمختار است که در اختیار دولت مرکزی هستند [۳۸]. به این عاملیت معمولاً میزانی از استقلال عملیاتی و انعطاف‌پذیری مدیریتی اعطا می‌شود؛ درحالی‌که در مقابل وزارتخانه یا دولت مادر برای عملکرد و پایبندی به اهداف سیاستی گسترده‌تر پاسخ‌گو باقی می‌مانند.

یکی از خطرهای بالقوه عاملیت افزایش نفوذ منافع سیاسی بر عملکرد و فرایندهای تصمیم‌گیری این آژانس‌هاست [۳۷]. از آنجاکه به

عاملیت استقلال بیشتری داده می‌شود، ممکن است فرصت‌هایی برای بازیگران سیاسی وجود داشته باشد که از طریق سازوکارهای مختلف، مانند انتصاب رؤسای آنها، تعیین اهداف عملکردی یا تخصیص منابع، به نفوذ در نظام اداری دست بزنند [۲۲]. علاوه بر این، تأکید بر مدیریت عملکرد و استفاده از قراردادهای مبتنی بر عملکرد در مدیریت عاملیت‌ها ممکن است انگیزه‌هایی را برای مدیران عاملیت‌ها ایجاد کند تا اقدامات خود را به‌جای پایبندی به هنجارها و ارزش‌های حرفه‌ای با اولویت‌های سیاسی هماهنگ کنند [۱۱]. این می‌تواند اصول بی‌طرفی بوروکراتیک را تضعیف کند و منجر به افزایش سیاست‌زدگی سیستم اداری شود. باوجود این، تأثیر عاملیت بر سیاست‌زدگی ممکن است با توجه به زمینه‌های مختلف نهادی، سنت‌های اداری و نحوه برنامه‌ریزی، طراحی و پیاده‌سازی چارچوب‌های حاکمیتی آژانس متفاوت باشد [۱۴]. عواملی مانند قدرت پادمان‌های نهادی، میزان ظرفیت اداری و سطح شفافیت و پاسخ‌گویی می‌توانند احتمال سیاست‌زدگی عاملیت را مهار کنند. برای مثال در ایران، تفکیک وظایف و ایجاد عاملیت‌های نیمه‌خودمختار در بخش حمل‌ونقل ایران موجب افزایش شفافیت و کاهش فساد و سوءاستفاده از قدرت و در نهایت کاهش سیاست‌زدگی در این بخش شده است. چنین نتیجه‌ای در بخش مسکن هم قابل مشاهده است. این امر افزایش اعتماد مردم به دولت و در نهایت کاهش سیاست‌زدگی در این بخش را در پی داشته است. در جدول ۱۳ توصیه‌هایی را برای مهار اثر عاملیت بر سیاست‌زدگی نظام اداری در قالب توصیه به مسئول و همکاران ارائه شده است.

جدول ۱۳. توصیه‌هایی برای مهار اثر عاملیت بر سیاست‌زدگی نظام اداری

| توصیه                                                       | مالک / مسئول                                  | شرکا / همکاران نهادی                                |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| تقویت پادمان‌های نهادی و سازوکارهای پاسخ‌گویی برای آژانس‌ها | نهادهای قانونگذاری، نهادهای نظارتی مستقل      | سازمان‌های جامعه مدنی، رسانه‌ها، نهادهای دانشگاهی   |
| تقویت ظرفیت اداری و حرفه‌ای بودن در مدیریت آژانس            | کمیسیون‌های خدمات عمومی، مؤسسات آموزشی        | انجمن‌های حرفه‌ای، مؤسسات دانشگاهی                  |
| ترویج شفافیت و مشارکت شهروندان در حاکمیت آژانس              | سازمان‌های دولتی، نهادهای نظارتی              | سازمان‌های جامعه مدنی، رسانه‌ها، شهروندان           |
| ایجاد رهنمودها و چارچوب‌های روشنی برای نظام اداری           | سازمان‌های دولتی مرکزی، نهادهای نظارتی        | کمیسیون‌های خدمات عمومی، انجمن‌های حرفه‌ای          |
| تطبیق مدل‌های حاکمیت آژانس با بافت‌های محلی و سنت‌های اداری | سازمان‌های دولتی مرکزی، مقامات محلی           | مؤسسات دانشگاهی، اندیشکده‌ها، سازمان‌های جامعه مدنی |
| اجرای عاملیت تدریجی و مرحله‌ای با نظارت و ارزیابی مستمر     | سازمان‌های دولتی مرکزی، نهادهای ارزیابی مستقل | مؤسسات دانشگاهی، اندیشکده‌ها، سازمان‌های جامعه مدنی |

مأخذ: همان.

## ۷-۶-۲. تأثیر نظام‌های پاداش مبتنی بر عملکرد بر سیاست‌زدگی نظام اداری

ایجاد انگیزه و استفاده از نظام‌های پاداش مبتنی بر عملکرد از عناصر اصلی الگوواره مدیریت دولتی نوین بوده است که هدف آن افزایش پاسخ‌گویی، کارایی و پاسخ‌گویی در ارائه خدمات دولتی است. ایجاد انگیزه شامل استفاده از پاداش‌ها یا تنبیه‌های مبتنی بر عملکرد برای برانگیختن کارمندان خدمات دولتی و ارائه‌دهندگان خدمات برای دستیابی به اهداف یا نتایج خاص است [۲]. ازسوی دیگر، نظام‌های پاداش مبتنی بر عملکرد توافق‌هایی رسمی‌اند که خروجی‌ها، نتایج و استانداردهای عملکرد مورد انتظار را برای سازمان‌های خدمات دولتی یا ارائه‌دهندگان خدمات مشخص می‌کنند و اغلب با انگیزه‌های مالی یا غیرمالی مرتبطاند [۳۸]. یکی از خطرهای بالقوه نظام‌های پاداش مبتنی بر عملکرد ایجاد مشوق‌هایی برای کارمندان خدمات دولتی است تا اقدامات خود را به‌جای پایبندی به هنجارها و ارزش‌های حرفه‌ای با اولویت‌های سیاسی هماهنگ کنند [۱۱]. تأکید بر تحقق اهداف عملکردی خاص یا تعهدات عملکردی ممکن است تمرکز کارکنان را کاهش دهد و به‌طور بالقوه ارزش‌های خدمات دولتی و اصول بی‌طرفی



بوروکراتیک را مخدوش کند.

علاوه بر این، طراحی و اجرای نظام‌های پاداش مبتنی بر عملکرد می‌تواند فرصت‌هایی را برای مداخله سیاسی و نفوذ بر فرایندهای اداری فراهم کند [۲۲]. سیاست‌مداران ممکن است در پی شکل دادن به اهداف عملکرد باشند؛ به گونه‌ای که با منافع حزبی آنها همسو باشد و به طور بالقوه استقلال سازمان‌های خدمات دولتی را به خطر اندازد.

برای نمونه در ایران، نتایج بررسی‌ها نشان داده است که اجرای نظام پاداش مبتنی بر عملکرد در آموزش و پرورش ایران موجب تمرکز بیش از حد معلمان بر نمره‌های دانش‌آموزان به جای کیفیت آموزش شده که این امر به تضعیف ارزش‌های آموزشی و در نهایت، افزایش نارضایتی اولیای آنها از نظام آموزشی منجر شده است. در همین راستا، اجرای نظام پاداش مبتنی بر عملکرد در نظام سلامت ایران موجب افزایش رقابت ناسالم بین پزشکان برای انجام اعمال جراحی بیشتر و در پی آن افزایش هزینه‌های درمانی و در نهایت، نارضایتی مردم از خدمات بهداشتی و درمانی شده است. در مقابل، اجرای نظام پاداش مبتنی بر عملکرد در شهرداری تهران، انگیزه و کارایی کارکنان را افزایش داده و در نهایت موجب ارتقای کیفیت خدمات شهری شده است؛ در حالی که همین امر در پلیس راهنمایی و رانندگی ایران منجر به تمرکز بیشتر پلیس بر اعمال جریمه و در نهایت کاهش رضایت مردم از عملکرد این نهاد شده است. در نتیجه، توجه به این نکته مهم است که تأثیر نظام‌های پاداش مبتنی بر عملکرد بر سیاست‌زدگی ممکن است در زمینه‌های مختلف نهادی، سنت‌های اداری و طراحی و اجرای خاص این سازوکارها متفاوت باشد [۱۴]. عواملی مانند قدرت پادمان‌های نهادی، درجه ظرفیت اداری و سطح شفافیت و پاسخ‌گویی می‌توانند به عنوان واسطه‌ای بین نظام‌های پاداش مبتنی بر عملکرد و سیاسی‌سازی عمل کنند.

در جدول ۱۴ توصیه‌هایی برای مهار اثر نظام‌های پاداش مبتنی بر عملکرد بر سیاست‌زدگی نظام اداری در قالب توصیه به مسئول و همکاران ارائه شده است.

جدول ۱۴. توصیه‌هایی برای مهار اثر نظام‌های پاداش مبتنی بر عملکرد بر سیاست‌زدگی نظام اداری

| توصیه                                                                  | مالک / مسئول                                  | شرکا / همکاران نهادی                                              |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| حصول اطمینان از چارچوب‌های اندازه‌گیری عملکردی متعادل و جامع           | سازمان‌های دولتی مرکزی، نهادهای نظارتی        | کمیسیون‌های خدمات عمومی، انجمن‌های حرفه‌ای، سازمان‌های جامعه مدنی |
| تقویت پادمان‌های نهادی و سازوکارهای پاسخ‌گویی                          | نهادهای قانونگذاری، نهادهای نظارتی مستقل      | سازمان‌های جامعه مدنی، رسانه‌ها، نهادهای دانشگاهی                 |
| تقویت ظرفیت اداری و حرفه‌ای بودن در مدیریت عملکرد                      | کمیسیون‌های خدمات عمومی، مؤسسات آموزشی        | انجمن‌های حرفه‌ای، مؤسسات دانشگاهی                                |
| ترویج شفافیت و مشارکت شهروندان در فرایندهای قرارداد عملکرد             | سازمان‌های دولتی، مقامات محلی                 | سازمان‌هایی جامعه مدنی، رسانه‌ها، شهروندان                        |
| تطبیق سیستم‌های مدیریت عملکرد با شرایط محلی و سنت‌های اداری            | سازمان‌های دولتی مرکزی، مقامات محلی           | مؤسسات دانشگاهی، اندیشکده‌ها، سازمان‌های جامعه مدنی               |
| اجرای اصلاحات مدیریت عملکرد تدریجی و مرحله‌ای با نظارت و ارزیابی مستمر | سازمان‌های دولتی مرکزی، نهادهای ارزیابی مستقل | مؤسسات دانشگاهی، اندیشکده‌ها، سازمان‌های جامعه مدنی               |

مأخذ: یافته‌های پژوهش.

## ۸-۶-۲. تأثیر مشتری‌مداری بر سیاست‌زدگی نظام اداری

مشتری‌مداری / مشتری‌گرایی به عنوان اصل کلیدی الگوواره مدیریت دولتی نوین، به طور گسترده در اصلاحات بخش خدمات دولتی با هدف افزایش پاسخ‌گویی و ارائه خدمات به کار گرفته شده است. مشتری‌مداری شامل تغییر تمرکز از فرایندهای بوروکراتیک سنتی به اولویت دادن به نیازها و ترجیحات شهروندان به عنوان مشتری است. این رویکرد بر اهمیت درک و برآورده کردن انتظارات شهروندان، رفتار با آنها به عنوان مشتریان ارزشمند و متناسب کردن خدمات دولتی با نیازهای خاص آنها تأکید دارد.

یکی از خطرهای بالقوه مشتری‌مداری ایجاد انگیزه برای کارمندان خدمات دولتی است تا به‌جای پایبندی به ارزش‌های خدمات دولتی گسترده‌تر و اصول بی‌طرفی بوروکراتیک، اقدامات خود را با خواسته‌های گروه‌های شهروندی یا گروه‌های ذی‌نفع خاص هماهنگ کنند [۳۷]. تأکید بر رضایت مشتری و پاسخ‌گویی ممکن است منجر به محدود شدن تمرکز کارکنان بخش دولتی شود و به‌طور بالقوه منافع خدمات دولتی و توزیع عادلانه خدمات دولتی را تضعیف کند.

علاوه بر این، اجرای طرح‌های مشتری‌مداری می‌تواند فرصت‌هایی را برای مداخله سیاسی و نفوذ بر فرایندهای اداری فراهم کند [۲۲]. سیاست‌مداران ممکن است در پی شکل‌دهی به اولویت‌ها و تخصیص منابع سازمان‌های خدمات دولتی برای پاسخ‌گویی به خواسته‌های موکلان یا گروه‌های ذی‌نفع خاص خود باشند که به‌طور بالقوه استقلال و استقلال سیستم اداری را به خطر می‌اندازد.

برای مثال در ایران، رویکرد مشتری‌مداری در سازمان تأمین اجتماعی ایران منجر به تمرکز بیش از حد بر ارائه خدمات به افراد شاغل شده است. این امر موجب نارضایتی بازنشستگان، افراد بیکار و سایر اقشار کم‌درآمد از خدمات این سازمان شده است. در نظام بانکی هم رویکرد مشتری‌مداری منجر به کاهش پاسخ‌گویی بانک‌ها در قبال وام‌گیرندگان شده که این امر افزایش سوءاستفاده از تسهیلات بانکی و در نهایت افزایش مطالبات معوق بانکی در این کشور را در پی داشته است. باین‌حال، رویکرد مشتری‌مداری در اداره پست ایران سبب افزایش شفافیت در خدمات این سازمان شده که این امر به کاهش نارضایتی مردم از خدمات پستی و در نهایت، افزایش اعتماد مردم به دولت منجر شده است. همین رویکرد در برخی شهرداری‌ها، موجب تقویت حاکمیت قانون و افزایش رضایت مردم از خدمات شهری شده است.

در جدول ۱۵ توصیه‌هایی برای مهار اثر نظام‌های پاداش مبتنی بر عملکرد بر سیاست‌زدگی نظام اداری در قالب توصیه به مسئول و همکاران ارائه شده است.

جدول ۱۵. توصیه‌هایی برای مهار اثر نظام‌های پاداش مبتنی بر عملکرد بر سیاست‌زدگی نظام اداری

| توصیه                                                               | مالک / مسئول                                  | شرکا / همکاران نهادی                                              |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| حصول اطمینان از یک رویکرد متعادل برای مشتری‌مداری                   | سازمان‌هایی دولتی مرکزی، نهادهای نظارتی       | کمیسیون‌های خدمات عمومی، انجمن‌های حرفه‌ای، سازمان‌های جامعه مدنی |
| تقویت پادمان‌های نهادی و سازوکارهای پاسخ‌گویی                       | نهادهای قانونگذاری، نهادهای نظارتی مستقل      | سازمان‌های جامعه مدنی، رسانه‌ها، نهادهای دانشگاهی                 |
| تقویت ظرفیت اداری و حرفه‌ای در خدمات به مشتریان                     | کمیسیون‌های خدمات عمومی، مؤسسات آموزشی        | انجمن‌های حرفه‌ای، مؤسسات دانشگاهی                                |
| ترویج شفافیت و مشارکت شهروندان در ارائه خدمات                       | سازمان‌های دولتی، مقامات محلی                 | سازمان‌های جامعه مدنی، رسانه‌ها، شهروندان                         |
| تطبیق استراتژی‌های مشتری‌مداری با شرایط محلی و سنت‌های اداری        | سازمان‌های دولتی مرکزی، مقامات محلی           | مؤسسات دانشگاهی، اندیشکده‌ها، سازمان‌های جامعه مدنی               |
| اجرای اصلاحات مشتری‌محور تدریجی و مرحله‌ای با نظارت و ارزیابی مستمر | سازمان‌های دولتی مرکزی، نهادهای ارزیابی مستقل | مؤسسات دانشگاهی، اندیشکده‌ها، سازمان‌های جامعه مدنی               |

مأخذ: همان.



### ۳. نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادهای سیاستی

اتخاذ اصول و شیوه‌های مدیریت دولتی نوین (مدیریت دولتی نوین) تأثیر قابل توجهی بر پویایی سیاست‌زدگی در سیستم‌های اداری در کشورهای مختلف داشته است. در حالی که هدف الگوواره مدیریت دولتی نوین افزایش کارایی و پاسخ‌گویی در ارائه خدمات دولتی است، اجرای آن همچنین نگرانی‌هایی را درباره مخدوش کردن بالقوه اصول سنتی و بی‌طرفی بوروکراتیک ایجاد کرده است. ابعاد مدیریت دولتی نوین، مانند مدیریت‌گرایی / مدیریت عملکرد، تمرکززدایی / خودمختاری، سازوکارهای بازار / بازارمحوری / بازارگرایی، خصوصی‌سازی / انعقاد قرارداد، مقررات‌زدایی، تفکیک / عاملیت، نظام‌های پاداش مبتنی بر عملکرد و مشتری‌مداری، راه‌های جدیدی را برای نفوذ سیاسی و کنترل بر فرایندهای اداری باز کرده است. تأکید بر مدیریت عملکرد، اعطای استقلال به مدیران دولتی، استفاده از سازوکارهای مبتنی بر بازار و تمرکز بر رضایت مشتری، به‌نحوی به محو کردن مرزهای بین نقش‌های سیاسی و اداری منجر شده است.

با این حال، دانستن این موضوع اهمیت دارد که تأثیر مدیریت دولتی نوین بر سیاست‌زدگی در زمینه‌های مختلف و سنت‌های اداری یکسان نیست. میزان و جلوه‌های سیاست‌زدگی ممکن است بسته به عواملی مانند قدرت پادمان‌های نهادی، میزان ظرفیت اداری، سطح شفافیت و پاسخ‌گویی و نحوه برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی اصلاحات الهام‌گرفته از مدیریت دولتی نوین متفاوت باشد. در عین حال، ایجاد تعادل بین مزایای بالقوه اصول مدیریت دولتی نوین، مانند افزایش کارایی و پاسخ‌گویی، حفظ ارزش‌های اصلی بی‌طرفی، مسئولیت‌پذیری و حرفه‌ای‌گرایی بوروکراتیک ضروری است. این تعادل را می‌توان از طریق رویکردی جامع که بهترین شیوه‌های مدیریت دولتی نوین را با پادمان‌های سازمانی قوی، فرهنگ قوی حرفه‌ای و تعهد به شفافیت و پاسخ‌گویی ادغام می‌کند، به دست آورد.

همچنین تجربه مدیریت دولتی نوین در غرب و کشورهای توسعه‌یافته حداکثر پانزده سال ادامه یافت (از ابتدای دهه ۱۹۹۰ تا حوالی سال ۲۰۰۵) و تبعات منفی آن باعث شد تا این کشورها به سرعت از این تجربه عبور کنند و پا به عرصه خدمات عمومی نوین (NPS) بگذارند. این در حالی است که رویکرد دولت‌های مختلف در ایران پس از دفاع مقدس و از برنامه اول توسعه تا کنون، فارغ از جهت‌گیری سیاسی آن دولت همواره تأکید بر اصول مدیریت دولتی نوین بوده است.

در نهایت، موفقیت مدیریت دولتی در توانایی آن در خدمت به منافع شهروندان و در عین حال حفظ بالاترین استانداردهای صداقت، انصاف و پایداری به حاکمیت قانون نهفته است. با پرداختن به چالش‌های ناشی از سیاست‌زدگی و پذیرش رویکردی متعادل برای اصلاحات اداری، دولت‌ها می‌توانند گونه‌ای از خدمات دولتی را ارائه کنند که واقعاً پاسخ‌گو، کارآمد و مورد اعتماد مردمی باشد که به آنها خدمت می‌کنند.

با وجود انتقادهای وارده بر مدیریت دولتی نوین، بسیاری از کشورها در صدد به‌کارگیری این رویکرد یا توسعه کاربرد آن هستند یا علاقه‌مندند در خصوص این راهکار مدیریتی بیشتر بدانند. در جدول ۱۶، راهکارها و نکاتی که سیاست‌گذاران باید در نظر بگیرند تحلیل شده است.

## جدول ۱۶. راهکارهایی برای غلبه بر جنبه‌های تاریک مدیریت دولتی نوین

| محور                         | جنبه‌های تاریک                                                                                                                                                       | راهکارهای پیشنهادی برای سیاستگذاران                                                                                                                                                                               |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| اهداف استراتژیک              | بی‌ارزش کردن رفاه عمومی و اخلاق خدمات، تمرکز بر کارایی، بهره‌وری و کاهش هزینه به بهای کیفیت و برابری، کالایی کردن خدمات عمومی، نادیده گرفتن ارزش‌های اجتماعی         | احیای گفتمان اخلاقی و بیان استانداردهای مناسب برای خدمات عمومی، تعدیل نیروهای بازار با هنجارهای عمومی مانند شهروندی، رفاه، نمایندگی و عدالت اجتماعی، اتخاذ دیدگاهی جامع‌تر از خدمات عمومی و فراتر از معیارهای کمی |
| ساختارها و فرایندهای سازمانی | تمرکز، افزایش بوروکراسی و رسمی شدن علی‌رغم ادعای عدم تمرکز و انعطاف‌پذیری، بار اداری اضافی بر کارکنان خط مقدم                                                        | ساده کردن فرایندها با حفظ ارزش‌های اصلی و کیفیت خدمات، توانمندسازی کارکنان خط مقدم و کاهش بوروکراسی بیش از حد                                                                                                     |
| مدیریت و اندازه‌گیری عملکرد  | تأکید بیش از حد بر معیارهای قابل اندازه‌گیری، نادیده گرفتن دارایی‌ها و ارزش‌های نامشهود، کنترل آموزشی و مدیریت از بالا به پایین، افزایش حجم کار و استرس برای کارکنان | توسعه سیستم‌های ارزیابی عملکرد جامع و چندبعدی، تعادل بین جنبه‌های کمی و کیفی ارزیابی عملکرد، مشارکت دادن کارکنان در توسعه و اجرای چنین سیستم‌هایی                                                                 |
| مدیریت و مدیران              | تقدم مدیریت بر تخصص و ارزش‌های حرفه‌ای، اولویت نفع شخصی و پیشرفت شغلی مدیران بر خدمات عمومی                                                                          | تقویت اخلاق خدمات عمومی و ارزش‌های حرفه‌ای در مدیریت، همسو کردن انگیزه‌های مدیریتی با اهداف خدمات عمومی                                                                                                           |
| کارکنان و فرهنگ شرکتی        | تشدید کار، استرس، تضعیف روحیه و تعهد کم، فرسایش اخلاق و ارزش‌های خدمات عمومی سنتی، کنترل از بالا به پایین و نگهداشت کارکنان در حالت عدم بلوغ                         | پرورش فرهنگ سازمانی توانمندسازی و حمایت‌محور، ارتقای تعادل بین کار و زندگی و رفاه کارکنان، تشویق مشارکت کارکنان و ابتکارات پایین به بالا                                                                          |

مأخذ: یافته‌های پژوهش.

به‌طور کلی توصیه می‌شود سیاستگذاران این نکات را هنگام اجرای مدیریت دولتی جدید در نظر گیرند [۳۹]:

- ✓ حفظ ارزش‌های اصلی خدمات دولتی، مانند برابری، عدالت اجتماعی و رفاه شهروندان؛
  - ✓ اتخاذ رویکرد متعادلی که نیروهای بازار و اصول مدیریتی را با حفظ استانداردهای اخلاقی و حرفه‌ای مدیریت دولتی دربرمی‌گیرد؛
  - ✓ توسعه سیستم‌های ارزیابی عملکرد جامع و چندبعدی که هم جنبه‌های کمی و هم کیفی ارائه خدمات دولتی را دربرمی‌گیرد؛
  - ✓ توانمندسازی و مشارکت کارکنان خط مقدم در فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرا، کاهش نظام اداری بیش از حد و کنترل از بالا به پایین؛
  - ✓ تقویت فرهنگ سازمانی توانمندساز و حمایت‌محور که رفاه کارکنان، توسعه حرفه‌ای و اخلاق خدمات دولتی قوی را ارتقا می‌دهد؛
  - ✓ هماهنگ کردن انگیزه‌های مدیریتی و رهبری با اهداف و ارزش‌های خدمات دولتی به‌جای اولویت دادن به منافع شخصی و پیشرفت شغلی کارگزاران.
- پیشنهادهای سیاستی مطرح شده در این گزارش به‌طور خلاصه در جدول زیر جمع شده‌اند.



جدول ۱۷. پیشنهاد توصیه‌های سیاستی ویژه

| ردیف | نوع توصیه |        | توصیه سیاستی                                                       | الزامات و قیود اجرایی                                                                             | دستگاه متولی                         | دستگاه معین                          | زمان‌بندی اجرا<br>(کوتاه‌مدت،<br>میان‌مدت،<br>بلندمدت) | ملاحظات                                             |
|------|-----------|--------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
|      | اصلاح**   | تداوم* |                                                                    |                                                                                                   |                                      |                                      |                                                        |                                                     |
| ۱    | **        |        | تقویت پادمان‌های نهادی برای مبیانت از استقلال و بی‌طرفی نظام اداری | تعیین نظام استخدام و ترفیع شایسته‌سالار، تصویب آیین‌نامه‌های رفتاری، استقرار نهادهای نظارتی مستقل | سازمان اداری و استخدامی مجلس کشور    | دیوان محاسبات، سازمان بازرسی کل کشور | کوتاه‌مدت تا میان‌مدت                                  | نیازمند اراده سیاسی و هم‌سویی قوانین پایه           |
| ۲    |           | *      | پرورش فرهنگ حرفه‌ای در خدمات دولتی                                 | طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی جامع، تدوین منشور اخلاق حرفه‌ای، اعلام صریح انتظارات شغلی         | سازمان اداری و استخدامی              | مراکز آموزشی دولتی، دانشگاه‌ها       | میان‌مدت                                               | استمرار بودجه آموزشی و پایش کیفی                    |
| ۳    | **        |        | حفظ تعادل میان کنترل سیاسی و خودمختاری بوروکراتیک                  | تفکیک شفاف وظایف و اختیارات سیاسی-اداری، بازنگری در ساختار هیئت‌های حاکمیتی                       | هیئت دولت، شورای عالی اداری          | شورای نگهبان، کمیسیون اجتماعی مجلس   | میان‌مدت تا بلندمدت                                    | نیازمند ساز و کار نظارت مستمر و ارزیابی ادواری      |
| ۴    | **        |        | افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی از طریق گزارشگری و مشارکت شهروندان       | ایجاد سامانه‌های انتشار داده، الزامی‌کردن حسابرسی ادواری، پلتفرم‌های نظارت مردمی                  | سازمان فناوری اطلاعات، دیوان محاسبات | رسانه‌ها، سمن‌ها                     | کوتاه‌مدت تا میان‌مدت                                  | توسعه زیرساخت دیجیتال و آموزش کاربران               |
| ۵    | **        |        | تنظیم اصلاحات متناسب با زمینه‌های نهادی و فرهنگی                   | انجام ارزیابی تأثیر، پایلوت منطقه‌ای، تطبیق با سنت‌های اداری محلی                                 | سازمان برنامه و بودجه، وزارت کشور    | دانشگاه‌ها، اندیشکده‌ها              | کوتاه‌مدت (آزمایشی) / میان‌مدت (گسترش)                 | نیازمند داده‌محوری و انعطاف در تعدیل مسیر           |
| ۶    |           | *      | حرفه‌ای‌سازی مدیریت دولتی (شکل‌گیری «سازمان نظام مدیریت»)          | تدوین نظام گواهی صلاحیت حرفه‌ای، ایجاد انجمن سراسری مدیریت دولتی، تقویت رشته‌های دانشگاهی مرتبط   | وزارت علوم، سازمان اداری و استخدامی  | انجمن‌های حرفه‌ای، مراکز پژوهشی      | بلندمدت                                                | مستلزم قانون‌گذاری جدید و پذیرش اجتماعی حرفه مدیریت |

\* تداوم یا تقویت آیتم‌ها یا اقدامات

\*\* اصلاح رویه‌ها یا ایجاد سازوکارها

مأخذ: همان.



- [1] Niklasson, Birgitta. (2013), Does NPM increase the politicization of the civil service.
- [2] Pollitt, Christopher, and Geert Bouckaert. (2017), Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity, Oxford university press.
- [3] Bezes, Philippe, et al. (2012), "New public management and professionals in the public sector. What new patterns beyond opposition?" Sociologie du travail, No 54, pp e1-e52.
- [4] Maesschalck, Jeroen. (2004), "The impact of new public management reforms on public servants' ethics: Towards a theory", Public administration, vol 82, No 2, pp 465-489.
- [5] Atreya, Binod. (2002), "The applicability of new public management to developing countries: a case from Nepal", Victoria University of Technology.
- [6] Nemec, Juraj, and Michiel S. de Vries.. (2015), "de Vries, Implementation of new public management tools. Experiences from transition and emerging countries", Brussel: Bruylant.
- [7] Manning, Nick. (2001), "The legacy of the New Public Management in developing countries", International Review of Administrative Sciences, vol 67, No 2, pp 297-312.
- [8] Tabrizi, Jafar Sadegh, et al. (2018), "New public management in Iran's health complex: a management framework for primary health care system", Primary health care research & development, vol 19, No 3, pp 264-276.
- [9] Siami-Namini, Sima. (2020), "The new public management: administrative reform in Iran", Available at SSRN 3534437.
- [10] Noruzi, Mohammad Reza. (2012), New Public Management and Reforms in Iran: Analysis of Government Downsizing. Chapters.
- [11] Hustedt, Thurid, and Heidi Houlberg Salomonsen (2014), "Salomonsen, Ensuring political responsiveness: Politicization mechanisms in ministerial bureaucracies", International Review of Administrative Sciences, vol 80, No 4, pp 746-765.
- [12] Peters, B. Guy. (2013), "Politicisation: What is it and why should we care?", in Civil servants and politics: A delicate balance, Springer, pp 12-24.
- [13] Rouban, Luc. (2012), "Politicization of the civil service", Handbook of public administration, No 2, pp 380-391.
- [14] Cooper, Christopher A. (2021), "Politicization of the Bureaucracy across and within Administrative Traditions", International Journal of Public Administration, vol 44, No 7, pp 577-564.
- [15] Dingle, Lesley, and Bradley Miller (2005), "A summary of recent constitutional reform in the United Kingdom", International Journal of Legal Information, vol 33, No 1, pp 71-102.
- [16] Bourgault, Jacques, and Christopher Dunn. (2014), Dunn, Deputy ministers in Canada: Comparative and jurisdictional perspectives, University of Toronto Press.
- [17] Podger, Andrew, and John Halligan (2023), Australian public service capability. Dilemmas in Public Management in Greater China and Australia, p 375.
- [18] Chipkin, Ivor. (2007), Do South Africans exist?: nationalism, democracy and the identity of 'the people', Wits University Press.
- [19] Chipkin, Ivor. (2016), "The decline of African nationalism and the state of South Africa", Journal of Southern African Studies, vol 42, No 2, pp 215-227.

- [20] Amirkhani, Tayebe. (2021), Politicization of Iran's Public Administration Based on Institutional Perspective. , in In: Farazmand, A. (eds) Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, Springer, Cham.
- [21] Danaeefard, Hassan, and Masoumeh Mostafazadeh. (2017), Political Approach to Public Administration in Iran's Public Sector. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, pp 4654-60.
- [22] Bersch, Katherine, Sérgio Praça, and Matthew M. Taylor. (2017), "State capacity, bureaucratic politicization, and corruption in the Brazilian state", Governance, vol 30, No 1, pp 105-124.
- [23] Emamian, Seyed Mohamad Sadegh, and Reza Bagheripour. (2024), "The Iranian policy advisory system: Contained politicisation and emerging technicisation", Australian Journal of Public Administration.
- [24] Kim, Hyunjung. (2023), "Performance-oriented management and political appointment: the interaction effect on quality of government", International Review of Public Administration, vol 28, No 1, pp 83-108.
- [25] Fobih, Nick. (2020), "NPM Reforms in Ghana's Public Sector Management & Administration: Changing Trends in MDAs & MMDAs Functions", Journal of Public Administration and Governance, vol 10, No 4, pp 125141-125141.
- [26] Dunleavy, Patrick, et al. (2006), "New public management is dead—long live digital-era governance", Journal of public administration research and theory, vol 16, No 3, pp 467-494.
- [27] Christensen, Tom, and Per Lægreid (2013), The Ashgate research companion to new public management, Ashgate Publishing, Ltd.
- [28] Smoke, Paul. (2015), "Rethinking decentralization: Assessing challenges to a popular public sector reform", Public Administration and Development, vol 35, No 2, pp 97-112.
- [29] Ascher, William, and Dennis A. Rondinelli (1999), Restructuring the administration of service delivery in Vietnam: Decentralization as institution building. Market reform in Vietnam, pp 132-152.
- [۳۰] حیدری، علی (۱۳۹۳)، «تحلیل ابعاد کالبدی- فضایی تمرکزگرایی در نظام شهری ایران»، مسکن و محیط روستا، دوره ۳۳، شماره ۱۴۷.
- [۳۱] کریمی، محمدصادق، هویدا، رضا، سیادت، سیدعلی (۱۴۰۲)، «الگوی پارادایمی تمرکززدایی از نظام آموزش و پرورش ایران»، مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، دوره ۱۶، شماره ۱، صص. ۱۲۳-۱۴۸
- [32] Savas, Emanuel S., and Emanuel S. Savas. (2000), Privatization and public-private partnerships.
- [33] Hodge, Graeme (2018), Privatization: An international review of performance, Routledge.
- [۳۴] پیله‌فروش، میثم (۱۳۸۲)، «خصوصی‌سازی تأمین اجتماعی»، پژوهش‌نامه حقوق اسلامی، دوره ۴، شماره ۲ و ۳، صص ۱۱۴-۱۲۱
- [۳۵] موسوی بیدلی، سید ابراهیم (۱۳۹۷)، «عوامل مؤثر بر برون‌سپاری خدمات شهری به شرکت‌ها در شهرداری‌های کوچک و معایب و مزایای آن»، رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت، شماره ۸، صص ۶۳-۷۸
- [36] Van de Walle, Steven, and Gerhard Hammerschmid (2011), "The impact of the New Public Management: Challenges for coordination and cohesion in European public sectors", Administrative Culture/ Halduskultuur, vol 12, No 2 .
- [37] Rouban, Luc. (2015), "Political-administrative relations: Evolving models of politicization, in Comparative civil service systems in the 21st century", Springer. p. 317-333.
- [38] Verhoest, Koen, et al. (2016), Government agencies: Practices and lessons from 30 countries, Springer.
- [39] Diefenbach, Thomas (2009), "New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'", Public administration, vol 87, No 4, pp 892-909.



#### گزیده سیاستی

دولت‌های می‌توانند بایرداختن به چالش‌های ناشی از سیاست‌زدگی و پذیرش رویکردی متعادل برای اصلاحات اداری، گونه‌ای از خدمات دولتی را ارائه کنند که واقعا پاسخ‌گو، کارآمد و مورد اعتماد مردم باشد.



مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

تهران، خیابان پاسداران، روبروی پارک نیاوران (ضلع جنوبی، پلاک ۸۰۲)

تلفن: ۷۵۱۸۳۰۰۰ صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۵۸۵۵ پست الکترونیک: mrc@majles.ir

وبسایت: rc.majles.ir