



Type Of Article (Research Article)

Decentralized Bureaucracy In Governance And Its Impact On The Organizational Culture Of Governmental Institutions In Iran

Majid Nouri: Department of Public Administration, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

***Nader Sheikhul-Islami-Kandlousi:** Department of Public Administration, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Zahra Alipour Darvishi: Department of Public Administration, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Azadeh Ashrafi: Department of Public Administration, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Article Einfo

Received: 2025/04/06
Accepted: 2025/07/27
pp. 37-46

Keywords:

Bureaucracy
Decentralization
Governance
Organizational Culture

Abstract

Decentralized bureaucracy in governance is recognized as an effective strategy for enhancing organizational culture and strengthening public trust in governmental institutions. By reducing the concentration of power, fostering accountability, and increasing structural flexibility, decentralization paves the way for the development of ethical values and organizational civilization within public institutions. The present study aims to explain the impact of decentralized bureaucracy on the organizational culture of Iranian governmental institutions and to identify the dimensions of organizational civilization. This research is fundamental-applied in purpose, employs a descriptive-correlational and regression-based design, and collected data quantitatively through questionnaires. The statistical population consisted of managers and employees of provincial and district governorates in central provinces of Iran (Isfahan, Yazd, Kerman). Using G*Power software and a multistage sampling method, a sample size of 199 was determined. To evaluate and validate the conceptual model, structural equation modeling (PLS-SEM) was applied using SmartPLS software. Findings revealed that decentralized bureaucracy, through strengthening four dimensions of organizational civilization—knowledge-orientation, human-orientation, community-orientation, and justice-orientation—exerts a positive influence on organizational transparency, stakeholder participation, and the acceleration of decision-making processes. Ultimately, this leads to an increase in organizational trust among managers and employees. These results confirm the direct reflection of decentralization policies on the organizational culture of governmental institutions in Iran and demonstrate their effectiveness in improving institutional efficiency and legitimacy.

Citation: Nouri, Majid. Sheikhul-Islami-Kandlousi, Nader. Alipour Darvishi, Zahra. Ashrafi, Azadeh. (2025). Decentralized Bureaucracy In Governance And Its Impact On The Organizational Culture Of Governmental Institutions In Iran. *Journal Of Socio-Cultural Changes*, 22, Special Issue 1; (Serial No. 87): 37-46.

DOI:

This Article Is Extracted From The Doctoral Thesis Of '*Majid Nouri*', Titled "*Presenting The Model Of Organizational Civilization With An Emphasis On The Decentralization Approach (Case Study: Governorates Of The Central Provinces Of Iran)*", Under The Supervision Of '*Dr. Nader Sheikhul-Islami-Kandlousi*', & '*Dr. Zahra Alipour Darvishi*', & Advisory '*Dr. Azadeh Ashrafi*'.

***Corresponding Author:** Nader Sheikhul-Islami-Kandlousi

E-mail Address: sheikholeslami@iau-tnb.ac.ir

Tel: +989128885277

Extended Abstract

Introduction

In recent decades, rapid social, economic, and technological transformations have intensified the necessity for effective, accountable, and efficient governance within public organizations. Achieving citizen satisfaction and enhancing organizational productivity requires the adoption of modern management and governance models. Among these, strengthening organizational culture and organizational civilization—together with the active participation of employees in managerial processes—emerges as one of the core objectives of public institutions. Organizational civilization, as a set of values and structures, not only regulates individual and collective behaviors but also provides the capacity for redesigning organizational strategies, structures, and processes. This, in turn, facilitates creativity, cohesion, commitment, innovation, and the preservation of organizational identity. Realizing such a vision, however, is not feasible without considering the approach of decentralized governance, which seeks to distribute decision-making authority and reduce managerial monopoly. Furthermore, decentralized governance—as a key component of “good governance”—plays a pivotal role in reinforcing local governance, enhancing transparency, accelerating decision-making processes, and broadening stakeholder participation. Comparative experiences from various countries indicate that this approach can provide a fertile ground for sustainable development, social trust, and improved quality of public sector management. Nevertheless, the localization of the organizational civilization model in Iran remains indispensable due to cultural, social, and political specificities. Accordingly, the present study aims to examine the impact of decentralized bureaucracy on the development of organizational civilization and culture in governmental organizations of Iran, addressing the central question of whether decentralization can effectively enhance transparency, foster trust, expand participation, and accelerate decision-making processes in public institutions.

Methodology

This research was conducted to assess the organizational civilization model with an emphasis on the decentralized governance approach in Iranian governmental institutions. The study is classified as fundamental–applied in purpose and employs a descriptive–correlational and regression-based methodology with a quantitative design. The statistical population comprised managers and employees of provincial and district governorates in central provinces of Iran (Isfahan, Yazd, and Kerman). The sample size was determined as 199 using G*Power software and selected through multistage sampling. Data were collected via a researcher-designed questionnaire containing 40 items measured on a five-point Likert scale. Content, face validity, and confirmatory factor analysis were employed to establish validity, while reliability was confirmed through Cronbach’s alpha and composite reliability. Data analysis was performed using structural equation modeling based on partial least squares (PLS-SEM) with path analysis algorithms, applied in SPSS (version 24) and SmartPLS (version 3).

Results and Discussion

The structural equation modeling results indicated that all measurement indicators demonstrated satisfactory reliability and validity. Factor loadings, composite reliability, Cronbach’s alpha, and discriminant validity (Fornell-Larcker criterion) confirmed the adequacy of the constructs. Moreover, the structural model analysis using PLS-SEM showed that all research hypotheses were supported. Organizational civilization—as a multidimensional construct comprising knowledge-orientation, human-orientation, community-orientation, and justice-orientation—was found to significantly influence various aspects of organizational performance, including transparency, accelerated decision-making, stakeholder participation, and the development of organizational trust. Coefficient of determination (R^2) values confirmed the explanatory power of the model, and the overall model fit was evaluated as strong across all dimensions. The findings highlight that decentralized bureaucracy has a profound impact on the development of organizational civilization and culture in Iranian governmental organizations. By reducing centralized authority and delegating decision-making power to local levels, decentralization enables broader participation of employees and stakeholders, fosters transparency, expedites decision-making processes, improves resource management, and enhances organizational trust. Beyond managerial outcomes, decentralization also carries cultural reflections, fostering solidarity, reinforcing human values, strengthening organizational ethics, and stimulating innovation. Accordingly, decentralization should not be regarded merely as an administrative tool but rather as a strategic approach for realizing good governance, enhancing the legitimacy of governmental institutions, and improving the overall efficiency of public sector organizations in Iran.



تبیین بوروکراسی تمرکززدایی در حکمرانی و بازتاب اجتماعی آن بر فرهنگ سازمانی نهادهای حکومتی ایران

مجید نوری: گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

*نادر شیخ الاسلامی کندلوسی: گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

زهرا علی پوردرویشی: گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

آزاده اشرفی: گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده	اطلاعات مقاله
بوروکراسی تمرکززدایی در حکمرانی، به عنوان راهبردی مؤثر در ارتقای فرهنگ سازمانی و افزایش اعتماد عمومی به نهادهای حکومتی مطرح است. تمرکززدایی ضمن کاهش تمرکز قدرت، تقویت مسئولیت پذیری و افزایش انعطاف پذیری ساختارهای سازمانی، زمینه ساز توسعه ارزش های اخلاقی و تمدن سازمانی در سازمان های حکومتی می شود. پژوهش حاضر باهدف تبیین تأثیر بوروکراسی تمرکززدایی بر فرهنگ سازمانی نهادهای حکومتی ایران و شناسایی ابعاد تمدن سازمانی اجرا شده است. این مطالعه از نظر هدف بنیادی-کاربردی، روش تحقیق توصیفی و از نوع هم بستگی و رگرسیونی است و داده ها از طریق پرسش نامه به روش کمی جمع آوری شد. جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان استانداری ها و فرمانداری های استان های مرکزی ایران (اصفهان، یزد، کرمان)، بود که حجم نمونه ۱۹۹ نفر با استفاده از نرم افزار G*Power و روش نمونه گیری چند مرحله ای تعیین شد. برای ارزیابی و اعتبار سنجی مدل مفهومی، از مدلسازی ساختاری-تفصیلی با تکنیک حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM)، در نرم افزار SmartPLS بهره گرفته شد. یافته ها نشان دادند که بوروکراسی تمرکززدایی با تقویت چهار بعد تمدن سازمانی شامل دانشمداری، انسانمداری، جامعهمداری و عدالتمداری، تأثیر مثبت بر شفافیت سازمانی، مشارکت ذی نفعان و تسریع فرایندهای تصمیم گیری دارد و در نهایت باعث افزایش اعتماد سازمانی در میان کارکنان و مدیران می شود. این نتایج بازتاب مستقیم سیاست های تمرکززدایی بر فرهنگ سازمانی نهادهای حکومتی ایران و اثربخشی آن در بهبود کارآمدی و مشروعیت سازمان ها را تأیید می کند.	تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۰۵ شماره صفحات: ۳۷-۴۶

واژگان کلیدی:

بوروکراسی

تمرکززدایی

حکمرانی

فرهنگ سازمانی

۱ استناد: نوری، مجید. شیخ الاسلامی کندلوسی، نادر. علی پوردرویشی، زهرا. اشرفی، آزاده. (۱۴۰۴). تبیین بوروکراسی تمرکززدایی در حکمرانی و بازتاب اجتماعی آن بر فرهنگ سازمانی نهادهای حکومتی ایران. فصلنامه تغییرات اجتماعی-فرهنگی، دوره ۲۲، وینامه، شماره ۱؛ (پیاپی ۸۷)، ۳۶-۴۶.

DOI:

این مقاله برگرفته از رساله دکتری «مجید نوری»، با عنوان «ارائه الگوی تمدن سازمانی با تأکید بر رویکرد تمرکززدایی (مورد مطالعه: استانداری های استان های مرکزی ایران)»، است که به راهنمایی «دکتر نادر شیخ الاسلامی کندلوسی»، و «دکتر زهرا علی پوردرویشی»، مشاوره «دکتر آزاده اشرفی»، استخراج شده است.

*نویسنده مسئول: نادر شیخ الاسلامی کندلوسی

آدرس پست الکترونیک: sheikholeslami@iau-tnb.ac.ir

تلفن: ۰۹۱۲۸۸۸۵۲۷۷

مقدمه

در سال‌های اخیر، تغییرات سریع اجتماعی، اقتصادی و فناوری، نیاز به حکمرانی مؤثر و پاسخ‌گو در سازمان‌های دولتی را افزایش داده است. سازمان‌ها برای بهینه‌سازی عملکرد و ارتقای رضایت‌مندی شهروندان نیازمند الگوهای نوین مدیریت و حکمرانی هستند. در این میان، تقویت فرهنگ و تمدن سازمانی و افزایش مشارکت کارکنان در فرایندهای مدیریتی به‌عنوان اهداف کلیدی مطرح می‌شوند. تمدن سازمانی شامل فرهنگ‌هایی است که زمینه تربیت نیروی انسانی منظم و هدف‌مند را فراهم کرده و امکان ارزیابی سازمان، محیط و بازطراحی راهبردها، ساختارها و فرایندها را برای دستیابی به بهره‌وری و موفقیت فراهم می‌کند (نمازیان و دیگران، ۱۴۰۱: ۳۶-۳۷). ایجاد تمدن سازمانی به‌مثابه عناصری همچون پیشنهادات خلاقانه، همکاری فعال و محیط مطلوب است که به تقویت هم‌بستگی، حفظ هویت و تعهد سازمانی اعضا، حفاظت از منابع و ترویج نوآوری کمک می‌کند. این اهداف در سایه تحقق رویکرد تمرکززدایی حکمرانی ممکن می‌شوند (پرمهر، بهرامی، جلیوند، ۱۴۰۱: ۱۳۰). تمرکززدایی حکمرانی، که به‌معنای توزیع قدرت تصمیم‌گیری و کاهش تمرکز قدرت مرکزی است، با تقویت قدرت محلی، افزایش مشارکت عمومی، بهبود شفافیت و تسریع فرایندهای تصمیم‌گیری، از عناصر کلیدی در طراحی الگوی تمدن سازمانی به‌شمار می‌رود (قاسمی، ۱۴۰۳: ۱۲۵-۱۲۲). در سازمان‌های متمدن، تمامی افراد از مدیران ارشد تا کارکنان، همکار محسوب می‌شوند و محورهای اصلی شامل انسانیت، اخلاق، ارزش‌های متعالی، معنویت و توانمندی‌های علمی است. هدایت مؤثر و مدیریت فراگیر، با رعایت تعادل میان منافع کارکنان و جامعه، امکان تحقق حکمرانی خوب را فراهم می‌کند. تجربه کشورهای مختلف نشان می‌دهد که تمرکززدایی زمینه لازم برای حکمرانی محلی و پاسخ‌گو به نیازهای شهروندان را ایجاد می‌کند و توسعه و رشد پایدار را تسهیل می‌نماید. با توجه به ضرورت بومی‌سازی الگوی تمدن سازمانی و عدم تطابق کامل مدل‌های نظری با ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی ایران، این پژوهش باهدف ارزیابی تأثیر بوروکراسی تمرکززدایی بر توسعه تمدن سازمانی و فرهنگ سازمانی در سازمان‌های حکومتی ایران انجام شده است. سؤالی که پژوه به‌دنبال پاسخ آن است؛ آیا رویکرد بوروکراسی تمرکززدایی در سازمان‌های حکومتی ایران می‌تواند توسعه تمدن سازمانی را تقویت کرده و در نتیجه به افزایش شفافیت، مشارکت ذی‌نفعان، تسریع تصمیم‌گیری و توسعه اعتماد سازمانی منجر شود؟ فرض بر آن است که بوروکراسی تمرکززدایی در سازمان‌های حکومتی ایران، از طریق تقویت ابعاد تمدن سازمانی (دانش‌مداری، انسان‌مداری، جامعه‌مداری و عدالت‌مداری)، تأثیر مثبت بر شفافیت، مشارکت ذی‌نفعان، تسریع تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی دارد.

پیشینه تحقیق

خادمی‌کوهی و همکاران (۱۴۰۱)، با عنوان «توانمندسازی بازوی دولت در حکمرانی متعالی از منظر تمرکززدایی و توسعه حکمرانی استانی»؛ به بررسی نسبت میان الگوهای حکمرانی اسلامی و نظریه‌های رایج حکمرانی خوب در عصر جهانی‌شدن پرداخته‌اند. و باتأکید بر نا سازگاری بخشی از شاخص‌های حکمرانی خوب با زمینه‌های فرهنگی و سیاسی جوامع اسلامی، تلاش کرده‌اند مفهوم «حکمرانی متعالی»، را با الهام از سیره نبوی و سبک زندگی مفاخر دینی تبیین کنند. روش تحقیق در بخش نخست مبتنی بر رویکرد توصیفی-تحلیلی بوده و به مقایسه مفهومی و شاخصی دو الگوی حکمرانی پرداخته است؛ در ادامه، با استفاده از داده‌های آماری و تحلیل روندها، آثار تمرکززدایی بر شاخص‌های اقتصادی و فرهنگی در تقسیمات سیاسی کشور و نقش آن در تقویت توانمندی دولت برای دستیابی به حکمرانی متعالی بررسی شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که تمرکززدایی می‌تواند ظرفیت دولت در مدیریت بهینه، سیاست‌گذاری راهبردی و تحقق شاخص‌های حکمرانی متعالی را افزایش داده و مسیر مناسبی برای اصلاحات ساختاری و برنامه‌ریزی در سطح استانی فراهم آورد (خادمی‌کوهی و دیگران، ۱۴۰۱: ۸۶-۶۹). معدنی و الوانی، (۱۴۰۱). در بررسی «شناسایی و تبیین مؤلفه‌های اصلی و مؤثر در تمرکززدایی امور اداری از سازمان‌های دولتی»؛ به تبیین ابعاد نظری و کاربردی تمرکززدایی به‌عنوان یکی از راهکارهای کاهش تورم ساختاری دولت پرداخته‌اند. پژوهش با رویکرد ترکیبی و به صورت متوالی (کیفی-کیفی-کمی)، انجام شده و از روش‌های مرور سیستماتیک، تحلیل مضمون و پیمایش بهره گرفته است. در مرحله نخست با مرور ۱۹ مقاله علمی، محورهای موضوعی مرتبط با تمرکززدایی شناسایی شد؛ سپس در مرحله دوم، با تحلیل مضمون داده‌های حاصل از مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان، ۱۶۳ شاخص شناسایی گردید که در قالب ۳۷ مضمون پایه، ۱۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر دسته‌بندی شد؛ و نهایتاً در مرحله سوم، یافته‌ها از طریق پرسش‌نامه در میان ۳۱ نفر موردآزمون کمی قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های شناسایی شده

می‌توانند به‌عنوان چارچوبی کارآمد برای بازطراحی ساختار اداری و حرکت به سوی تمرکززدایی اثربخش در سازمان‌های دولتی عمل کنند و زمینه ساز ارتقای کیفیت حکمرانی و کارآمدی دستگاه‌های اجرایی باشند (معدنی، الوانی، ۱۴۰۱: ۱۲۳-۱۴۰). مهد^۱ (۲۰۲۵)، در پژوهش “*Good Governance And The Role Of bureaucracy*”؛ به واریسی نقش بوروکراسی در تحقق حکمرانی خوب در منطقه حساس سیاسی-اجتماعی جامو و کشمیر پرداخته است. این پژوهش با روش کمی و استفاده از پرسش‌نامه ساختاریافته انجام شده و سه گروه شامل مردم محلی، جوانان و کارکنان دولتی را به‌عنوان جامعه هدف است. یافته‌ها نشان‌داد که بوروکراسی، علی‌رغم برخی چالش‌ها، از نگاه عمومی نهادهای بی‌طرف و ضروری برای ارائه خدمات دولتی تلقی می‌شود؛ هرچند مسائلی چون ضعف پاسخ‌گویی، کاستی‌های اخلاقی، فساد، مداخلات سیاسی و انعطاف‌ناپذیری ساختاری اعتماد عمومی را با مشکل مواجه کرده است. نتایج همچنین بیانگر ارتباط محدود و غیرمعنادار میان حرفه‌ای‌گرایی و کارایی عملیاتی بود. به‌طور خاص، برای اینکه بوروکراسی بتواند نقشی واقعی در خدمت به منافع عمومی ایفاء کند، نیازمند ارتقای استانداردهای اخلاقی، انجام اصلاحات درونی، گسترش نظارت بیرونی، افزایش پاسخ‌گویی فردی و جلب مشارکت عمومی است؛ تنها در این صورت است که بوروکراسی می‌تواند به‌عنوان نهادی دموکراتیک در خدمت حکمرانی خوب عمل نماید (Mohd, 2025: 695-701). راینکه^۲، کاتیل^۳ و آیزنهارت^۴ (۲۰۲۵)، در مقاله خود “*Decentralization In Organizations: A Revolution Or A Mirage?*” به اثربخشی و واقعیت تمرکززدایی در سازمان‌ها پرداخته‌اند و پرسش اصلی خود را این‌گونه مطرح کرده‌اند که آیا تمرکززدایی انقلابی واقعی است یا صرفاً یک توهم؟ پژوهش با تحلیل تاریخی و مفهومی سازمان‌های متمرکز و بررسی چهار موج تاریخی تمرکززدایی (چندبخشی، ارگانیک، جامعه‌محور و مبتنی بر پلتفرم)، نشان می‌دهد که هریک از این رویکردها، مفروضات بنیادین بوروکراسی را به چالش کشیده‌اند و مزایا و محدودیت‌های خاص خود را دارند. نتایج پژوهش بیان می‌کند که گرایش‌های اخیر تمرکززدایی نه انقلاب کامل هستند و نه توهم، بلکه بازگشتی تحولی و تدریجی از مفاهیم تمرکززدایی را نشان می‌دهند. درنهایت، پژوهش چارچوب نظری از فرصت‌هایی برای توسعه و اعتبار سنجی ادعاهای نوین نظری، توجه به جنبه‌های کمتر بررسی‌شده به‌مانند دینامیک زمانی، حلقه‌های بازخورد، اندازه‌گیری و حتی معکوس کردن تلاش‌های تمرکززدایی فراهم می‌کند (Reineke, Katila, Eisenhardt, 2025: 298-342).

ادبیات و مبانی نظری

تمدن سازمانی، از مفاهیم نوین در حوزه مدیریت است که نخستین بار توسط ناصر میرسپاسی، پدر علم مدیریت منابع انسانی ایران، مطرح شد (یکانگی، رضاپورتنها، ۱۴۰۲: ۵۸-۵۶). تمدن سازمانی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، ساختارها و فرایندهایی اشاره دارد که با اهداف و مأموریت‌های سازمان هم‌سو بوده و بستر توسعه فرهنگ سازمانی مطلوب را فراهم می‌سازد. هدف آن ایجاد فضایی است که اخلاق، نظم، احترام به حقوق فردی و رفتارهای مدنی در تمامی سطوح سازمان نهادینه گردد (میرسپاسی، ۱۳۸۷: ۱۱-۹). دبلیو. وارنر بارک^۵، تمدن سازمانی را فرایندی می‌داند که با هم‌سو سازی اهداف فردی و سازمانی اثربخشی کلی را افزایش می‌دهد. همچنین توماس جی. کامینگز^۶ و کریستوفر جی. ورلی^۷ آن را کاربرد سیستماتیک دانش علوم رفتاری در جهت بهبود برنامه‌ریزی شده و تقویت استراتژی‌ها، ساختارها و فرایندهای سازمانی تعریف کرده‌اند (Jia-lin et al., 2022: 832). به‌طور کلی، تمدن سازمانی محیطی ایجاد می‌کند که موجب پایداری نیروی کار، بهبود کیفیت خدمات و ارتقای بهره‌وری می‌شود. فقدان چنین الگویی در سازمان‌های سلسله‌مراتبی دولتی، معمولاً منجر به بروز رفتارهای منفی، کاهش اعتماد و تضعیف فرهنگ همکاری می‌شود (فانی و دیگران، ۱۳۹۷: ۹۱-۹۲). حکمرانی، مفهومی بنیادین در مدیریت سازمان‌ها و کشورهاست که ریشه در واژه یونانی «Kuberman»^۸، به‌معنای هدایت و مدیریت دارد و از زمان افلاطون^۹، طراحی ساختار حاکمیت به‌کار رفته است. در ادبیات معاصر، حکمرانی به فرایند تصمیم‌گیری و

^۱ Shah Mohd

^۲ Philipp Reineke

^۳ Riitta Katila

^۴ Kathleen M. Eisenhardt

^۵ W. Warner Burke

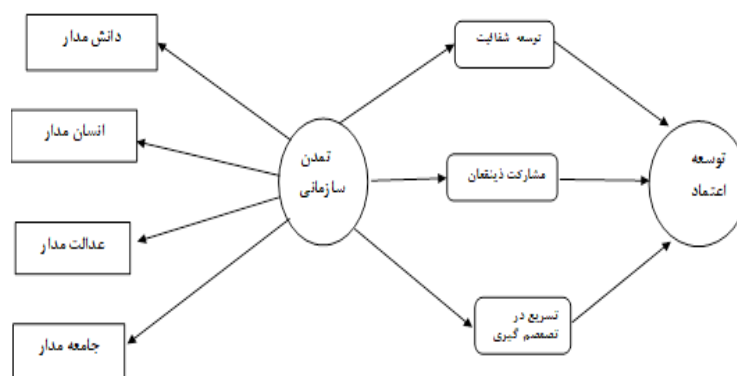
^۶ Thomas G. Cummings

^۷ Christopher G. Worley

^۸ Plato

اجرای سیاست‌ها باتکیه بر اصول شفافیت، مسئولیت‌پذیری، مشارکت، کارایی و عدالت اجتماعی اطلاق می‌شود (عمادی، ۱۴۰۲: ۱۰۸). در سازمان‌های حکومتی همچون استانداری‌ها و فرمانداری‌ها، حکمرانی به معنای اداره امور عمومی در راستای تأمین نیازهای شهروندان، ارتقای کیفیت خدمات و تضمین پاسخ‌گویی است. حکمرانی کارآمد مستلزم نقش‌آفرینی هم‌زمان دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی بوده و زمانی موفق خواهد بود که مبتنی بر ارزش‌های اجتماعی و مشارکت فعال ذی‌نفعان باشد. تمرکززدایی حکمرانی، یکی از راهبردهای کلیدی برای افزایش کارآمدی، شفافیت و مشارکت عمومی در سازمان‌های دولتی است (Dick-Sagoe, 2020: 2). در ساختار متمرکز، تصمیم‌گیری عمدتاً در سطوح بالای مدیریتی انجام می‌شود؛ درحالی‌که در ساختار غیرمتمرکز، اختیار تصمیم‌گیری به سطوح پایین‌تر و محلی واگذار می‌گردد. تمرکززدایی، علاوه بر ارتقای اثربخشی سازمانی، جنبه فرهنگی مهمی دارد و زمینه‌ساز توزیع عادلانه‌تر منابع و قدرت است (Calabrese Barton, Tan, Birmingham, 2020: 479-481). این فرایند معمولاً در سه سطح و سه بُعد مورد توجه قرار می‌گیرد: تمرکززدایی سیاسی (انتقال اختیارات سیاسی به نهادهای محلی)، تمرکززدایی مالی (انتقال درآمدها و هزینه‌ها به سطوح پایین‌تر)، و تمرکززدایی اداری (تفویض وظایف و مسئولیت‌ها به نهادهای محلی). تمرکززدایی زمانی اثربخش خواهد بود که بخشی از اصلاحات کلان حکمرانی و در تعامل با نهادهای مرکزی، بخش خصوصی و جامعه مدنی صورت گیرد (کاظمی و دیگران، ۱۴۰۰: ۶۳).

تمدن سازمانی در پیاده‌سازی مؤثر تمرکززدایی حکمرانی بر چهار بُعد اصلی دانش‌مداری، انسان‌مداری، جامعه‌مداری و عدالت‌مداری استوار است. دانش‌مداری، به معنای تولید، سازمان‌دهی و به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان است که موجب بهبود تصمیم‌گیری و حل مسئله می‌شود. انسان‌مداری، به ارزش‌گذاری بر کرامت انسانی، بهبود شرایط کاری و ایجاد تعاملات سازنده انسانی در سازمان اشاره دارد. جامعه‌مداری، بر توسعه روابط مثبت، همکاری تیمی و ارتقای فرهنگ مشارکت اجتماعی در سازمان تأکید دارد. عدالت‌مداری، ناظر بر رعایت انصاف، برابری فرصت‌ها و تضمین دسترسی برابر افراد به منابع و منافع سازمان است. این چهار بُعد، بستر شکل‌گیری سازمان‌های متمدن را فراهم می‌آورند و در تعامل با سیاست‌های تمرکززدایی حکمرانی، به توسعه شفافیت، مشارکت ذی‌نفعان، تسریع در تصمیم‌گیری و درنهایت به بهبود توسعه اعتماد سازمانی منجر می‌شوند. به‌طوری‌که می‌توان با اتکاء به مطالعات صورت گرفته مدل مفهومی پژوهش را برپایه (شکل ۱)، تبیین نمود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش - (مأخذ: یافته‌های پژوهشی، ۱۴۰۴)

مواد و روش تحقیق

پژوهش حاضر باهدف ارزیابی الگوی تمدن سازمانی باتأکید بر رویکرد تمرکززدایی حکمرانی در سازمان‌های حکومتی ایران انجام شده است. این تحقیق از نظر هدف، در زمره پژوهش‌های بنیادی-کاربردی قرار می‌گیرد و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع هم‌بستگی و رگرسیون محسوب می‌شود. همچنین از نظر روش اجرا، پژوهش حاضر رویکردی کمی دارد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان استانداری‌ها و فرمانداری‌های استان‌های مرکزی ایران (اصفهان، یزد و کرمان)، بود. به منظور تعیین حجم نمونه، از نرم‌افزار G*Power استفاده شد و درنهایت ۱۹۹ نفر به روش نمونه‌گیری چندمرحله‌ای انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری داده‌ها یک پرسش‌نامه محقق‌ساخته با ۴۰ گویه در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (از «خیلی کم = ۱» تا «خیلی زیاد = ۵») بود. برای ارزیابی روایی پرسش‌نامه از روایی صوری، محتوایی و تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد. همچنین جهت بررسی پایایی، از پایایی ترکیبی و آلفای

کرونباخ استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM)، و الگوریتم تحلیل مسیر استفاده گردید. تحلیل‌ها با بهره‌گیری از نرم‌افزارهای SPSS (نسخه ۲۴) و SmartPLS (نسخه ۳)، انجام شد.

بحث و یافته‌های تحقیق

مشخصات جمعیت‌شناسی نمونه‌های مورد مطالعه پژوهش برپایه (جدول ۱).

جدول ۱. گستره جمعیت‌شناسی - (مأخذ: یافته‌های پژوهشی، ۱۴۰۴)

جنسیت	سن				تحصیلات	
	مرد	زن	کمتر از ۳۰	۳۰ تا ۴۵ سال	۴۶ سال و بالاتر	کارشناسی
فراوانی	۱۳۸	۶۱	۳۴	۷۶	۸۹	۵۰
درصد	۶۹/۳ درصد	۳۰/۷ درصد	۱۷/۱ درصد	۷۶/۲ درصد	۴۴/۷ درصد	۲۵/۱ درصد
						کارشناسی ارشد
						دکتر
						۱۰۹
						۴۰
						۲۵/۱ درصد

برای اعتبارسنجی مدل از تکنیک حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. به‌طور کلی روابط بین متغیرها در تکنیک حداقل مربعات جزئی دو دسته است: (مدل بیرونی: روابط بین متغیرهای پنهان با متغیرهای آشکار را نشان می‌دهد) و (مدل درونی: روابط بین متغیرهای پنهان با یکدیگر را بررسی می‌کند).

← مدل بیرونی (اندازه‌گیری)

مدل بیرونی نشان می‌دهد گویه‌هایی که برای سنجش هریک از عوامل اصلی در نظر گرفته شده است از اعتبار کافی برخوردار است. قدرت رابطه بین عامل‌ها (متغیرهای پنهان) و گویه‌ها (متغیرهای قابل مشاهده)، به وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین ۰ و ۱ است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف بوده و بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و این مقدار اگر بزرگتر از ۰/۶ باشد بسیار مطلوب است. برای بررسی معناداری هم‌بستگی‌های مشاهده شده از روش‌های خودگردان سازی بوت استرپ (و یا برش متقاطع جک نایف)، استفاده می‌شود در این تحقیق از روش خودگردان سازی استفاده شده است که آماره t را به دست می‌دهد در سطح خطای ۰/۰۵ اگر مقدار آماره بوت استرپینگ t بزرگتر از ۱/۹۶ باشد هم‌بستگی‌های مشاهده شده معنادار است. محاسبات نشان داد که مقدار بار عاملی در تمامی موارد از ۰/۵ بزرگتر است بنابراین گویه‌ها نقش مهمی در تبیین هریک از عوامل دارند. آماره t نیز در تمامی روابط از ۱/۹۶ بیشتر بدست آمده است. در نتیجه بارهای عاملی مشاهده شده از نظر آماری معنادار هستند. برای ارزیابی اعتبار مدل بیرونی از سه شاخص آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و پایایی اشتراکی برپایه (جدول ۲)، استفاده شده و پایایی پژوهش تأیید شده است.

جدول ۲. نتایج پایایی و روایی ابزار پژوهش - (مأخذ: یافته‌های پژوهشی، ۱۴۰۴)

متغیرهای مکنون پژوهش	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	پایایی اشتراکی
تسریع در تصمیم‌گیری	۰/۸۵۸	۰/۹۰۶	۰/۷۰۸
تمدن سازمانی	۰/۸۶۱	۰/۹۰۶	۰/۷۰۷
توسعه اعتماد	۰/۷۷۱	۰/۸۵۲	۰/۵۹۱
توسعه شفافیت	۰/۷۵۲	۰/۸۴۳	۰/۵۷۴
مشارکت ذی‌نفعان	۰/۷۱۰	۰/۸۲۰	۰/۵۳۵
جامعه مدار	۰/۷۸۹	۰/۹۱۳	۰/۸۶۲
دانش‌مدار	۰/۷۵۳	۰/۷۱۲	۰/۴۸۵
انسان‌مدار	۰/۷۱۲	۰/۹۶۲	۰/۸۶۲
عدالت‌مدار	۰/۸۶۳	۰/۹۶۲	۰/۸۶۳

شاخص‌های روایی سازه (روایی واگرا + روایی همگرا)، هستند آزمون فورنل و لارکر یکی از روش‌های سنجش روایی واگرای سازه است که در تحلیل عاملی و مدل سازی معادلات ساختاری (SEM)، استفاده می‌شود. اعداد یک قطر اصلی برداشته شده و به جای آن جذر AVE قرار داده می‌شود. هر متغیر اگر بزرگتر از هم‌بستگی آن متغیر با دیگر متغیرها باشد، آزمون فورنل و لارکر روایی واگرا را تأیید می‌کند. باتوجه به نتایج (جدول ۳)، روایی واگرا تأیید شده است. همچنین یکی دیگر از معیارهای بررسی مدل اندازه‌گیری، بررسی

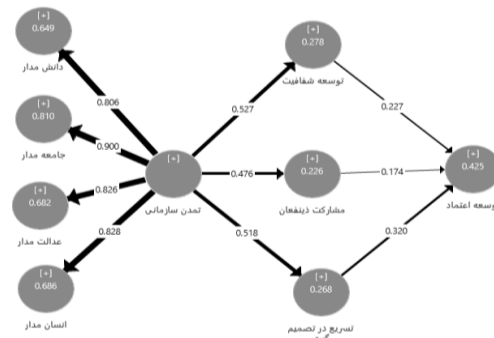
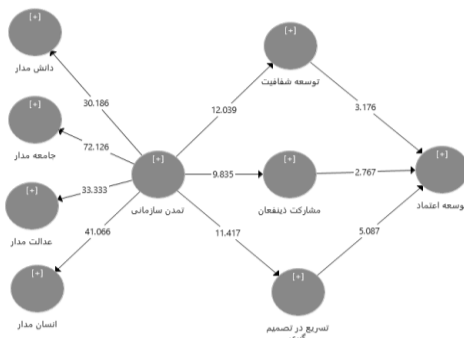
عدم هم‌خطی متغیرهاست که به‌این منظور از شاخص تحمل و عامل تورم واریانس (VIF)، استفاده می‌شود. اگر مقدار آن بزرگتر از ۵ باشد، هم‌خطی چندگانه بالا است که در تمامی موارد VIF کمتر از ۰/۵۰ به‌دست‌آمد در نتیجه مشکل هم‌خطی وجود ندارد.

جدول ۳. آزمون شاخص‌های رواپی سازه- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی، ۱۴۰۴)

فورنل و لارکر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
انسان‌مدار	۰/۹۲۱								
تسریع در تصمیم‌گیری	۰/۴۵۱	۰/۸۴۱							
تمدن سازمانی	۰/۸۲۸	۰/۵۱۸	۰/۸۴۱						
توسعه اعتماد	۰/۳۷۷	۰/۶۰۷	۰/۳۸۸	۰/۷۶۸					
توسعه شفافیت	۰/۴۸۱	۰/۷۳۲	۰/۵۲۷	۰/۵۸۵	۰/۷۵۷				
جامعه‌مدار	۰/۶۵۵	۰/۴۵۶	۰/۸۰۰	۰/۳۴۵	۰/۴۴۷	۰/۹۵۶			
دانش‌مدار	۰/۵۳۶	۰/۵۰۱	۰/۸۰۶	۰/۳۴۱	۰/۴۸۲	۰/۶۶۴	۰/۹۱۲		
عدالت‌مدار	۰/۵۹۳	۰/۳۳۱	۰/۸۲۶	۰/۲۳۶	۰/۳۶۰	۰/۶۹۲	۰/۵۰۸	۰/۹۳۴	
مشارکت‌دی‌نفعان	۰/۴۰۶	۰/۶۹۷	۰/۴۷۶	۰/۵۵۹	۰/۷۱۲	۰/۳۹۸	۰/۴۴۴	۰/۳۵۲	۰/۷۳۲

← مدل درونی (آزمون فرضیه‌ها)

رابطه متغیرهای موردبررسی در هریک از فرضیه‌های پژوهش براساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون و مدل کلی پژوهش برپایه (شکل ۲)، نمایش داده شده است. دراین مدل که خروجی نرم‌افزار Smart PLS است. خلاصه نتایج مربوط به بار عاملی استاندارد متغیرها ارائه شده است. آماره t و مقدار بوت استرپینگ برای سنجش معناداری روابط نیز در (شکل ۳)، آمده است. بار عاملی استاندارد تأثیر هریک از متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته به‌همراه آماره t و نتایج آن برپایه (جدول ۴)، آورد شده است. مقدار آماره t در صورتی که از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید روابط پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. باتوجه به نتایج آزمون روابط مدل، چون مقادیر آماره t برای تمامی روابط مدل از ۱/۹۶ بزرگتر هستند، و سطوح معناداری از ۰/۰۱ کوچکتر هستند، بنابراین ضرایب مسیر معنادار هستند و تمامی روابط در مدل پذیرفته می‌شود. این یافته‌ها حاکی از آن است که متغیر تمدن سازمانی به‌عنوان یک سازه چندبعدی، تأثیر معناداری بر ابعاد مختلف عملکرد سازمانی دارد.



شکل ۲. مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد و مقادیر R2- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی، ۱۴۰۴) شکل ۳. مدل پژوهش در حالت مقادیر t - (مأخذ: یافته‌های پژوهشی، ۱۴۰۴)

جدول ۴- خلاصه نتایج آزمون فرضیات- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی، ۱۴۰۴)

روابط مدل	ضرایب استاندارد (β)	آماره t	P Values	ارزیابی
تسریع در تصمیم‌گیری -> توسعه اعتماد	۰/۳۲۰	۵/۰۸۷	۰/۰۰۰	تأیید
تمدن سازمانی -> انسان‌مدار	۰/۸۲۸	۴۱/۰۶۶	۰/۰۰۰	تأیید
تمدن سازمانی -> تسریع در تصمیم‌گیری	۰/۵۱۸	۱۱/۴۱۷	۰/۰۰۰	تأیید
تمدن سازمانی -> توسعه شفافیت	۰/۵۲۷	۱۲/۰۲۹	۰/۰۰۰	تأیید
تمدن سازمانی -> جامعه‌مدار	۰/۹۰	۷۲/۱۲۶	۰/۰۰۰	تأیید
تمدن سازمانی -> دانش‌مدار	۰/۸۰۶	۳۰/۱۸۶	۰/۰۰۰	تأیید
تمدن سازمانی -> عدالت‌مدار	۰/۸۲۶	۳۳/۳۳۳	۰/۰۰۰	تأیید
تمدن سازمانی -> مشارکت‌دینفعان	۰/۴۷۶	۹/۸۳۵	۰/۰۰۰	تأیید
توسعه شفافیت -> توسعه اعتماد	۰/۲۲۷	۳/۱۷۶	۰/۰۰۳	تأیید
مشارکت‌دی‌نفعان -> توسعه اعتماد	۰/۱۷۴	۲/۷۶۷	۰/۰۰۶	تأیید

برای ارزیابی برازش مدل ساختاری، از شاخص ضریب تعیین (R^2)، و آزمون کیفیت اندازه‌گیری مدل براساس رویکرد پیشنهادی هیر (۲۰۱۲)، استفاده شد. این آزمون به‌عنوان جایگزینی برای شاخص‌های نیکویی برازش در مدل‌های معادلات ساختاری در نظر گرفته می‌شود. مطابق با نتایج ارائه شده برپایه (جدول ۵)، مقادیر ضریب تعیین (R^2)، برای سازه‌های درون‌زای مدل پژوهش در سطح مطلوب گزارش شده است. به‌طور مشخص، مقدار ضریب تعیین برای سازه «توسعه اعتماد سازمانی»، برابر با ۰/۴۲۵ محاسبه گردیده که نشان‌دهنده کفایت و قابل قبول بودن مدل در تبیین این سازه است.

جدول ۵. ضریب تعیین سازه‌های تبیین موردواکاوی- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی، ۱۴۰۴)

سازه‌های اصلی	ضریب تعیین
توسعه شفافیت	۰/۲۷۸
مشارکت ذی‌نفعان	۰/۲۲۶
تسریع در تصمیم‌گیری	۰/۲۶۸
توسعه اعتماد	۰/۴۲۵

مطابق با نتایج خروجی نرم‌افزار برپایه (جدول ۶)، ضرایب تمامی متغیرهای مکنون تحقیق بیشتر یا نزدیک از ۰/۳۵ است. براساس دیدگاه کوهن (۱۹۹۸)، می‌توان استدلال کرد که مدل پژوهش در سطح قوی ارزیابی می‌گردد.

جدول ۶. برازش مدل ساختاری تحقیق- (مأخذ: یافته‌های پژوهشی، ۱۴۰۴)

متغیرها	ضرایب کیفیت مدل	ارزیابی
انسان مدار	۰/۳۶۱	قوی
تسریع در تصمیم‌گیری	۰/۴۸۸	قوی
تمدن سازمانی	۰/۴۸۳	قوی
توسعه اعتماد	۰/۳۲۴	قوی
توسعه شفافیت	۰/۳۰۴	قوی
جامعه مدار	۰/۴۶۸	قوی
دانش مدار	۰/۵۱۶	قوی
عدالت مدار	۰/۴۱۶	قوی
مشارکت ذی‌نفعان	۰/۲۵۲	قوی

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

پژوهش حاضر نشان داد که بوروکراسی تمرکززدایی در سازمان‌های حکومتی ایران، به‌ویژه در استانداردها و فرمانداری‌ها، تأثیر قابل توجهی بر توسعه تمدن سازمانی دارد. تمرکززدایی با کاهش تمرکز قدرت در سطوح بالای مدیریتی و واگذاری اختیار تصمیم‌گیری به سطوح محلی، امکان مشارکت فعال‌تر کارکنان و ذی‌نفعان را فراهم کرده و زمینه‌ساز افزایش شفافیت، پاسخ‌گویی و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری می‌شود. تحلیل داده‌ها به واکاوی چهار بُعد تمدن سازمانی شامل دانش‌مداری، انسان‌مداری، جامعه‌مداری و عدالت‌مداری، به‌عنوان مولفه‌های کلیدی، نقش واسطه‌ای مهمی در تقویت اعتماد سازمانی و بهبود عملکرد نهادهای حکومتی ایفاء می‌کنند. تمرکززدایی با ایجاد امکان مشارکت گسترده‌تر و افزایش انعطاف‌پذیری سازمان، موجب ارتقای اخلاق سازمانی و تقویت ارزش‌های انسانی و اجتماعی می‌شود. از منظر فرهنگی و سازمانی، تمرکززدایی به ایجاد فضایی منجر شده است که اعضای سازمان به‌عنوان همکار و مشارکت‌کننده در فرایندهای تصمیم‌گیری شناخته می‌شوند. این رویکرد باعث افزایش حس تعلق، تعهد و همبستگی در کارکنان شده و امکان توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر همکاری و نوآوری را فراهم کرده است. یافته‌ها همچنین حاکی از آن است که تمرکززدایی موجب تسریع فرایندهای تصمیم‌گیری و بهبود مدیریت منابع سازمانی می‌شود. کاهش تمرکز قدرت، توزیع مسئولیت‌ها و افزایش پاسخ‌گویی فردی و گروهی، باعث شده است تا سازمان‌ها توانایی بالاتری در مواجهه با چالش‌ها و تغییرات محیطی پیدا کنند. علاوه بر اثرات عملی، تمرکززدایی بازتاب مستقیمی بر اعتماد سازمانی و مشروعیت نهادهای حکومتی دارد. افزایش شفافیت، مشارکت ذی‌نفعان و رعایت عدالت اجتماعی، موجب ارتقای اعتماد کارکنان و مدیران شده و اثربخشی سیاست‌های حکمرانی را تقویت می‌کند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بوروکراسی تمرکززدایی، در چارچوب توسعه تمدن سازمانی، ابزار مؤثری برای تحقق حکمرانی خوب در ایران است. این رویکرد می‌تواند الگویی برای طراحی ساختارهای انعطاف‌پذیر، ارتقای فرهنگ سازمانی و افزایش مشارکت کارکنان

و جامعه محلی ارائه دهد. در نتیجه، تمرکززدایی نه تنها یک اقدام تکنیکی-اداری، بلکه یک راهبرد جامع فرهنگی و مدیریتی برای تقویت کارآمدی، مشروعیت و پاسخ‌گویی اجتماعی در نهادهای حکومتی محسوب می‌شود.

منابع

- پرمهر، تورج، بهرامی، شهاب. جلیلود، محمد. (۱۴۰۱). *اثر تمدن سازمانی بر تصویر سازمانی با نقش میانجی ه‌ستند سازی تجارب و شبکه اجتماعی سازمان (مطالعه موردی: سازمان ورزش شهرداری تهران)*. فصلنامه علمی پژوهشی-مدیریت منابع انسانی در ورزش، دوره ۱۰، شماره ۱، ۱۴۸-۱۲۹.
- خادمی کوهی، مرتضی، ذوالفقاری، سیدمحمد، بیگلری، احمد، خادمی کوهی، روحالله. (۱۴۰۱). *توانمند سازی بازوی دولت در حکمرانی متعالی از منظر تمرکززدایی و توسعه حکمرانی استانی*. فصلنامه علمی پژوهشی-حکمرانی متعالی، دوره ۳، شماره ۲؛ (پیاپی ۱۰)، ۸۶-۶۹.
- عمادی، عباس. (۱۴۰۲). *ترسیم وضعیت مطلوب تمرکززدایی مدیریتی از دیدگاه شهید بهشتی (ره)*. فصلنامه علمی پژوهشی-حکمرانی متعالی، دوره ۴، شماره ۲؛ (پیاپی ۱۴)، ۱۲۸-۱۰۷.
- فانی، علی اصغر، زرین نگار، محمدجعفر، دانایی فرد، حسن، دلخواه، جلیل. (۱۳۹۷). *واکاوی و تبیین تمدن سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران*. فصلنامه علمی پژوهشی-مدیریت دولتی، دوره ۱۰، شماره ۱، ۸۹-۱۰۸.
- قاسمی، ابوالفضل. (۱۴۰۳). *تمرکززدایی دولت و حکمرانی خوب شهری در ایران*. فصلنامه علمی پژوهشی-دولت پژوهی، دوره ۱۰، شماره ۳۸، ۱۶۲-۱۲۱.
- کاظمی، سیما، محمدی، محمد، یعقوبی، نورمحمد، جراحی فریز، جلیل. (۱۴۰۰). *مؤلفه‌های سیستم روابط بین کارکنان مبتنی بر تمدن سازمانی دانش محور در دانشگاه‌های علوم پزشکی*. فصلنامه علمی پژوهشی-مدیریت سلامت، دوره ۲۴، شماره ۲، ۶۹-۵۹.
- معدنی، جواد، الوانی، سیدمهدی. (۱۴۰۱). *شنا سایی و تبیین مؤلفه‌های اصلی و مؤثر در تمرکززدایی امور اداری از سازمان‌های دولتی*. فصلنامه علمی پژوهشی-حکمرانی متعالی، دوره ۱۰، شماره ۳؛ (پیاپی ۳۹)، ۱۴۰-۱۳۳.
- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۷). *نقش آموزش در تکوین و ارتقای تمدن سازمانی*. فصلنامه علمی پژوهشی-علوم مدیریت، دوره ۲، شماره ۵، ۲۰-۷.
- نمازیان، حسین، فروتنی، زهرا، بحرانی، عطیه، گرامپور، مسعود. (۱۴۰۱). *طراحی و تبیین مدل تمدن سازمانی، پژوهش موردی: شرکت فولاد مبارکه اصفهان*. فصلنامه علمی پژوهشی-مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۱۰، شماره ۴، ۵۲-۳۵.
- یکانگی، سید کامران، رضا پورتنها، معصومه. (۱۴۰۲). *مروری بر مفهوم تمدن سازمانی*. فصلنامه علمی پژوهشی-پژوهش‌های معاصر در علوم مدیریت و حسابداری، دوره ۵، شماره ۱۷، ۶۷-۵۵.
- Calabrese Barton, Angela. Tan, Edna. Birmingham, Daniel J. (2020). *Rethinking High-Leverage Practices In Justice-Oriented Ways*. Journal Of Teacher Education, 71(4), 477-494.
- Dick-Sagoe, Christopher (2020). *Decentralization For Improving The Provision Of Public Services In Developing Countries: A Critical Review*. Journal Of Cogent Economics & Finance, 8(1): 1-13.
- Jia-lin, LI. Man-hong, Shen. Ren-feng, MA. Hong-sheng, Yang. Yi-ning, Chen. Cai-zhi, Sun. Ming, Liu. Xi-qiu, Han. Zhi-ding, HU. Xue-guang, MA. (2022). *Marine Resource Economy And Strategy Under The Background Of Marine Ecological Civilization Construction*. Journal Of Natural Resources, 37(4),: 829-849.
- Mohd, Shah. (2025). *Good Governance And The Role Of bureaucracy*. International Journal Of Arts, Humanities And Social Studies, 7(1): 695-701.
- Reineke, Philipp. Katila, Riitta. Eisenhardt, Kathleen M. (2025). *Decentralization In Organizations: A Revolution Or A Mirage?*. The Academy Of Management Annals, 19(1): 298-342.