



**Research Paper**

**Examining and Explaining the Challenges of the Administrative System in  
the Third World**

**Abdul Ali keshtegar\*** : Associate Professor, Department of Public Administration, University of Sistan and Baluchistan, Zahedan, Iran

**Motahareh Salehi:** Phd Student of Public Administration, Majoring in Decision-Making and Public Policy, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

**Received:** 2023/06/05 **PP** 39-64 **Accepted:** 2023/08/31

**Abstract**

Developing countries, growing societies, third world, are all titles to describe a group of countries that have economic, political, administrative, social, cultural, technical and technological similarities. One of the common aspects between third world countries is the characteristics of the administrative system governing these societies and the problems caused by them. The mentioned characteristics are similar in a way that distinguishes these countries from other countries. The characteristics and problems of the administrative system governing such countries are fundamental, and its characteristics include common challenges that can reduce economic capabilities, reduce the quality of public services, weaken good governance and sustainable development. In this article, we present a framework for studies on the challenges and problems of the administrative system using the meta-combination method and using the PRISMA protocol. In this regard, 300 articles taken from the databases of Google Scholar, Elsevier, Science Direct, isi, mendeley, researchgate, were examined in the period of 2008 to 2023. After performing two stages of screening, 24 studies were identified as articles for deeper analysis, and finally, a study framework was presented on the challenges and problems of the administrative system. The results of the research indicated that two main and sub-fields were identified and based on the sub-fields obtained from the coding of the articles, the main fields of the research which include executive, legal and cultural were identified and by coding the articles (the main fields and sub) to the research model, interpretation and analysis and the results of the research were realized. .

**Keywords:** challenges, dilemmas, administrative system, third world, developing countries, metacombination.

**Citation:** keshtegar, A A., Salehi, M. (2023). **Examining and Explaining the Challenges of the Administrative System in the Third World.** *Journal of Development Studies and Resource Management*, Vol 1, No 3, Shiraz, PP 39-64.

\*. **Corresponding author:** Abdul Ali keshtegar, **Email:** [alikeshtegar@mgmt.usb.ac.ir](mailto:alikeshtegar@mgmt.usb.ac.ir), **Tel:**

## Extended Abstract

### Introduction

The challenges of the administrative system in the third world refer to the issues and problems that are located in the processes, structures and performance of the administrative system of developing countries. These challenges can have a significant impact on the economic, social and political development of these countries.

### Methodology

In this article, we provide a framework for studies on the challenges and problems of the administrative system using the meta-combination method and using the PRISMA protocol. In this regard, 300 articles taken from the databases of Google Scholar, Elsevier, Science Direct, isi, mendeley, researchgate, were examined in the period of 2008 to 2023. After performing two stages of screening, 24 studies were identified as articles for deeper analysis, and finally, a study framework was presented on the challenges and problems of the administrative system.

### Results and discussion

The results of the research indicated that two main and sub-fields were identified and based on the sub-fields obtained from the coding of the articles, the main fields of the research which include executive, legal and cultural were identified and by coding the articles (the main fields and sub) to the research model, interpretation and analysis and the results of the research were realized.

### Conclusion

Policymaking and planning to deal with the challenges of the administrative system in third world countries is a complex and multidimensional process that requires accurate and up-to-date analysis to recognize local challenges and be aware of international experiences. Also, planners and policymakers should pay attention to the long-term results and effects of programs and policies and be compatible with environmental and social changes. Administrative system challenges usually include a large number of sectors and areas. Therefore, planning should be able to promote inter-sectoral interaction and promote coordination between institutions and organizations. Also, interaction with civil society, private sector, and other organizations should also be considered in planning.



## بررسی و تبیین چالش‌های نظام اداری در جهان سوم

عبدالعلی کشته گر<sup>۱</sup>: دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

مطهره صالحی: دانشجوی دکترا مدیریت دولتی، گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۱۵ صص ۳۹-۶۴ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۰۹

### چکیده

کشورهای در حال توسعه، جوامع رو به رشد، جهان سوم، همه عناوینی برای توصیف گروهی از کشورهاست که دارای تشابهات اقتصادی، سیاسی، اداری، اجتماعی، فرهنگی، فنی و تکنولوژیک هستند. یکی از جنبه‌های مشترک بین کشورهای جهان سوم، خصوصیات نظام اداری حاکم بر این جوامع و مشکلات ناشی از آنهاست. خصوصیات مذکور به گونه‌ای مشابه هستند که این کشورها را به نحو بارزی از دیگر ممالک متمایز می‌سازد. خصوصیات و مشکلات نظام اداری حاکم بر این قبیل کشورها، زیربنایی است و از ویژگی‌های آن می‌توان به چالش‌هایی مشترکی که می‌توانند باعث کاهش توانمندی‌های اقتصادی، کاهش کیفیت خدمات عمومی، تضعیف حکمرانی خوب و توسعه پایدار شوند. در این مقاله با استفاده از روش فراترکیب و با بهره‌گیری از پروتکل PRISMA چارچوبی برای مطالعات درباب چالش‌ها و معضلات نظام اداری ارائه می‌دهیم. به این منظور، ۳۰۰ مقاله برگرفته از پایگاه‌های اطلاعاتی Google Scholar، Elsevier، Science Direct، researchgate، mendeley، isi، مورد بررسی قرار گرفت. پس از انجام دو مرحله غربالگری، ۲۴ پژوهش به عنوان مقاله جهت تحلیل عمیق‌تر شناسایی شدند و در نهایت چارچوبی مطالعاتی در چالش‌ها و معضلات نظام اداری ارائه شد. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن بود که دو زمینه اصلی و فرعی شناسایی شدند و براساس زمینه‌های فرعی حاصل از کدبندی‌های مقالات، زمینه‌های اصلی پژوهش که شامل اجرایی، قانونی، فرهنگی شناسایی شدند و به وسیله کدگذاری‌های مقالات (زمینه‌های اصلی و فرعی) به مدل پژوهش، تفسیر و تحلیل‌ها و نتایج پژوهش تحقق یافتیم.

واژه‌های کلیدی: چالش‌ها، معضلات، نظام اداری، جهان سوم، کشورهای در حال توسعه، فرا ترکیب.

استاد: کشته‌گر، عبدالعلی؛ صالحی، مطهره. (۱۴۰۲). بررسی و تبیین چالش‌های نظام اداری در جهان سوم. فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت

منابع، سال ۱، شماره ۳، شیراز، صص ۳۹-۶۴.

<sup>۱</sup>. نویسنده مسئول: عبدالعلی کشته‌گر، پست الکترونیکی: [alikeshtegar@mgmt.usb.ac.ir](mailto:alikeshtegar@mgmt.usb.ac.ir)، تلفن:

## مقدمه

کلمه «بوروکراسی» ابتدا در قرن هجدهم، توسط اقتصاددان فرانسوی به نام ویست دوگورنی مطرح شد. در سال ۱۹۱۰م، جامعه شناس آلمانی، ماکس وبر، موضوع و بحث بوروکراسی را عنوان و تشریح کرد. «بوروکراسی» از دو کلمه با ریشه یونانی «بورو» به معنی «دفتر کارکنان سازمان‌های دولتی و میز تحریر»، و «کراسی» به مفهوم «حکومت و اداره کردن» تشکیل شده است.

بوروکراسی به صورت یک نظام فوق‌العاده موفقیت‌آمیز برای سازمان‌دهی مؤسسات اداری و خدماتی ارائه شده است. وبر با توجه به شرایط اقتصادی سیاسی و بی‌نظمی‌های اداری قرن بیستم، و ظهور و شروع جنگ بین‌الملل اول (۱۹۱۸-۱۹۱۴م) به مطالعه سازمان‌های دولتی در اروپا پرداخت و به معرفی چارچوبی برای اداره صحیح و اثربخش سازمان‌ها اقدام نمود. وی در این فکر بود که چگونه می‌توان به طراحی سازمان‌ها پرداخت تا بر اساس ویژگی‌های تعیین شده، نقش مثبت و سازنده‌ای در جوامع داشته باشند. ماکس وبر که نظریاتش از لحاظ نگرش و جهت‌یابی، عملاً در چارچوب کلاسیک قرار می‌گیرد، معتقد بود که اثربخش‌ترین و کاراترین سازمان‌ها آن‌هایی هستند که دارای ساختار مبتنی بر سلسله مراتب هستند. در این سازمان‌ها، کارکنان در انجام کارها، بر اساس یک سری مقررات و دستورالعمل‌ها هدایت می‌شوند.

ماکس وبر آگاهانه‌ترین وسیله نظارت و کنترل بر افراد را در کتاب معروف خود، به نام «بوروکراسی ایده‌آل» عرضه نموده است. این فیلسوف آلمانی معتقد است که کنترل صحیح بر کلیه امور سازمان، فقط با استقرار حکومت عقلانی با اختیارات منطقی ممکن بوده، و اعتقاد به اصالت عقل و منطق در اداره امور سازمان‌ها، از مهم‌ترین ضروریاتی است که همواره باید مورد نظر قرار گیرد. بر اساس تفکرات وبر، قدرت ناشی از مقام بوده و اطاعت وجهی الزامی است که صرفاً به اعتبار برهان‌های منطقی و عقلانی، در افراد به وجود می‌آید. در چنین شرایطی، اطاعت مادون از مافوق تنها به این دلیل است که شاغل مقام فرماندهی، کلیه اختیارات خود را بر اساس عقل و منطق به دست آورده است. بنابراین رعایت و به کار بستن آن‌ها الزامی است.

سلسله مراتب از مهم‌ترین اصول بوروکراسی ایده‌آل وبر است؛ سلسله مراتبی که اختیارات و وظایف اعضای سازمان را تبیین کرده، و زمینه کنترل ساخت یافته بر اعضای سازمان را فراهم می‌آورد. وجود چنین سلسله مراتب نظام یافته‌ای، از سوءاستفاده‌های شخصی پیشگیری کرده و زمینه‌ای مناسب جهت بی‌طرفی اعضای سازمان به وجود می‌آورد. ماکس وبر معتقد است که چون تئوری بوروکراسی زائیده برهان‌های عقلانی و منطقی است، اصالت خویش را تا ابد محفوظ خواهد داشت؛ چرا که برهان‌های منطقی و عقلانی در جهان فلسفه تغییرناپذیرند. بوروکراسی وبر پیروی از مقررات و آیین‌نامه‌ها را ضروری دانسته و رهبران را ملزم می‌دارد از اصول فوق‌پیروی نمایند. از سوی دیگر، اطاعت محض افراد سازمان از فرامین کتبی مافوقان، از دیگر مواردی است که در تفکرات ماکس وبر همواره مورد توجه بوده است (یترز، ۱۳۸۳).

هرچند وبر به سامان‌دهی به ساختار رسمی سازمان‌ها کمک شایانی کرده است، با این وجود، اندیشمندان پس از او انتقادات عمده‌ای را بر آن وارد کردند. از جمله این انتقادات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: الف) مقرراتی که عامل اصلی بالا بردن کارایی سازمان در نظر گرفته شده‌اند، آن‌چنان اهمیت می‌یابند که هدف و مقصود نهایی فراموش می‌شود؛ ب) روابط بسیار خشک و غیرشخصی و کلیشه‌ای می‌شود؛ پ) تصمیم‌گیری‌ها به مطلق‌گرایی گرایش می‌یابند. انتخاب‌ها از قبل پیش‌بینی شده، و راه‌های دیگر ترغیب نمی‌شود (گل، ۱۳۸۰).

بروکراسی ابزاری حیاتی در جامعه است که نمی‌توان از وجود آن اجتناب کرد. بروکراسی نتیجه منطقی پذیرش این فرضیه است که نقش اساسی دولت پیشبرد رفاه شهروندان آن است (گدینا، ۲۰۱۳).

بنابراین، دولت باید مستقیماً کالاها و خدمات عمومی مورد نیاز شهروندان را تولید کند. دولت فعالانه در زندگی اجتماعی شهروندان شرکت می‌کند. به همین دلیل، دولت ساختاری اداری ایجاد کرده است که برای خدمت به منافع شهروندان مطابق با قانون طراحی شده است (پایسال و همکاران، ۲۰۱۹).

بوروکراسی منطقه‌ای برای اجرای حکمرانی خوب تشکیل شده است. در تحقق کارکردهای آن، بروکراسی تحت تأثیر پدیده‌های اجتماعی سازمان‌های داخلی و خارجی است (ساتیبی و ادیانتو، ۲۰۲۰). برای این فرآیند، بوروکراسی اغلب موانعی را تجربه می‌کند که پتانسیل عملکرد ضعیف را دارند، که آسیب‌شناسی بروکراتیک نامیده می‌شود (ماراف، ۲۰۱۰). بیماری مورد نظر پدیده‌ای اجتماعی از کارکنان منطقه‌ای است که رفتار آن‌ها برخلاف قوانین، هنجارها، اخلاقیات و عقلانیت مورد نیاز رهبری است به نظر می‌رسد پدیده‌ای که این سازمان‌های دولتی محلی را زینت می‌دهد پایانی ندارد، زیرا

راه‌های زیادی برای مقابله با رفتارهای انحرافی وجود داشته است، اما هنوز تعدادی کارمند با خصوصیات بد وجود دارند، مانند دیر رسیدن، زودتر رفتن، نادیده گرفتن کار، اتلاف وقت (ادا و همکاران، ۲۰۲۰)

به طور کلی، در بوروکراسی دولتی، واقعیت‌های مختلف روزمره زیادی وجود دارد که ما همیشه تجربه می‌کنیم، مانند روش‌های کاری پیچیده، اغلب فایل‌های پراکنده در اطراف، تعداد زیادی نامه که دیر می‌رسند، مدارک و غیره. برای یک فرد خاص، فضای کار خوشایند نیست، حتی ممکن است در یک کار به دلیل نبود نظم و انضباط، تنگناهایی وجود داشته باشد، دستگاه‌های بوروکراتیک دولتی فاقد مهارت‌های مدیریتی، توانایی‌ها، مهارت‌ها، فاقد حس مسئولیت‌پذیری و خشک از مفاهیم، ابتکار و خلاقیت و همچنین در ارائه خدمات نامطلوب به جامعه، بخشی از این بیماری است (مارتین، ۲۰۱۰، هانینگ، ۲۰۱۸).

این یک چالش و در عین حال یک تقاضا برای دیوان سالاری دولت‌ها در آینده است. چالش‌هایی که باید با آن‌ها مواجه شد، تنها نیستند. بوروکراسی دولتی که به احتمال زیاد از بیماری‌های بوروکراتیک مانند سبک مدیریتی مسئولان، نبود دانش و مهارت مدیران اجرایی نقض هنجارهای قانونی و نظارتی و... است و جامعه‌ای که تغییرات را در زمینه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، علمی، فن‌آوری و اجتماعی تجربه می‌کند. (حمیرول، ۲۰۱۷)

از این رو سؤال اصلی این پژوهش این است که نظام اداری کشورهای جهان سوم دارای چه مشکلات و مسائلی است؟ و چگونه می‌توان آن‌ها را دسته‌بندی و طبقه‌بندی کرد؟ و چالش‌های عمده نظام اداری کشورهای جهان سوم کدامند؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### نظام اداری

نظام اداری در توسعه هر جامعه‌ای نقش اساسی ایفا می‌کند به نحوی که بدون داشتن یک نظام اداری سالم دستیابی به توسعه ناممکن است از این جهت پس از اجرای یک برنامه توسعه و دسترسی پیدا نکردن به هدف‌های آن برای کشف علل شکست، تنها نباید به دنبال نقص‌ها ضعف‌ها و خطاهای موجود در برنامه رفت و حل مشکل تحقق نیافتن هدف‌های برنامه را در خود آن جستجو کرد بلکه باید ساختار برنامه توسعه مطالعه و بررسی شود زیرا بسیار اتفاق افتاده که بهترین برنامه توسعه از سوی مجریان ناصالح و نظام اداری ناسالم دچار تباهی و شکست شده و مغایر با هدف‌های آن برنامه به اجرا در آمده است به طوری که گاهی آنچه روی داده است در تضاد با خواست برنامه ریزان و قانون‌گذاران است به هر حال به خاطر ناهمگونی نظام اداری حاکم بر جامعه با نظام سیاسی و آرمان‌های آن اداره امروز به صورت سد بزرگی در راه رسیدن به هدف‌های پیش‌بینی شده در قانون اساسی در آمده است. (میر محمدی حسن پور، ۱۳۹۰)

یکی از مبانی توسعه در هر جامعه‌ای نظام اداری و مدیریت آن است بدیهی است که نظام اداری مطلوب و کارآمد می‌تواند تسهیل‌کننده و زمینه ساز تحقق هدف‌های برنامه‌های توسعه قرار گیرد (میرسپاسی ناصر و اعتباریان، ۱۳۹۷) چرا که نظام اداری در هر کشوری سیستم تنظیم‌کننده کلیه فعالیت‌ها برای نیل به هدف‌های از پیش تعیین شده است نظام اداری برای جامعه مانند چرخ برای وسیله نقلیه و دست و پا برای انسان است همان طور که وسیله نقلیه بی چرخ نمی‌تواند حرکت کند و انسان بدون دست و پا قادر نیست نیازهای خود را برطرف کند و به هدف‌ها و خواسته‌های خود برسد جامعه نیز بدون داشتن نظام اداری سالم، نمی‌تواند در راه تأمین نیازها و دستیابی به هدف‌های خویش که همان توسعه فراگیر است گام بردارد (میرمحمدی حسن پور، ۱۳۹۰)

ویژگی‌های عمومی کشورهای جهان سوم

کشورهای جهان سوم به کشورهای آفریقا، آمریکایی لاتین و بخش اعظمی از آسیا اشاره دارد. همان طور که از نظر گذشت، این اصطلاح در مقابل «غرب» و کشورهای کمونیستی به کار می‌رود.

کشورهای جهان سوم که عمدتاً در کشاورزی، تک محصولی و یا در صنایع به صورت مونتاژکاری فعالیت می‌نمایند سعی بر این دارند که خطی مستقل و جدا از بلوک‌های سیاسی شرق و غرب دنبال نمایند ولی در عمل به دلیل وابستگی‌های شدید اقتصادی وابستگی سیاسی نیز به کشورهای پیشرفته پیدا می‌کنند. بعد از جنگ جهانی دوم، بسیاری از کشورهای جهان سوم از یوغ استعمار و استثمار مستقیم کشورهای صنعتی و استعمارگر رهایی یافتند ولی باز هم به دلایل سیاسی اقتصادی، تاریخی یا استراتژیک با کشورهای استعمارگر در رابطه هستند و به طور مکرر از آن‌ها کمک به صورت وام‌های مختلف و کمک‌هایی در جهت ایجاد راهبردهای توسعه دریافت نموده‌اند.

در حالیکه به نظر می‌رسد کشورهای جهان سوم استقلال به دست آورده‌اند ولی قدرت‌های صنعتی و پیشرفته به ویژه آمریکا نفوذ زیادی بر این حکومت‌ها اعمال می‌نمایند. این نفوذ چه به صورت مستقیم و چه از طریق سازمان‌های بین‌الملل مثل بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول به صورت غیرمستقیم انجام می‌شود.

عبارت "کشورهای جهان سوم" در گذشته به کشورهایی اشاره می‌کرد که در زمان جنگ سرد متعلق به بلوک شرق یا بلوک غرب نبودند و در صورتی که بر حسب توسعه اقتصادی، توانمندی صنعتی و اجتماعی و شاخص‌های دیگر مورد بررسی قرار گیرند، در سطح پایین‌تری نسبت به کشورهای پیشرفته قرار داشتند. این مفهوم از نظر اقتصادی بر مبنای تقسیم‌بندی جهان بر اساس دو بلوک شرق و غرب تشکیل شده بود.

اما امروزه، عبارت "کشورهای جهان سوم" در کاربردهای روزمره دیگری استفاده می‌شود. اکنون این عبارت برای اشاره به کشورهای استفاده می‌شود که در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی و فناوری در مقایسه با کشورهای پیشرفته دیگر، در حال توسعه و رشد هستند و به دنبال کاهش فاصله با کشورهای پیشرفته‌تر هستند.

کشورهای جهان سوم معمولاً با چالش‌هایی مانند فقر، بی‌ثباتی سیاسی، توسعه ناکافی زیرساخت‌ها، نابرابری اجتماعی و اقتصادی، نقص در نظام آموزش و پرورش، به همراه تحقیق و توسعه و فناوری پایین‌تر، مواجه هستند. با این حال، بسیاری از این کشورها تلاش می‌کنند تا با اصلاحات اقتصادی، توسعه سرمایه‌ای، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها، توسعه اجتماعی و بهبود نظام اداری، بهبودی و پیشرفت را تجربه کنند. خصوصیات نظام‌های اداری موجود در کشورهای جهان سوم یکی از مشخصه‌های بارز در کشورهای جهان سوم است که این خصوصیات در اکثریت این دسته از کشورها مشابه است.

### ۱- تقلیدی بودن نظام ساختارهای سازمانی، تشکیلات و مدیریت

الگوی اولیه سازمان‌ها در کشورهای جهان سوم تقلیدی از کشورهای صنعتی و پیشرفته است و خود دارای ساختار اصیل برای سازمان و مدیریت نیستند. کشورهای مذکور با ساختار عاریه‌ای به استقبال توسعه رفته‌اند و این گونه اندیشیده‌اند که اگر کشورهای صنعتی با این نظام و ساختار توسعه یافته‌اند آنان نیز به مدد این ساختارها شاهد رشد و توسعه خواهند بود در کشورهایی نیز که قبلاً مستعمره بوده‌اند پس از رهایی و استقلال در ایجاد یک ساختار اصیل برای خود نکوشیده‌اند و همان روال قبل را ادامه می‌دهند.

در کشورهای استقلال یافته هنوز همان سیستم اداری تحمیل شده زمان استعمار حکم فرماست با خصوصیات آمرانه، استبداد رأی، نخبه‌گرایی، نامردمی و قیموار.

در هر حال تقلیدی بودن ساختار نظام اداری کشورهای جهان سوم یکی از مشکلات اصلی و پایه‌ای این کشورهاست که با جامعه آن کشورها همخوانی ندارد.

### ۲- بازدهی کم و نامؤثر بودن نظام اداری

در مقایسه نظام اداری کشورهای توسعه یافته کشورهای جهان سوم، بازدهی نظام اداری کشورهای جهان سوم به مراتب پایین‌تر از کشورهای توسعه یافته می‌باشد که دلایل متفاوتی دارد: شاید یکی از مهمترین دلایل آن همین تقلیدی بودن نظام اداری و نا همخوانی آن با جامعه است.

یکی دیگر نارسایی و ضعف تخصص در این ممالک است، نیروی متخصص کم و نیروهای متخصص در جای خود به کارگیری نمی‌شوند، بیکاری مزمن و کم کاری در ادارات دیده می‌شود. تورم پرسنل در رده‌های پایین سازمان مانند کارمند ساده، نامرسان، خدمتگذار و... زیاد است. کمبود نیروی متخصص ناشی از سیستم ضعیف آموزش کشورهاست. در برخی کشورها مثل هند و مصر علی‌رغم وجود فارغ التحصیلان زیاد دانشگاه‌ها با زهم کمبود نیروی متخصص وجود دارد زیرا اولاً رشته‌های موجود در دانشگاه‌ها متناسب با نیازهای جامعه نیست، ثانیاً محتویات دروس ارائه شده عملاً در سازمان‌ها کاربرد ندارد سوم این که روحیه کسب مدرک قوی‌تر از روحیه کسب دانش است، چهارم انتصاب و جایگزینی‌ها افراد در پست‌ها بر اساس مدارک تحصیلی نیست و بر اساس رابطه است.

در کشورهای تازه استقلال یافته نیروهای متخصص خارجی به سرعت اخراج گردیده‌اند و با نیروهای غیر متخصص بومی جایگزین گردیده‌اند و همچنین نیروی‌های متخصص داخلی که در زمان استعمار فعالیت می‌کرده‌اند اکنون به عنوان ابزار کار و طرفدار استعمارگرا شناخته می‌شوند و زمینه مساعد برای بروز تخصص خود را دیگر ندارند.

فقدان انگیزش کافی برای کارکنان دولتی و عدم جذابیت سازمان‌ها برای آن‌ها از دلایل پایین بودن بازدهی هستند. سیستم ارزشیابی، تشویق و تنبیه و کنترل کارآمد موجود نیست و سازمان‌ها به محلی برای تأمین امرار معاش تبدیل شده‌اند.

### ۳- جایگزینی اهداف فردی به جای اهداف سازمانی

مدیران به دنبال تحقق اهداف فردی خود هستند و از امکانات موجود در جهت منافع خود بهره می‌برند و یکی از مهمترین اهدافشان حفظ مسند ریاست است. وظایف اصلی مدیریت شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل شکل صوری به خود گرفته است. امور سازمان جنبه سیاسی پیدا می‌کند و امور فنی زیاد توجه نمی‌شود و از سازمان به عنوان سکوی پرتابی به سمت مقامات بالاتر استفاده می‌گردد.

### ۴- نظام ناشایستگی در مدیریت نیروی انسانی

در کشورهای جهان سوم استخدام و بکارگیری نیروها براساس رابطه و خویشاوندی و سفارشات مقامات است و امکان انتخاب فرد شایسته نیست. شرایط احراز پست‌ها، زمان اعلام آگهی استخدام، اعمال نفوذها در مصاحبه باعث ورود افراد مورد نظر به سازمان می‌شود نه افراد شایسته.

ثانیاً در آن کشورها ابزارهای آزمون و سنجش استاندارد برای استخدام افراد شایسته وجود ندارد مانند آزمون‌ها تخصصی روانشناسی \ علاقه سنجی و ...

### ۵- فساد اداری

فساد اداری را معمولاً به انحراف از شیوه‌های قانونی انجام وظایف اطلاق نموده‌اند اما به طور کلی هرگونه استفاده نامشروع از مقام و موقعیت نوعی فساد اداری به شمار می‌رود.

فساد اداری گاهی برای تسریع و تسهیل امور قانونی و گاه برای نادیده گرفتن موانع قانونی شکل می‌گیرد و دلایل متنوعی دارد از جمله: پیچیدگی قانون و بروکراسی‌های عریض و طویل، ناآگاهی مردم از حقوق خود در قانون، ضعف ایمان، فقر مادی و عدم همپایی هزینه و درآمد کارکنان، روحیه فردگرایی و به دنبال راه حل‌های ساده بودن و ...

### ۶- فرهنگ سخنگویی به جای فرهنگ عمل

در جهان سوم در مورد مسائل، بیشتر سخن گفته می‌شود تا عمل. در مورد آرمان‌ها و ایده‌آل‌ها سخن رانده می‌شود، برنامه‌های جامع و کاملی طراحی می‌شود که هرگز به مرحله عمل نمی‌رسد، قوانین و مقرراتی وضع می‌شود که از همان اول مشخص است اجرا نخواهد شد.

### ۷- مهارت گسیختگی بروکراسی

بروکراسی‌ها نیروها و تخصص و منابع موجود در جامعه را منحصر به خود می‌کنند و به صورت واحدهای نیرومند و انحصار طلب در جامعه رشد می‌کنند. استفاده از قوانین و مقررات و اهرم‌های سیاسی بجای اینکه خادم جامعه باشند مخدوم می‌شوند.

### ۸- تشکل‌های غیر رسمی در سازمان

فرهنگ مشرق زمین آمیخته با دوستی‌ها و علائق و صمیمیت‌های مفرط است. ارتباطات شکل گرفته ناشی از گروه‌های غیر رسمی اثر منفی بر کار گذاشته و سد راه تحقق اهداف سازمان شده

وجود گروه‌های غیر رسمی: وجود گروه‌های غیر رسمی باعث شده افراد در قالب غیر رسمی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و سازمانی پیش‌بینی نشده و متمایز با سازمان رسمی به وجود می‌آید و گروه‌های غیر رسمی به دنبال تحقق اهداف خود هستند نه سازمان.

### ۹- روحیه تقدیر گرایی

یکی از ویژگی‌های فرهنگی برخی ملل جهان سوم تقدیر گرایی و اعتقاد به سرنوشت محتوم است چنین افراد نیاز به تلاش و کوشش برای کسب موفقیت را بی فایده می‌دانند و با حالتی رخوت‌زده در انتظار حوادث می‌نشینند، سعی در ایجاد بهبود و تحول و تغییر، اصلاح و پیشرفت و توسعه ندارد برنامه‌ریزی را عبث می‌داند زیرا هرچه باید بشود خواهد شد و ماری از دست کسی بر نمی‌آید. افراد به وضع موجود بسنده می‌کنند و به آنچه رخ می‌دهد رضایت می‌دهند این روحیه یکی از مهمترین سدهای توسعه و پیشرفت نظام‌های اداری این کشورهاست. (الوانی، ۱۴۰۱)

به طور کلی، نظام اداری کشورهای جهان سوم با چالش‌های متعددی روبرو است که نیازمند تلاش‌های جدی برای اصلاح و بهبود آن است. این تلاش‌ها می‌تواند شامل تقویت نظام قانونی، افزایش شفافیت و پاسخگویی، توسعه ظرفیت‌های اداری، مبارزه با فساد، اصلاح ساختارهای اداری و توسعه نظام حاکمیت خوب باشد. همچنین، همکاری بین‌المللی و دریافت تجربه‌های موفق از کشورهای دیگر نیز می‌تواند در بهبود نظام اداری کشورهای جهان سوم مؤثر باشد.

تجربه کشورهای موفق در مبارزه با چالش‌ها و معضلات نظام اداری

تجربیات و اقدامات کشورهای موفق در بسیاری از حوزه‌های سیاست‌گذاری مقابله با مفاسد اقتصادی، رانت اصلاح قوانین و مقررات و تحول و شفافیت در نظام اداری و مدیریتی؛ از طریق بومی‌سازی قابل انتقال و استفاده در نظام اقتصادی سایر کشورها خواهد بود؛ از اینرو، به بررسی و شناسایی رویه‌ها و اقدامات کشورهای موفق در جهان برای مبارزه با فساد و ایجاد شفافیت می‌پردازیم.

- کره جنوبی

کشور کره جنوبی در مبارزه با فساد بسیار فعال است و نهادهای مختلف دولتی و غیردولتی سعی دارند که فساد اقتصادی را در آنجا کاهش دهند. تغییر پارادایم در سیاست‌های ضدفساد کره جنوبی از اواخر دهه ۹۰ میلادی آغاز شده است. این کشور، بستر تشکیل نهادهای مستقل مبارزه با فساد را تقویت کرده است و در محیط فرهنگی و اجتماعی آموزشی‌هایی در خصوص مبارزه با فساد به شهروندان می‌دهد. برای این منظور کمیسیون مستقل مبارزه علیه فساد و شفافیت بین‌المللی کره جنوبی برای پیاده‌سازی سیاست‌ها و اقدامات جدید در سال ۲۰۰۲ تأسیس شد این کمیسیون با همکاری دفتر دادستانی پلیس و هیئت حسابرسی و بازرسی، سیستم ضدفساد نوین را طراحی و اقدامات متعددی برای ارتقای شفافیت و سلامت در بخش دولتی و جامعه کره جنوبی به طور کل پیاده‌سازی کرد.

یکی از فعالیت‌های این نهاد معرفی و اجرای طرح شهروند بازرسی بوده و هر ساله آمارها و بررسی‌های خود را در اختیار مردم قرار می‌دهند. این کشور در همکاری‌های مداوم با سازمان شفافیت بین‌الملل و گروه ویژه اقدام مالی (FATF) است و میزبان بسیاری از کنفرانس‌ها و سمینارهای بین‌المللی مبارزه با فساد را بر عهده دارد (چوی و هانگ، ۲۰۲۰).

شفافیت بین‌المللی کره در دو بخش مجزای ترویج تمکین به قوانین با ایجاد یک سیستم یکپارچه جهانی و سیاست ضدفساد: تحقیق و جمع‌آوری داده فعالیت می‌کند: (کیم، ۲۰۱۴)

(۱) ترویج تمکین به قوانین و ایجاد یک سیستم یکپارچه ملی

در این بخش شفافیت بین‌المللی کره سعی بر این دارد تا نیازهای جامعه در ابعاد مختلف سیاسی و اقتصادی را شناسایی کرده و برای آن کمپین‌های مختلفی را ایجاد کند؛ به عنوان مثال شفافیت بین‌المللی کره نقش بسیار فعالی در اصلاح قوانین انتخابات این کشور داشته است. قوانین انتخاباتی کره اصلاحات فراوانی در قرن ۲۱ داشته و با ایجاد همایش‌ها و کمپین‌های تبلیغاتی سعی کرد تا ممنوعیت اینترنت در مبارزات انتخاباتی را حذف کند و در نهایت موفق به این کار شد.

(۲) سیاست ضدفساد تحقیق و جمع‌آوری داده

این قسمت خود از سه زیر بخش مرکز مطالعات ضدفساد و جامعه، پاک پروژهای تحقیقاتی ضدفساد و پایگاه داده ضدفساد تشکیل می‌شود. در کشور کره اگرچه نهادی مستقل به نام (ACRC) سازمان شفافیت و ضدفساد (کره) وجود دارد که کارهای تحقیقاتی را انجام می‌دهد اما این نهاد متشکل از ۹ نفر است که توسط رئیس جمهور مجلس و دادگستری انتخاب می‌شوند و در هر صورت ممکن است وابستگی‌هایی به دولت داشته باشند. به همین دلیل شفافیت بین‌المللی کره به عنوان یک نهاد جدید تشکیل شده تا به طور موازی با نهادهای دولتی اقدام به جمع‌آوری داده و تحقیقات نماید در مرکز مطالعات ضدفساد و جامعه، پاک، این نهاد به دنبال این است که پروژهای همکاری با نهادهای مذهبی داشته باشد و بتواند ابعاد اخلاقی را در جامعه رشد دهد.

در این کشور برای اجرای سیاست‌های ضدفساد ابزارهای مختلفی استفاده شده است از جمله این ابزارها مرام نامه کارکنان و مقامات دولتی، ثبت و افشای دارایی‌های شخصی مقامات ارشد دولتی محدودیت‌های پسا اشتغالی برای مقامات دولتی فاسد و سیستم واگذاری مدیریت سهام به کارگزاران شناس بوده است در میان این ابزارها مرام نامه و محدودیت‌های پسا اشتغالی برای مقامات دولتی فاسد بر اساس قانون ضدفساد اجرا می‌شود؛ در حالی که سیستم واگذاری مدیریت سهام به کارگزاران ناشناس و ثبت دارایی‌های شخصی و محدودیت‌های اشتغال مقامات ارشد دولتی در قانون اصول اخلاق خدمات دولتی قید شده است (جون مین ولی، ۲۰۱۷).

این مرام نامه راهنمای رفتاری مأموران دولتی را در موقعیت‌هایی که به احتمال زیاد دارای تعارض منافع هستند، بیان می‌کند؛ به طور مثال هنگامی یک مقام دولتی به زیر دست خود دستوراتی می‌دهد که ممکن است مانع از عملکرد درست آن‌ها به وظایفشان باشد بر اساس بند «مقابل با مواضع خاص تعارض منافع»، مأمور زیر دست باید با بیان دلیل به مقام بالادستی از انجام دستورات سر باز زند. یا بر اساس بند «ممنوعیت اعطا و دریافت منافع غیر عادلانه» یک مقام دولتی نباید از موقعیت دولتی خود برای سود رساندن به خود یا یک عده افراد خاص استفاده کند.

سیستم ثبت و افشای دارایی‌های مقامات ارشد دولتی کره نیز بیش از ۲۵ سال است که اجرایی شده است و توانسته نقش اساسی در جلوگیری از فساد در بخش خدمات دولتی کره جنوبی ایفا نماید. علاوه بر سیستم ثبت و افشای دارایی‌ها، از سال ۲۰۰۶ برخی از مقامات دولتی موظف به واگذاری سهام به وکیل ناشناس هستند. از دیگر موارد قانون اصول اخلاقی خدمات دولتی، «محدودیت‌های پسا اشتغالی است که برای مأموران دولتی در نظر گرفته شده است. طبق این قانون مأمور دولتی دارای رتبه ۴ یا بالاتر پس از ترک شغل دولتی به مدت دو سال از استخدام در شرکت‌های خصوصی انتفاعی که با حوزه خدماتی شغل دولتی آن مأمور در ارتباط باشند، محروم خواهد شد. به علاوه در قانون ضدفساد قید شده است که اگر مقام دولتی به خاطر دست داشتن در فساد از کار برکنار شده باشد، با محدودیت پنج ساله برای استخدام در سازمان‌های دولتی و همچنین شرکت‌های خصوصی مرتبط با حوزه شغلی‌اش قبل از برکناری مواجه خواهد شد. در مجموع پارادایم جدید سیاست‌های ضدفساد که از سوی این کمیسیون به کار برده می‌شود شامل محورهای کلیدی مانند: «تغییر سیاست مبارزه با فساد از تنبیه به پیشگیری بهبود نهادی در حوزه‌های مستعد مدیریت اجرایی پاسخ گو و شفاف، اصول اخلاقی تقویت شده خدمات بخش عمومی و مدیریت شرکتی و نظام یکپارچه حمایت و حفاظت از افشاگران است» (جانگ، ۲۰۱۹).

## گرجستان

کمتر از ۱۵ سال پیش این کشور به واسطه فساد گسترده سیستماتیک لقب فاسدترین کشور اوراسیا را به همراه داشت. اما در حال حاضر بسیاری از نهادهای بین‌المللی گرجستان را به عنوان موفق‌ترین کشور در کاهش ابعاد فساد طی دهه گذشته معرفی از تغییرات سیاسی در



سال ۲۰۰۳ مبارزه با فساد به عنوان محور اصلی برنامه‌های دولت در دستور کار قرار گرفت. به نحوی که این کشور در برآوردهای سازمان جهانی شفافیت در رده نخست کشورهای آسیای میانه از نظر مطلوبیت شاخص ادراک فساد قرار گرفته است پس از تدوین برنامه و استراتژی مبارزه با فساد مجموعه‌ای از اقدامات ضدفساد در این کشور به موازات یکدیگر آغاز شد که اصلاحات ساختاری اصلاح مقررات و تأسیس نهادهای ناظر از مهمترین محورهای برنامه مبارزه با فساد می‌باشد (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۱۶).

از لحاظ مقررات یکی از قوانین گرجستان برای مبارزه با فساد قانون تعارض منافع و فساد در بخش عمومی است که در استراتژی ملی مبارزه با فساد در سال ۲۰۰۵ گنجانده شده است قانون مذکور فساد را در میان کارکنان دولتی ممنوع می‌کند و به منظور تضمین شفافیت افشای دارایی‌ها توسط مقامات دولتی و خانواده‌های آن‌ها را ملزم می‌کند در ادامه به مهمترین اصلاحات و اقدامات گرجستان برای مبارزه با فساد می‌پردازیم (امرسون و دیگران، ۲۰۱۷).

اصلاحات ساختاری

از مهمترین برنامه‌ها و اقدامات گرجستان برای مبارزه با فساد از لحاظ اصلاحات ساختاری به شرح زیر است:

حذف عناصر فاسد از نهادهای نظارتی، انتظامی و دولتی، اصلاح اندازه دولت، سیاست زدایی از قوه قضاییه، تأسیس آژانس بین بخشی مبارزه با فساد، الزام احزاب به خوداظهاری منابع، افشای دارایی و منابع دولتی در سطح ملی و محلی، اصلاحات مقررات و قوانین از مهمترین برنامه‌ها و اقدامات گرجستان برای مبارزه با فساد از لحاظ اصلاحات مقررات به شرح زیر است:

الکترونیکی کردن سیستم مناقصه‌های دولتی، کاهش تنوع مالیاتی از ۲۱ مورد به ۶ مورد، اصلاح روند مجوزها و کاهش آن از ۶۰ مورد به ۳۰ مورد، اصلاحات نهادهای ناظر، تأسیس دفتر خبرگان کشوری، آژانس خرید و رقابت عمومی، گسترش رسانه‌ها و اعطای مجوز به تلویزیون‌های خصوصی

این کشور با اقداماتی نظیر تدوین یا اصلاح قوانین تدوین سند بالادستی ویژه مبارزه با فساد، تشکیل شورای مقتضی، کوچک سازی دولت ایجاد سازوکارهای نظارتی قوی بر معاملات و عملکرد دولت از طریق ایجاد نهادهای ناظر، توانسته است موفقیت بسیاری در مبارزه با فساد کسب نماید با توجه به تشابهات، فرهنگی اجتماعی و نزدیکی جغرافیایی می‌توان تجربیات این کشور را برای ایران بومی سازی کرده و اجرا نمود.

## مالزی

کشور مالزی در دهه اخیر با ایجاد اصلاحاتی در قوانین خود به ایجاد نهاد مبارزه با فساد اقدام کرده تا با همکاری گرفتن از دیگر نهادهای حاکمیتی خود ریشه اقدامات فساد را در نظام اداری خود بشکند نهاد ضدفساد در مالزی در سال ۱۹۶۷ و با همکاری سه مرجع دیگر حاکمیتی تشکیل شده است که اختیار تحقیق از اقدامات کارکنان نظام اداری، بازجویی تعقیب جرائم فساد، پیشگیری و ریشه کنی فساد در خدمات دولتی را دارد اجرای فعالیت‌های اطلاعاتی و تحقیق در خصوص موارد فساد تولید برنامه‌های تبلیغاتی آموزشی برنامه‌های تلویزیونی ضدفساد و دیگر اطلاع‌رسانی‌های عمومی تعقیب، مجرمان مطالعه نقاط ضعف مدیریت دولتی و اجرای اقداماتی در کنترل فساد از اهم اقدامات این نهاد محسوب می‌شوند (مرکز ملی مبارزه با فساد و نظارت مالزی، ۲۰۱۹)

شاخه جدید نهاد در سال ۱۹۹۶ تأسیس شد تا نسبت به فساد در شرکت‌های بزرگ دولتی یک نظام هشدار زودرس را برقرار سازد. در آوریل ۱۹۹۷، دولت راهبرد سه جانبه نهاد را برای تقویت منابع و مدیریت آن تصویب کرد تا اقدامات پیشگیرانه و تبلیغاتی خود را توسعه دهد و ضمانت اجراها را از طریق اقداماتی مثل تدوین مجدد قوانین فساد بهبود بخشید. در سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۰ نهاد مسئولیت مقابله با فساد بخش خصوصی را عهده دار شد و به این منظور نیروی بیشتری را جذب کرد (بانک جهانی، ۲۰۰۷)

از جمله مهم‌ترین اقداماتی این نهاد برای مبارزه با فساد به شرح زیر است:

تحت تحقیق قراردادن موارد تعارض منافع، اخاذی، ادعاهای نادرست و دادوستدهای فاسد؛ قراردادن اقدامات پیشگیری از وقوع جرم در برنامه کاری فنون) پیشگیری و بازدارندگی شامل، مجازات، مدیریت و آموزش و جلب پشتیبانی عمومی برای مبارزه با فساد می‌شود، واگذاری افزایش میزان مسئولیت‌ها به عهده نهاد مبارزه با فساد.

این موارد عبارت‌اند از تصویب مقررات رفتاری بازنگری شده و مجازات انضباطی کارکنان دولتی در سال ۱۹۹۳، کد اخلاقیات برای قضات در سال ۱۹۹۴ و همکاری بیشتر با سازمان‌های مذهبی

با توجه به اهمیت موضوع فساد و اهمیت پیشگیری از آن در کشور مرکز ملی نظارت و مبارزه با فساد مالزی از سال ۲۰۰۴ تا ۲۰۰۹ اقدامات و گام‌های مؤثری برای دستیابی به هدف خود و مبارزه با فساد مالی انجام داده است که به شرح زیر است:

- طراحی برنامه یکپارچگی ملی در سال ۲۰۰۴
- طراحی برنامه طرح تحول دولت و کوچک‌سازی آن طی دو مرحله در سال‌های ۲۰۱۰ و ۲۰۱۲.

• طراحی برنامه جامع ملی مبارزه با فساد ۲۰۲۳-۲۰۱۹ (NACP) در سال ۲۰۱۹

برنامه ملی مبارزه با فساد (NACP) برای دستیابی به شعار مالزی برای یکپارچگی و نه فساد توسعه داده شده است. این طرح پس از در نظر گرفتن دیدگاه‌های ذی‌نفعان ایجاد و به عنوان یک طرح جامع و استراتژی ۵ ساله (۲۰۲۳-۲۰۱۹) برای مبارزه با فساد و ترویج شفافیت پاسخ‌گویی و صداقت در تمام ادارات دولتی مالزی طراحی شده است. در این برنامه علاوه بر بخش دولتی و خانواده‌های آن‌ها، مسئولین ادارات بخش خصوصی نهادهای منافع عمومی شرکت‌های دولتی و سازمان‌های غیر دولتی را در مبارزه با فساد در بر گرفته است.

### دانمارک

دانمارک به عنوان یکی از کشورهای منطقه نوردیک "توانسته است طی دهه اخیر همواره در رتبه اول از لحاظ شاخص شفافیت و مبارزه با فساد قرار گیرد و براساس تاریخچه شاخص ادراک فساد (CPI) همواره جزء کشورهای با حداقل فساد بوده است دانمارک از سنت قدیمی گشودگی و شفافیت راجع به پارلمان و خدمات عمومی خود برخوردار می‌باشد این همراه با جامعه مطلع دارای صفاتی همچون همبستگی بالا، حس نفع عمومی و سطوح آموزشی بالا شرایط را به گونه‌ای رقم‌زده است که گویی اصلاً چیزی با عنوان فساد وجود ندارد؛ لذا شناسایی چارچوب ضدفساد در این کشور می‌تواند به عنوان الگویی مورد استفاده قرار گیرد (نهاد حقوق انسانی دانمارک، ۲۰۱۵)

در حالی که فساد در دانمارک محدود می‌باشد شرکت‌های دانمارکی در حال بین‌المللی شدن می‌باشند و با جهت‌گیری جهانی به طور مکرر با بازارهای فاسد مواجه می‌باشند دانمارک از یک سیستم توسعه یافته، قانون اجرای قانون و اختیارات قضایی برای مقابله با فساد برخوردار است مؤسسه توسعه بین‌الملل دانمارک (DANIDA) در وزارت خارجه شیوه‌هایی را برای گزارش فساد در نظر گرفته است و در ارتباط با موضوعات مربوط به راست‌کرداری و مدیریت خطر فساد صورت گرفته به ارائه آموزش‌هایی می‌پردازد (تارنمای وزارت امور خارجه دانمارک، ۲۰۲۲)

توجه بسیار به آزادی اطلاعات و ارتقاء اطلاعات عمومی در فرهنگ دانمارک جایگاه ویژه‌ای دارد و حکمرانی آزاد و شفاف به عنوان پیش شرطی برای پیشگیری و آشکار سازی فساد و اداره بد در جامعه در نظر گرفته شده است. جو حاکم برای بحث‌ها آزاد و باز می‌باشد. با این وجود، ترس از تلافی و حمایت شدیدتر از افشاء‌کننده در دانمارک در دستور کار می‌باشد و اقداماتی برای تقویت حمایت قانونی از افشاء‌کننده‌ها صورت گرفته است (نهاد حقوق انسانی دانمارک، ۲۰۲۱)

از جمله گام‌های مؤثر کشور دانمارک در مبارزه با فساد و پیشگیری از آن به شرح زیر است:

قانون جرانم دانمارک تمام شکل‌های تخلفات مصداق فساد را مطابق شورای پیمان قانون جرانم اروپا راجع به فساد و پروتکل الحاقی پوشش می‌دهد.

دانمارک از سال ۲۰۰۷ از یک منشور اخلاقی برای مقامات دولتی برخوردار بوده است این منشور با وضعیت‌هایی که ممکن است در اداره دولتی پیش بیاید همچون ارزش‌ها و اصول بنیادین آزادی بیان وظیفه محرمانگی، بی‌طرفی و قبول هدایا سروکار دارد. کدهای رفتاری ویژه در مشاغل مختلف به عنوان مثال بخش مالی برای بخش خصوصی نیز وجود دارد و مقررات اتحادیه اروپا در مورد بازاریابی تجهیزات پزشکی و دارو در دانمارک لازم‌الاجرا است.

از جمله مهم‌ترین اقداماتی این نهاد برای مبارزه با فساد به شرح زیر است:

• تحت تحقیق قراردادن موارد تعارض منافع، اخاذی، ادعاهای نادرست و دادوستدهای فاسد؛ قراردادن اقدامات پیشگیری از وقوع جرم در برنامه کاری فنون) پیشگیری و بازدارندگی شامل، مجازات، مدیریت و آموزش و جلب پشتیبانی عمومی برای مبارزه با فساد می‌شود، واگذاری افزایش میزان مسئولیت‌ها به عهده نهاد مبارزه با فساد.

این موارد عبارت‌اند از تصویب مقررات رفتاری بازنگری شده و مجازات انضباطی کارکنان دولتی در سال ۱۹۹۳، کد اخلاقیات برای قضات در سال ۱۹۹۴ و همکاری بیشتر با سازمان‌های مذهبی با توجه به اهمیت موضوع فساد و اهمیت پیشگیری از آن در کشور مرکز ملی نظارت و مبارزه با فساد مالزی از سال ۲۰۰۴ تا اتخاذ کرد در ارتباط با ارتشاء حداکثر جریمه برای رشوه‌دهنده در بخش دولتی از سه سال به شش سال حبس افزایش یافت در ارتباط با ارتشاء در بخش خصوصی نیز حداکثر جریمه از یک سال و شش ماه به چهار سال افزایش یافت پارلمان دانمارک در سال ۲۰۱۳ قانونی را اتخاذ کرد که به موجب آن آزادی در اداره دولتی افزایش می‌یابد و دسترس به اسناد را ساده‌تر می‌سازد (افزایش شفافیت)

دانمارک بخشی از کنوانسیون‌های متعدد مبارزه با فساد همچون کنوانسیون سازمان ملل متحد علیه فساد کنوانسیون‌های اتحادیه اروپا (از جمله کنوانسیون حمایت از منافع مالی جوامع اروپایی و کنوانسیون کیفری شورای گروه کشورهای اروپا بر ضدفساد" (GRECO) است (برون، ۲۰۲۲)

انجام فعالیت‌های اطلاعاتی به منظور افزایش آگاهی مقامات بخش‌های دولتی از طریق انتشار بروشورهایی با عنوان چگونه از فساد جلوگیری کنیم، نمونه‌ها و تعابیر قانون ضدفساد دانمارک ارائه می‌شود.

سیستم شفافیت تأمین مالی سیاسی دانمارک طبق مفاد مصوبه احزاب سیاسی (APPA) و مصوبه: قانونمند می‌باشد. این دو قانون به تدریج در سال‌های اخیر اصلاح شده و ارتقا یافته‌اند تا شفافیت بیشتر تأمین بودجه سیاسی را میسر سازند. (۲۰۱۸، گرکو) در مجموع می‌توان گفت کشورهای مختلف با توجه به شرایط حاکم استراتژی‌ها و روش‌های متفاوتی را برای مبارزه با فساد انتخاب می‌نمایند با این حال عوامل بازدارنده فساد را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد:

نخست مجموعه اقداماتی که نهادهای دولتی همچون حسابرسی‌ها و سازمان‌های بازرسی برای مبارزه با فساد اداری انجام می‌دهند. دوم مجموعه نهادها و قوانین و محدودیت‌هایی هستند که جامعه بر مجموعه دولت تحمیل می‌کند و مانع سوء استفاده سیاستمداران و کارمندان از منابع دولتی می‌شود فعالیت رسانه‌ای آزاد و نقش آفرینی احزاب هم می‌تواند زمینه‌ها را برای افشای فساد در بدنه دولت با احزاب رقیب فراهم نماید.

به طور کلی روش‌های معمول برای مبارزه با فساد اداری را می‌توان به روش‌های زیر تقسیم‌بندی کرد (زرنندی و معدنی، ۱۳۹۴)

اصلاح ساختار نظام اداری و اقتصادی

مقررات زدایی و خصوصی سازی، احیای اخلاق، نظارت بر ثروت، سطح مصرف و زندگی کارکنان در بخش‌های اداری و اقتصادی، جلوگیری از فساد استخدامی، پاکسازی گروه و افراد شبهه دار فاسد، ایجاد نهادهای مستقل و دانی برای مبارزه با فساد اداری و اقتصادی، سیاست زدایی از نظام اداری و اقتصادی و حتی مردم برای افشای فساد، آموزش مدیران دولتی در مورد فساد اداری و مالی، حسابرسی دقیق و پاسخگویی از بخش‌های عمومی، افزایش حقوق و مزایای کارکنان برای رفع انگیزه‌های مالی فساد

در سال‌های پس از جنگ جهانی دوم عزمی جهانی برای بهبود و اصلاح اداره امور عمومی شکل گرفت دولت‌ها و نهادهای بین‌المللی به این نتیجه رسیدند که دولت‌ها به دلیل ایفای نقش حاکمیتی و تصدی‌گری حتی زمانی که حجم و اندازه‌ی دولت محدود و کوچک باشد، تأثیر زیادی بر بهبود و افزایش استانداردهای زندگی شهروندان دارند (۲۰۰۸، کیلیان و اکلوند) از این رو برای ساختن دولتی اثربخش و کارا، مطالعات بسیاری هم در عرصه ملی و هم در عرصه بین‌المللی با تمرکز بر کشورهای در حال توسعه و کمتر توسعه یافته صورت گرفته است. نتایج این مطالعات نقش حکمرانی کارا و مؤثر را در کاهش فقر و ارتقای استانداردهای زندگی تأیید می‌کند (لوی، ۲۰۰۷، بانک جهانی، ۲۰۰۰، راینرز، ۲۰۱۳)

تلاش نظام‌مند برای اصلاح بخش دولتی با هدف افزایش و بهبود عملکرد سازمان‌ها و نهادهای عمومی، از طریق طراحی ساختارها و فرآیندهای بوروکراسی منطقی و منطبق بر تئوری و عمل مدیریت امور عمومی صورت می‌گیرد. این تلاش باید با استراتژی‌های تغییر مناسب همراه باشد و بهبود بهره‌وری و عملکرد سازمان‌ها را به منظور ارتقای استانداردهای زندگی شهروندان و بهبود کیفیت خدمات عمومی متناسب با مفروضات اصلاح مرتبط باشد

اهداف و ابعاد اصلاح

اصلاح بخش دولتی به خودی خود هدف نیست بلکه آن را یک روش یا ابزاری برای دستیابی به برخی اهداف و نتایج در نظر می‌گیرند (بانک جهانی دوجیه، ۲۰۰۳-۲۰۰۲) اهداف و نتایج اصلاح اداری را می‌توان به شرح زیر خلاصه نمود:

### الگویی برای تدوین و اجرای برنامه‌های اصلاح و بهبود نظام اداری

الف- اصلاح عدم تعادل‌های مالی و کاهش هزینه‌ها به دلیل اینکه بسیاری از نهضت‌های اصلاحی پیامد بحران‌های مالی است اولین هدف بسیاری از این نهضت‌ها کاهش هزینه‌های دولتی است کنترل‌های مالی قوی و فرایند بودجه‌ریزی اثر بخش. ابزارهای اصلی برای صرفه‌جویی و کنترل این هزینه‌ها ست کاهش هزینه‌های دولتی به منظور برانگیختن و تشویق بخش خصوصی و سرمایه‌گذاری خارجی صورت می‌گیرد (ریوس و همکاران، ۲۰۱۴، نارایان و سینگ، ۲۰۱۴).

ب- اصلاح خدمات عمومی و نظام مدیریت منابع انسانی اصلاح خدمات عمومی که در کشورهای در حال توسعه از آن با نام افزایش ظرفیت خدمات عمومی با اداری برای اجرای وظایف یاد می‌شود شامل مسائلی چون استخدام و ارتقاء، حقوق و دستمزد، تعداد کارکنان و ارزشیابی عملکرد می‌شود که یکی از مهمترین بخش‌های برنامه‌های اصلاح بخش دولتی است این برنامه‌ها باید متضمن هدف‌های بلند مدتی چون ایجاد نیروی کار دولتی، متخصص با اندازه‌ی مناسب و با انگیزه و اخلاق حرفه‌ای باشد

ج- ارتقاء دولت الکترونیک و استفاده از خدمات IT: تکنولوژی اطلاعات عامل حمایتی مهمی در فرآیندهای اصلاح خدمات عمومی است. بسیاری از وجوه اصلاح بدون استفاده از فن‌آوری مدرن اطلاعات امکانپذیر نیست. این ابزار باعث افزایش بهره‌وری و تضمین کیفیت خدمات در اداره امور دولتی میشود (۲۰۱۲، دوجیا، ۲۰۰۳، لی و فینی) - افزایش کارایی و کیفیت نظام خط مشی‌گذاری یکی از کارکردهای

مهم بخش عمومی خط مشی گذاری و تدوین قوانین و مقررات است ایجاد و توسعه‌ی یک ساختار خط مشی گذاری قابل اعتماد و اطمینان یکی از چالش‌های مهم پیش روی کشورهاست. تلاش‌ها برای اصلاح نظام خط مشی گذاری باید گرایش به ساده سازی آن داشته و سعی کند کانون توجه خط مشی گذاری را از اجبار به توافق تغییر دهد (۲۰۰۰، سچکتر، رحمان و همکاران، ۲۰۱۴-۲۰۱۳، دوطر)

ه- تقویت شفافیت و پاسخگویی در سال‌های اخیر مبارزه با فساد هم ضرورتی اخلاقی وهم ضرورتی اقتصادی است کشورهایی که میزان فساد بالایی دارند غالباً فقیر بوده و فقیر باقی می‌مانند سطوح پایین، فساد حاکمیت، قانون حفظ حقوق مالکیت و ساختارهای قانونی اثر بخش و قابل اعتماد نقش مهمی در افزایش سرمایه گذاری به ویژه سرمایه گذاری خارجی دارند کشورهای جهان در آغاز قرن جدید کاهش فساد اداری را در برنامه‌های کاری خویش قرار داده‌اند (۲۰۱۴، ولمس).

## مواد و روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی توسعه‌ای و از لحاظ ماهیت داده‌ها سبک تحلیل جزء پژوهش‌های کیفی به شمار می‌رود که در آن داده‌های پژوهش با استفاده از روش فراترکیب جمع‌آوری و تحلیل شده است فراترکیب روشی است که با بررسی و تجزیه و تحلیل مطالعات کیفی به مقایسه مفاهیم و طبقه‌بندی و تلفیق یافته‌های گذشته در رابطه با یک موضوع می‌پردازد و در نهایت یافته‌های جدیدی را مطرح می‌کند (اسمعیلی ماهانی، پورکریمی، جمالی، میرکمالی، ۲۰۲۱؛ دقتی، یعقوبی، کمالیان، ۲۰۱۹، دهقان). کاتالانو (۲۰۱۳) معتقد است که فراترکیب فرایند جستجو، ارزیابی، ترکیب و تفسیر مطالعات کمی یا کیفی در یک حوزه خاص است بر این اساس نمونه در این پژوهش شامل پژوهش‌های موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی خارجی (Google Scholar, Elsevier, Science Direct, mendeley, asi, researchgate) است که از نظر محتوا با کلید واژه‌های موضوع مورد مطالعه در این پژوهش از جمله "administrative system", "governmental challenges", "governance challenges", "public administration challenges", "challenges", و "public sector challenges" ارتباط نزدیکی دارند. برای جست و جوی پژوهش‌های منتشر شده کلیدواژه‌ها در بازه زمانی سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۲۳ میلادی بررسی شد. در نهایت از میان ۴۰۰ پژوهش مرتبط، ۳۱ پژوهش به عنوان نمونه انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از روش فراترکیب انتخاب هدف

در گام اول اجرای تحقیق با روش فراترکیب، نیاز است تا هدف اصلی پژوهش آشکار گردد



شکل ۱- مراحل روش فراترکیب (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷)

مرور نظام‌مند ادبیات و انتخاب مقاله‌های مناسب در این پژوهش از چهار بانک اطلاعاتی بین‌المللی تحقیقاتی چند رشته‌ای با محوریت علوم اداری و حکمرانی و مدیریتی و فناوری اطلاعات کمک گرفته شده است این پایگاه‌های علمی عبارتند از Elsevier, Google Scholar, researchgate, mendeley, isi, Science Direct. از عیایگاه داده‌ای که مورد بررسی قرار گرفتند، ۳۰۰ مقاله بدست آمدند که از این تعداد ۲۰۰ مقاله در بررسی اولیه غربالگری شدند. جستجو در اینجا ابتدا بر اساس عناوین و چکیده هر منبع بوده است با استفاده از کلید واژه‌های موضوع مورد مطالعه در این پژوهش از جمله "administrative system challenges", "public administration challenges", "governance challenges", "governmental "

"challenges", و "public sector challenges" به عنوان معیارهای اصلی تحقیق در بازه زمانی سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۲۳ میلادی بررسی شدند و ۲۴ پژوهش به عنوان نمونه انتخاب شدند.

معیارهای انتخابی اصلی تحقیق:

- (۱) تحقیقات علمی متمرکز بر موضوع چالش‌های نظام اداری در بخش دولتی در همه زمینه‌ها و در تمام سطوح دولتی
- (۲) تحقیقات علمی با تمرکز بر چالش‌های نظام اداری که شرایط زندگی شهروندان را تحت تأثیر قرار می‌دهد
- (۳) وجود اصطلاحات و کلیدواژه‌های موضوع مورد مطالعه در این پژوهش از جمله "administrative system challenges", "governmental challenges", "governance challenges", "public administration challenges", و "public sector challenges"

#### های موضوع مورد مطالعه جدول ۱- اصطلاحات و کلید واژه

اصطلاحات و کلید واژه‌های موضوع مورد مطالعه	
administrative system	سیستم اداری
governance challenges	چالش‌های حاکمیتی
public administration challenges	چالش‌های مدیریت دولتی
challenges	چالش‌ها
governmental challenges	چالش‌های دولتی
public sector challenges	چالش‌های بخش عمومی

#### مطالعات منتشر شده بین ۱ ژانویه ۲۰۰۸ و ۱ اگوست ۲۰۲۳.

##### استخراج اطلاعات از مقالات

بر اساس ۲۴ مقاله نهایی انتخاب شده از پایگاه داده‌های Google Scholar, Elsevier, Science Direct, mendeley asi, researchgate در بازه زمانی ۲۰۰۸ الی ۲۰۲۳ فرآیند استخراج اطلاعات از نتایج و تحلیل‌های این مقاله‌ها انجام شد. بر این اساس از روش کدگذاری باز که یکی از شناخته شده‌ترین و بهترین روش‌های تحلیل داده‌های کیفی است، استفاده شد. در روش کدگذاری باز که در نظریه برخاسته از داده (۱۹۹۰، استراوس و کربن) مورد استفاده قرار می‌گیرد کدها از متن استخراج و سپس کدگذاری جهت شکل دادن مفاهیم و دسته‌های مختلف انجام شد متن کد و مفهوم در فراترکیب، هدف رسیدن به زمینه‌های اصلی است که از تعدادی زمینه فرعی تشکیل می‌شوند. یکی از چالش‌های جدی در فراترکیب پیدا کردن دسته‌بندی و یکپارچه سازی دستاوردها از مطالعات کیفی است که از روش‌های مختلفی برای دستیابی به نتایج استفاده کرده‌اند (بوندس، ۲۰۰۷) هر مقاله بر اساس نویسنده، رویکرد، منابع مورد استفاده و کیفیت ارزیابی شده است.

##### شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق پژوهشگر از به کارگیری طبقات از قبل تعیین شده اجتناب می‌ورزد و در عوض اجازه می‌دهد که طبقات و نامشان از درون داده‌ها بیرون آیند. در این روش، به جای اینکه شروع گردآوری داده‌ها با اتکا به فرضیاتی باشد که از دل یک نظریه بیرون آمده است. نقطه شروع آن بر اساس سؤال و هدف پژوهش است بنابراین محقق در داده‌ها کاملاً غرق شده تا به یک درک یا بصیرت جدیدی دست پیدا کند. ابتدا تحلیل داده‌ها با خواندن مکرر متن برای غوطه ور شدن در آن‌ها و یافتن یک درک کلی آغاز می‌شود. سپس متون کلمه به کلمه خوانده می‌شود تا کدها استخراج شوند. این فرایند به طور پیوسته از استخراج کدها تا نامگذاری آن‌ها تداوم می‌یابد. پس از آن کدها بر اساس تفاوت‌ها یا شباهت‌هایشان به داخل طبقات دسته‌بندی می‌شوند و در پایان به ازای هر مفهوم، شواهدی از متن نقل قول می‌شود (شانون، ۲۰۰۵)

##### کدگذاری در روش‌های کیفی

کد چیست؟ کلمه یا عبارتی کوتاه است که به شکلی نمادین ویژگی برجسته و خلاص‌های را نشان می‌دهد و دربرگیرنده ذات یک چیز و یادآور بخشی از مصاحبه، یادداشت‌ها، روزنامه‌ها، مجلات و... است. تفاوت نشانه‌شناسی و تحقیق کیفی در این است که در نشانه‌شناسی

محقق به دنبال یافتن نمادها در یک بافت اجتماعی است، اما در تحقیق کیفی محقق به دنبال سازهای محقق ساخته است که با نمادی مشخص می شود. کدگذاری حالتی اکتشافی دارد و عبارت است از تنظیم کردن چیزهایی در قالبی نظام مند و تبدیل چیزهایی به بخشی از یک مقوله بندی.

خصوصیات فردی کدگذار در کدگذاری مهم است. ویژگی های منظم بودن، پشتکار، تاب در برابر سردرگمی، انعطاف پذیری، خلاقیت/ بالخلق بودن/ داشتن فرهنگ واژگانی گسترده از مهم ترین خصوصیات پژوهش گر کیفی است. پیشنهاد می شود پژوهش گر کتایچه یا فهرست کدهایی داشته باشد تا توصیف فشرده، توصیف مفصل، معیار شمول برای کد شدن، نمونه ی کد و نمونه های مشابه اما غیرکد را در آن ثبت کند. ممکن است پژوهشگران کیفی مبتدی در ابتدای کار کدهای زیادی را ایجاد کنند، اما باید در نظر داشت که محقق بعد از کسب تجربه متوجه می شود چه چیزی نیاز به کد دارد و چه چیزی نیاز ندارد. (سالدنا، ۱۳۹۵)

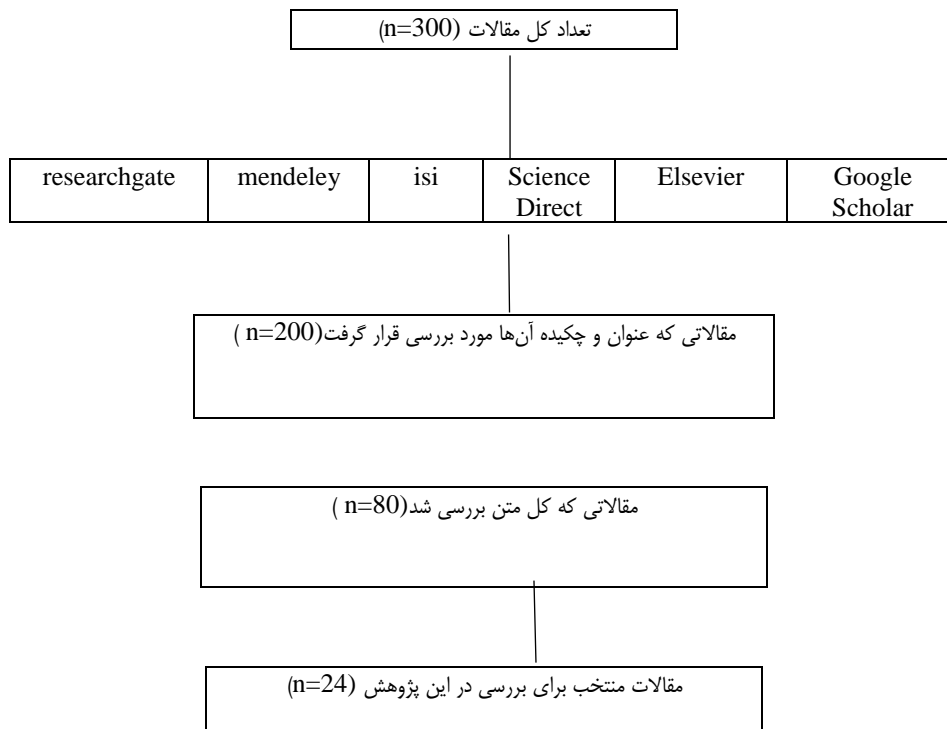
### استحکام داده ها

مثل هر پژوهشی دیگر، بعد از به دست آمدن نتایج حاصل از این روش، برون داده ای آن می تواند در مظان داوری هم خود پژوهشگر و هم دیگران قرار گیرد. در قدم اول پژوهش گر به دنبال یافتن راه هایی برای اعتبار بخشیدن به نتایج به دست آمده است. از طرف دیگر طبیعی است که استفاده کنندگان از نتایج پژوهش ها نگران اعتبار و صحت آن ها هستند. در پژوهش های کمی از مواردی همچون تعمیم پذیری، پایایی، روایی، عینیت، سازگاری مشاهدات با نظریه ها، قابلیت تکرار نتایج صحبت می شود و رعایت آن ها دلیلی بر صحت نتایج و علمی بودن آنهاست. (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۱، ترجمه افشار، ۱۳۹۰) در این زمینه اظهار می دارند: «ما نیز معتقدیم که هنجارهای علوم دقیق و ارزشمندند، اما برای تناسب یافتن با واقعیت های پژوهش های کیفی و پیچیدگی پدیده های اجتماعی که ما در پی کشف آنهایم، باید باز تعریف شوند»

پژوهش کیفی پل ارتباطی بین علم و هنر است. هنر بحثی از روایتی و پایایی نتایج در این رویکرد باید با توجه به ویژگی های خاص این نوع پژوهش صورت گیرد. پژوهش کیفی با خلاقیت خود نمایی کلی از یک مجموعه به دست می دهد که یگانه است. هیچ دو پژوهشگری نتایج یکسانی نخواهند داشت، چتون فلسفه و اندیشه شان با یکدیگر متفاوت است و همچنین مشارکت کنندگان، زمینه و بافت پژوهش می توانند در پژوهش هایی به ظاهر با موضوعات یکسان متفاوت باشند (ادیب، پرویزی، صلصالی، ۱۳۹۰) مواردی که در رابطه با اعتبار نتایج در پژوهش کیفی مطرح می شود، در تحلیل محتوای کیفی هم باید مد نظر قرار گیرد.

در تحقیقات کیفی، مفاهیمی چون اعتبار، اتکاپذیری<sup>۱</sup> و قابلیت انتقال<sup>۲</sup> برای تشریح جنبه های مختلف قابلیت اعتماد<sup>۳</sup> استفاده شده است (پولیت و هانگلر، ۱۹۹۱). هرچند ما جنبه های قابلیت اعتماد را تفکیک می کنیم اما آن ها باید در هم تنیده و مرتبط انگاشته شوند. اولین سؤال در مورد «اعتبار» زمانی به وجود می آید که در مورد کانون توجه تحقیق، انتخاب زمینه و روش های گردآوری اطلاعات تصمیم گیری می شود. انتخاب شاخص های فوق، احتمال روشن ساختن سؤال تحقیق را از جنبه های مختلف افزایش می دهد (پاتون، ۱۹۸۷؛ آدلر و آدلر ۱۹۸۸) جنبه دیگر از قابلیت اعتماد، «اتکاپذیری» است. به گفته لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) «اتکاپذیری» به دنبال روشی برای در نظر گرفتن عوامل ناپایداری و عوامل تغییرات برآماده از طرح است. وقتی اطلاعات گسترده اند و گردآوری برای مدتی طول می کشد احتمال خطر بی ثباتی و تناقض وجود دارد، لذا در این پژوهش سعی شده اطلاعات در حداقل زمان ممکن گردآوری، تحلیل، مقوله بندی و گزارش شود که مجموعاً مطالعه ۳ ماه به طول انجامید قابلیت اعتماد همچنین دربر دارنده مسأله «قابلیت انتقال» است که اشاره دارد به این که یافته ها چه قدر قابل انتقال به سایر شرایط یا گروه ها هستند (پولیت و هانگلر، ۱۹۹۱). ارائه غنی یافته ها به همراه اقتباس های مناسب هم می تواند قابلیت انتقال را ارتقا دهند (گارانهیم و لوندمن، ۲۰۰۴). در این مطالعه سعی کرده ایم این شرایط را رعایت کنیم. یک نمونه از جدول شماره (۲) مربوط به کدها و طبقه بندی ها و نیز تعریف مفاهیم و یافته های پژوهش آورده شده است.

1- dependability  
2- transferability  
3- trustworthiness



شکل ۲- خلاصه‌ای از نتایج جستجو و مقاله‌های انتخاب شده مبتنی بر پروتکل PRI

### بحث و ارائه یافته‌ها

با بررسی مقالات ۳ زمینه اصلی شناسایی شدند. هر کدام از این زمینه‌ها شامل کدها و زمینه‌های فرعی هستند که در مقاله‌ها نمایان تر و بیشتر قابلیت مقایسه و ترکیب را داشتند (نوبلیت و حاره، ۱۹۸۸) جدول‌های ۲ و ۳ نحوه کدگذاری مقاله‌های شناسایی شده را نمایش می‌دهند.

جدول ۲- استخراج زمینه‌های اصلی (تم‌ها و مفاهیم) و زمینه‌های فرعی (کدها و زیرتم‌ها) در مقاله‌های انتخاب شده

کد	نام مقاله	زمینه ۱: اجرایی	زمینه ۲: قانونی	زمینه ۳: فرهنگی
۱	Li, W., & Yang, Y. (2021). Can environmental centralization help reduce pollution? Evidence from an administrative reform in China. <i>Journal of Cleaner Production</i> , 314, 127972. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127972">https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127972</a>	عدم آموزش کافی	کمبود قوانین ارزیابی و کنترل	
۲	Sakita, S. (2021). Centralization under decentralization: The development of fishery clubs in Lesvos under the administrative reforms of Greece. <i>Marine Policy</i> , 132, ۱۰۴۶۵۵. <a href="https://doi.org/10.1016/j.marpol.2021.104655">https://doi.org/10.1016/j.marpol.2021.104655</a> .	ها و عدم تسلط سیاست هاخط مشی	وجود دیوان سالاری معیوب	
۳	Bonso, H. & Ahmad, B. (2021). Analisis Efektivitas Birokrasi dalam Pelayanan Publik (Studi Kasus Pemerintah Kabupaten Biak Numfor). ( <i>MUKADIMAH: Jurnal Pendidikan, Sejarah, dan Ilmu-ilmu Sosial</i> . 5(1), 8-14.	عدم تعامل و مشارکت بین عناصر ساختاری مدیریت ای، کارکنان و شبکه مدیران و شهروندان		
۴	Kadarisman, M., Izzatusholekha., & Putra, N. (2021). Political Dynamics in the Reform of Public Administration. <i>Jurnal Social Science Studies</i> . 2(1), 141-157	سازی عدم ساده ساختار(وظایف) کارکنان دولت		

کد	نام مقاله	زمینه ۱: اجرایی	زمینه ۲: قانونی	زمینه ۳: فرهنگی
۵	Song, D., Zhang, Q., & Yang, L. (2020). Environmental effect of flattening administrative structure on local water quality: A county-level analysis of China's County-Power-Expansion reform. <i>Journal of Cleaner Production</i> , 276, 123256. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123256">https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123256</a>	عدم شایسته سالاری و رابطه سالاری	دیوان سالاری معیوب سنتی	ضعف نگرش اجتماعی و اصلاحی و ضعف نظریه پرداری و افزایش نرم
۶	Gu, Y., Wu, Y., Liu, J., Xu, M., & Zuo, T. (2020). Ecological civilization and government administrative system reform in China. <i>Resources, Conservation and Recycling</i> , 155, 104654. <a href="https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104654">https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104654</a>	نبود نوآوری باز میان هاسازمان		مغفول ماندن بخش فرهنگی و رفاهی و نبود وحدت رویه در های راهبرد فرهنگی
۷	Gills, B.; Thomas, J.Y.; McMurtrey, M.E & Chen, A.N. (2020). the Challenging Landscape of Inventory Management. <i>American Journal of Management</i> , 20(4), 39-45.	نبود نوآوری باز میان هاسازمان		ها و تغییرات تقاضا جهانی شدن ضعف نظریه پرداری و افزایش نرم
۸	Arsalam, S. (2020). A Portrait of Bureaucratic Simplification in The Era of Bureaucratic Reform. <i>Journal of Public Administration</i> , 16(2). <a href="https://doi.org/10.52316/jap.v16i2.51">https://doi.org/10.52316/jap.v16i2.51</a>	عدم همکاری و مشارکت میان کارکنان و عدم سازی ساختار ساده کارکنان		
۹	Nurhestitunggal, M., & Muhlisin, M. (2020). Simplification of Bureaucratic Structure: A Review of Theoretical and Empirical Perspectives On Echelon III and IV Abolition Policies. <i>Journal of Regional Development Policy</i> , 4(1). <a href="https://doi.org/10.37950/jkpd.v4i1.100">https://doi.org/10.37950/jkpd.v4i1.100</a>	ناسازگاری بیش از حد بروکراتیک عمومی مدیریت پارادایم با	ناسازگاری بیش از حد بروکراتیک با قوانین و مقررات بخش دولتی	
۱۰	Dahlia. (2020). Flattening Indonesia's Bureaucratic Structure: A Literature Review on the Urgencies and Consequences 1. <i>Jurnal Transformasi Administrasi</i> . 10 (1), 1-17	های فساد، نرخ پرونده پایین رقابت و منابع انسانی ناکارآمد		
۱۱	Barasa, N., Oluchina, S., & Cholo, W. (2018). Influence of Inventory Management Practices on Availability of Medicines in Public Health Facilities in Bungoma County, Kenya. <i>International Journal of Academic Research and Development</i> , 3(6), 53-60	عدم آموزش کافی	ضعف تدابیر و های قانونی رویکرد	ضعف نگرش اجتماعی و وجود فرهنگ نظارت نا پذیری
۱۲	Haning, MT (2018). Bureaucratic Reform in Indonesia: An Overview from the Perspective of Public Administration. <i>JAKPP (Journal of Policy Analysis &amp; Public Services)</i> , 25-37.	پیچیده کاری های روش ها، فاقد مهارت ها، فاقد فاقده توانایی های مدیریتی و مهارت عدم ابتکار و خلاقیت		بی مسئولیتی نسبت به جامعه
۱۳	Hamirul, H. (2017). Bureaucratic Pathology Manifested in Dysfunctional Bureaucratic Behavior. <i>Authority: Journal of Governance Science</i> , 7(1), 14-18	سبک مدیریتی مسئولان، کمبود دانش و مهارت افسران مجری،	های نقض هنجار قانونی و نظارتی قابل اجرا	های بازتاب چالش نظام اداری در کل جامعه در های زمینه مختلف، سیاست، اقتصاد، علم، آوری و فن اجتماعی



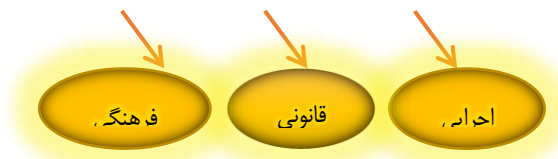
کد	نام مقاله	زمینه ۱: اجرایی	زمینه ۲: قانونی	زمینه ۳: فرهنگی
۱۴	Ruhana, F. (2017). Application of Standard Operating Procedure (SOP) in the Context of Bureaucratic Reform of Local Governments in Indonesia. <i>Journal of Human Resource Management</i> , 4(7), 1-27	اصلاحات ناکارآمد نظام اداری	های فرا محدودیت ساختاری	
۱۵	Oballah, D.; Waiganjo, E. & Wachiuri, E.W. (2015). Effect of Inventory Management Practices on Organizational Performance in Public Health Institutions in Kenya: A Case Study of Kenyatta National Hospital. <i>International Journal of Education and Research</i> , 3(3), 703-714.	تعارض منافع	دیوان سالاری معیوب سنتی	ضعف نظریه پرداری و افزاری نرم
۱۶	Singh, J. & Singh, R. (2014). Inventory Management Delivering Profits through Stock Management. <i>International Journal of Research</i> , 1, 751-757	عدم شایسته سالاری و رابطه سالاری نبود نوآوری باز میان هاسازمان		ضعف نظریه پرداری و افزاری نرم
۱۷	Siegrist, M. & Sütterlin, B. (2014). Human and nature-caused hazards: The affect heuristic causes biased decisions <i>Journal. Risk Analysis</i> , 34(8), 1482-1494.		گذاری خط مشی بر پایه احساس اثربخش شخصی	
۱۸	Nyangau, F.O. (2013) Challenges Facing Micro and Small Enterprises in Inventory Management in Kisii Town, Kenya. <i>IOSR Journal of Business and Management</i> , 13(5), 20-29		به روز نبودن قوانین و مقررات	عدم تطابق ها و تغییرات تقاضا عدم جهانی شدن
۱۹	Tasic, S. (2011). Are regulators rational? <i>Journal des conomistes et des tudes Humaines</i> , 17(1), Available at SSRN: <a href="https://ssrn.com/abstract=2492608">https://ssrn.com/abstract=2492608</a>		ضعف تدابیر و نتایج اجرای قوانین	
۲۰	Hirshleifer, D.A., Myers, J.N., Myers, L.A. & Hong Teoh, S. (2008). Do individual investors cause post-earnings announcement drift? Direct evidence from personal trades. <i>Journal The Accounting Review</i> , 83(6), 1521-1550.		برآورد بیش از حد نتایج منفی و خوش بینی بیش از حد نتایج مثبت قوانین (خط ها)مشی	
۲۱	Cooper, J.C. & Kovacic, W.E. (2012). Behavioral economics: implications for regulatory behavior. <i>Journal of Regulatory Economics</i> , 41(1), 41-58.		های وجود خلا قانونی و نبود قوانین مناسب و اتکا به قوانین ناکارآمد گذشته	
۲۲	Usman, J. (2011). Professional Bureaucratic Management in Improving Public Services. <i>Authority: Journal of Governance Science</i> , 1(2)	رکود سازمانی (تسلط ناکافی بر مهندسی اداری، های اداری دولتی و واحد پرسنل، p که با ۳ تجهیزات و بودجه مفید) شوند. تسهیل نمی		عدم تطابق ها و تغییرات تقاضا عدم جهانی شدن
۲۳	Martini, R. (2010). The politicization of the bureaucracy in Indonesia. <i>POLITIKA Journal of Political Science MIP</i> , 1(1), 67-74.	های کاری پیچیده‌رشد ها، فاقد فاقد مهارت ها، فاقد توانایی های مدیریتی، مهارت عدم ابتکار و خلاقیت		بی مسئولیتی و نسبت به جامعه
۲۴	Ahmad, B. (2008). Bureaucratic Conditions in Indonesia in Relation to Public Services. <i>Journal of Public Administration</i> , 4(1), 45-62.			دشورای تغییر پارادایم قدیمی

تفسیر نتایج از طریق روش فراترکیب (از طریق شناسایی زمینه‌های اصلی و فرعی: کدگذاری ها)

های انتخاب شده‌های فرعی در مقاله‌های اصلی و زمینه‌جدول ۲- زمینه

فرهنگی	قانونی	اجرایی	زمینه‌های اصلی
<p>ضعف نگرش اجتماعی و اصلاحی</p> <p>ضعف نظریه پرداری و نرم‌افزاری</p> <p>مغفول ماندن بخش فرهنگی و رفاهی و نبود وحدت رویه در راهبردهای فرهنگی</p> <p>تغییرات تقاضاها و جهانی شدن</p> <p>ضعف نگرش اجتماعی و اصلاحی و وجود فرهنگ نظارت ناپذیری</p> <p>عدم تطابق تغییرات تقاضاها و عدم جهانی شدن</p> <p>بازتاب چالش‌های نظام اداری در کل جامعه در زمینه‌های مختلف، سیاست، اقتصاد، علم، فن‌آوری و اجتماعی</p> <p>بی مسئولیتی نسبت به جامعه</p> <p>دشواری تغییر پارادایم قدیمی</p>	<p>کمبود قوانین ارزیابی و کنترل</p> <p>وجود دیوان سالاری معیوب</p> <p>دیوان سالاری معیوب سنتی</p> <p>ضعف تدابیر و رویکردهای قانونی</p> <p>به روز نبودن قوانین و مقررات</p> <p>محدودیت‌های فرا ساختاری</p> <p>ناسازگاری بیش از حد بروکراتیک با قوانین و مقررات بخش دولتی</p> <p>ضعف تدابیر و نتایج اجرای قوانین</p> <p>برآورد بیش از حد نتایج منفی و خوش بینی بیش از حد نتایج مثبت قوانین (خط مشی‌ها)</p> <p>خط مشی‌گذاری بر پایه احساسات</p> <p>اثربخش شخصی</p> <p>وجود خلاهای قانونی و نبود قوانین مناسب و اتکا به قوانین ناکارآمد گذشته</p> <p>نقض هنجارهای قانونی و نظارتی قابل اجرا</p>	<p>عدم آموزش کافی</p> <p>عدم تسلط سیاست‌ها و خط مشی‌ها</p> <p>عدم شایسته سالاری و رابطه سالاری</p> <p>نبود نوآوری باز میان سازمان‌ها</p> <p>عدم آموزش کافی</p> <p>تعارض منافع</p> <p>اصلاحات ناکارآمد نظام اداری</p> <p>عدم همکاری و مشارکت میان کارکنان و عدم ساده‌سازی ساختار کارکنان</p> <p>ناسازگاری بیش از حد بروکراتیک با پارادایم مدیریت عمومی</p> <p>پرونده‌های فساد، نرخ پایین رقابت و منابع انسانی ناکارآمد</p> <p>عدم تعامل و مشارکت بین عناصر ساختاری، مدیریت شبکه‌ای، کارکنان و مدیران و شهروندان</p> <p>عدم ساده‌سازی ساختار(وظایف) کارکنان دولت</p> <p>رکود سازمانی(تسلط ناکافی بر مهندسی اداری، و واحدهای اداری دولتی که با P۳ (پرسنل، تجهیزات و بودجه مفید) تسهیل نمی‌شوند.</p> <p>سبک مدیریتی مسئولان، کمبود دانش و مهارت افسران مجری،</p> <p>روش‌های کاری پیچیده</p> <p>فاقد مهارت‌ها، فاقد توانایی‌ها، فاقد مهارت‌های مدیریتی و عدم ابتکار و خلاقیت</p>	<p>زمینه‌های اصلی</p> <p>زمینه‌های فرعی</p>

به وسیله کدگذاری‌های مقالات در روش فرا ترکیب به مدل پژوهش و تفسیر و تحلیل‌ها تحقق یافتیم



شکل ۳ - مدل پژوهش: چالش‌های نظام اداری در جهان سوم (منبع: نگارنده گان)

### زمینه ۱: چالش‌های نظام اداری در بخش اجرایی

شاخص‌هایی که در مقالات مطرح کردیم، به وضوح نشان‌دهنده چالش‌های موجود در نظام اداری هستند. در زیر، به تحلیل هر یک از این شاخص‌ها می‌پردازم:

۱. عدم آموزش کافی: نقصان در آموزش مناسب کارکنان اداری می‌تواند به ناکارآمدی و عدم کارایی در اجرای وظایف منجر شود. آموزش مناسب در زمینه مهارت‌های فنی، مدیریتی و حرفه‌ای برای کارکنان اداری بسیار مهم است. عدم آموزش کافی می‌تواند باعث عدم تسلط کارکنان بر فرآیندها و سیاست‌ها شود و باعث ایجاد اشتباهات و نارسایی در اجرای وظایف شود.
۲. عدم تسلط سیاست‌ها و خط مشی‌ها: عدم تسلط کارکنان اداری بر سیاست‌ها و خط مشی‌ها می‌تواند منجر به اتخاذ تصمیمات ناصحیح و عدم اجرای صحیح سیاست‌ها شود. این ممکن است به دلیل عدم آشنایی کافی با مفاد سیاست‌ها، عدم توانایی در تفسیر صحیح آن‌ها و یا عدم تسلط به مباحث مربوط به مدیریت عمومی باشد.
۳. عدم شایسته‌سالاری و رابطه‌سالاری: شایسته‌سالاری و رابطه‌سالاری در نظام اداری بسیار حیاتی است. کارکنان اداری باید به عنوان سروان و خدمتگزاران عمومی با شایستگی به اجرای وظایف خود بپردازند و در ارتباط با همکاران و شهروندان رابطه‌های سالم و محترمی را حفظ کنند. عدم شایسته‌سالاری و رابطه‌سالاری می‌تواند باعث افزایش فساد، عدم اعتماد عمومی و نارضایتی شهروندان شود.
۴. نبود نوآوری باز میان سازمان‌ها: عدم وجود فرهنگ نوآوری و همکاری میان سازمان‌ها می‌تواند توسعه و بهبود نظام اداری را محدود کند. نوآوری باز شامل اشتراک دانش، تجربیات و منابع بین سازمان‌ها است، که می‌تواند بهبود عملکرد و ارتقای کیفیت خدمات عمومی منجر شود.
۵. اصلاحات ناکارآمد نظام اداری: وجود نظام اداری ناکارآمد و ناسازگار با نیازها و چالش‌های زمان می‌تواند به عدم کارایی و نتایج نامطلوب منجر شود. تغییرات و اصلاحات ناکافی و ناکارآمد در نظام اداری ممکن است باعث عدم انعطاف‌پذیری، پیچیدگی یا تداخل در فرآیندها و ساختارهای سازمانی شود.
۶. عدم همکاری و مشارکت میان کارکنان و عدم ساده‌سازی ساختار کارکنان: همکاری و مشارکت فعال کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرایی می‌تواند بهبود عملکرد سازمان را تسهیل کند. اما عدم همکاری و مشارکت میان کارکنان و سازمان می‌تواند عدم اعتماد، عدم تعهد و کاهش انگیزه کارکنان را به همراه داشته باشد. همچنین، ساختارهای پیچیده و عدم ساده‌سازی وظایف کارکنان نیز می‌تواند باعث کاهش کارایی و افزایش هزینه‌ها شود.
۷. ناسازگاری بیش از حد بروکراتیک با پارادایم مدیریت عمومی: بروکراسی زیاد و ناسازگاری با پارادایم مدیریت عمومی می‌تواند عملکرد و کارایی سازمان را محدود کند. بروکراسی ممکن است باعث ایجاد مراحل زیاد، تصمیمات آهسته و عدم انعطاف‌پذیری در اجرای وظایف شود که با تغییرات و نیازهای سریع جامعه سازگار نباشد.
۸. پرونده‌های فساد، نرخ پایین رقابت و منابع انسانی ناکارآمد: وجود فساد در نظام اداری می‌تواند به تضعیف اعتماد عمومی، کاهش کارایی و تأثیر منفی بر عملکرد سازمانی منجر شود. همچنین، نرخ پایین رقابت و عدم بروزرسانی و توسعه منابع انسانی می‌تواند باعث کاهش توانایی و مهارت‌های کارکنان و ناتوانی سازمان در مقابله با چالش‌ها شود.
۹. عدم تعامل و مشارکت بین عناصر ساختاری، مدیریت شبکه‌ای، کارکنان و مدیران و شهروندان: تعامل و مشارکت فعال بین عناصر مختلف ساختار سازمانی، مدیریت شبکه‌ای، کارکنان و مدیران و همچنین شهروندان برای ارتقای نظام اداری بسیار ضروری است. عدم تعامل و مشارکت می‌تواند باعث عدم هماهنگی، عدم انطباق با تغییرات عدم بهره‌برداری از امکانات و منابع موجود و کاهش کیفیت خدمات عمومی و کاهش ابتکار و خلاقیت در سازمان شود. همچنین، این مسأله می‌تواند از استفاده بهینه از دانش و تجربیات شهروندان درباره نیازها و مسائل جامعه جلوگیری کند.
۱۰. عدم ساده‌سازی ساختار (وظایف) کارکنان دولت:

ساختار سازمانی پیچیده و عدم وضوح در تعیین وظایف و مسئولیت‌ها، می‌تواند به مشکلاتی مانند تکراری بودن وظایف، اشتباهات در انجام کارها و کاهش بهره‌وری منجر شود.

۱۱. رکود سازمانی:

نقص در مهندسی اداری و ناتوانی در بهره‌برداری مناسب از پرسنل، تجهیزات و بودجه، رکود سازمانی را ایجاد می‌کند. این مسأله می‌تواند منجر به کاهش کیفیت خدمات ارائه شده، افزایش هزینه‌ها و کاهش اعتماد عمومی به دولت شود.

۱۲. سبک مدیریتی مسئولان و کمبود دانش و مهارت افسران مجری:

سبک مدیریتی نامناسب و کمبود دانش و مهارت در مدیران ارشد و افراد اجرایی، می‌تواند به تصمیم‌های نادرست، عدم انطباق با تغییرات و ناتوانی در مدیریت منابع منجر شود.

۱۳. روش‌های کاری پیچیده:

روش‌های کاری پیچیده و طولانی می‌توانند به کندی در فرآیندها، ایجاد اشتباهات و افزایش هزینه‌ها منجر شوند. عدم استفاده از روش‌های ساده و مؤثر می‌تواند بهبود قابل توجهی در عملکرد سازمانی داشته باشد.

۱۴. فاقد مهارت‌ها، فاقد توانایی‌ها، فاقد مهارت‌های مدیریتی، عدم ابتکار و خلاقیت:

کمبود مهارت‌ها و توانایی‌ها در کارکنان، عدم تسلط به مهارت‌های مدیریتی و کمبود ابتکار و خلاقیت، می‌تواند از رشد و توسعه سازمان جلوگیری کند و باعث بهبود عملکرد و ایجاد نوآوری نشود.

با توجه به این چالش‌ها، می‌توان اقداماتی نظیر ساده‌سازی ساختار سازمانی، ارتقاء مهارت‌ها و دانش افراد اجرایی، ارتقاء مدیریت و بهره‌برداری از منابع، استفاده از روش‌های کاری ساده و مؤثر، تشویق ابتکار و خلاقیت و ارتقاء اهمیت مهارت‌های مدیریتی و ابتکار در سازمان را نیز برای موفقیت نظام اداری تأکید کرد. این نیازمندی‌ها ممکن است توسط برنامه‌های آموزشی و آموزش مداوم تا حد زیادی تأمین شوند. همچنین، ایجاد فضایی برای تشویق خلاقیت و ابتکار در سازمان، می‌تواند بهبود قابل توجهی در عملکرد و نتایج نظام اداری داشته باشد.

## زمینه ۲: چالش‌های نظام اداری در بخش قانونی

شاخص‌هایی که در مقالات مطرح کردیم، به وضوح نشان‌دهنده چالش‌های موجود در نظام اداری هستند. در زیر، به تحلیل هر یک از این شاخص‌ها در بخش قانونی می‌پردازم:

۱. کمبود قوانین ارزیابی و کنترل: یکی از چالش‌های نظام اداری، کمبود قوانین و مقرراتی است که برای ارزیابی و کنترل عملکرد سازمان‌ها وجود ندارد. این موضوع می‌تواند منجر به عدم شفافیت، عدم پاسخگویی و فساد اداری شود.

۲. وجود دیوان سالاری معیوب: یکی دیگر از چالش‌ها، وجود دیوان سالاری معیوب است که تأثیر مستقیمی بر عدالت و شفافیت در سیستم اداری دارد. وجود دیوان سالاری ناکارآمد و فاسد می‌تواند به تضعیف حقوق شهروندان، تداوم فساد و کاهش اعتماد عمومی منجر شود.

۳. ضعف تدابیر و رویکردهای قانونی: ضعف تدابیر و رویکردهای قانونی، نیز یکی از چالش‌های نظام اداری است. این مسأله ممکن است باعث عدم اثربخشی قوانین و مقررات، عدم تطبیق با نیازها و تغییرات اجتماعی، و در نهایت، کاهش اعتماد عمومی و پایبندی به قوانین شود.

۴. به‌روزرسانی قوانین و مقررات: یکی دیگر از چالش‌های نظام اداری، عدم به‌روزرسانی منظم قوانین و مقررات است. با توجه به تغییرات اجتماعی و فناوری، قوانین باید به‌روزرسانی شوند تا با مسائل جدید مواجه شده و نیازهای جامعه را برآورده کنند.

۵. محدودیت‌های فراساختاری: محدودیت‌های فراساختاری می‌توانند نیروهای اجرایی را محدود کنند و باعث کاهش کارایی و اثربخشی نظام اداری شوند. این محدودیت‌ها می‌توانند شامل نقص در زیرساخت‌های فنی، نیروی انسانی ناکافی و نبود منابع مالی و مالیاتی باشند.

۶. ناسازگاری بیش از حد بروکراتیک با قوانین و مقررات بخش دولتی: ناسازگاری بروکراتیک با قوانین و مقررات بخش دولتی می‌تواند منجر به افزایش سختی در انجام امور اداری، تأخیر در تصمیم‌گیری‌ها و کاهش کارایی واحدهای دولتی شود.

۷. ضعف تدابیر و نتایج اجرای قوانین: ضعف در تدابیر و نتایج اجرای قوانین می‌تواند به عدم اعتماد عمومی و اعتبار قوانین منجر شود. عدم اجرای مؤثر قوانین می‌تواند احساس ناتوانی و بی‌ثباتی را در جامعه ایجاد کند.

۸. برآورد بیش از حد نتایج منفی و خوش‌بینی بیش از حد نتایج مثبت قوانین (خطمشی‌ها): برآورد بیش از حد نتایج منفی یا خوش‌بینی بیش از حد نتایج مثبت قوانین می‌تواند به تصمیمات نادرستی منجر شود و تأثیر منفی بر جامعه داشته باشد.

۹. خطمشی‌گذاری بر پایه احساس اثربخشی شخصی: خطمشی‌گذاری بر پایه احساس اثربخشی شخصی و عدم توجه به داده‌ها و شواهد علمی می‌تواند به تصمیمات نادرست و ناروا منجر شود.

۱۰. وجود خلاهای قانونی و نبود قوانین مناسب و اتکا به قوانین ناکارآمد گذشته: وجود خلاهای قانونی و نبود قوانین مناسب می‌تواند تداوم فساد و نقض هنجارهای قانونی را در نظام اداری ترویج کند.

۱۱. نقض هنجارهای قانونی و نظارتی قابل اجرا: نقض هنجارهای قانونی و نظارتی قابل اجرا می‌تواند به عدم اعتماد عمومی و تضعیف اعتبار سازمان‌ها و نهادهای نظارتی منجر شود.
- این چالش‌ها می‌توانند همگی باعث نقض حقوق شهروندان، کاهش بهره‌وری سازمان‌ها، افزایش فساد و کاهش اعتماد عمومی در نظام اداری شوند. برای مقابله با این چالش‌ها، لازم است تدابیر و تحولات مناسب در ساختارها، قوانین و فرایندهای اداری اتخاذ شود.
- زمینه ۳: چالش‌های نظام اداری در بخش فرهنگی
- شاخص‌هایی که در مقالات مطرح کردیم، به وضوح نشان‌دهنده چالش‌های موجود در نظام اداری هستند. در زیر، به تحلیل هر یک از این شاخص‌ها در بخش فرهنگی می‌پردازیم:
۱. ضعف نگرش اجتماعی و اصلاحی:  
این چالش به معنای عدم تمایل به تغییر و نگرش اجتماعی پوچ است. وقتی که نظام اداری با ضعف نگرش اجتماعی روبرو است، به‌سختی می‌تواند به نیازها و تقاضاهای جامعه پاسخ دهد. همچنین، عدم تمایل به اصلاح و به‌روزرسانی نظام اداری می‌تواند باعث ایجاد راکدگی و ناتوانی در مواجهه با چالش‌ها و تحولات جدید شود.
  ۲. ضعف نظریه‌پردازی و نرم‌افزاری:  
این چالش به معنای عدم وجود نظریه‌ها و مدل‌های قوی برای تحلیل و تفسیر واقعیات و مسائل مرتبط با نظام اداری است. ضعف در این حوزه می‌تواند باعث عدم بهره‌وری و کارایی نظام اداری شود و توانایی پیش‌بینی و مدیریت چالش‌ها را کاهش دهد.
  ۳. مغفول ماندن بخش فرهنگی و رفاهی و نداشتن وحدت رویه در راهبردهای فرهنگی:  
این چالش نشان می‌دهد که بخش فرهنگی و رفاهی در نظام اداری به‌طور کامل توجه نشده است. عدم توجه به این بخش‌ها می‌تواند منجر به عدم رشد و توسعه فرهنگ سازمانی، ناتوانی در ایجاد محیط کار مناسب و کاهش رضایتمندی کارکنان شود. همچنین، عدم وحدت رویه در راهبردهای فرهنگی می‌تواند منجر به گسست در سیاست‌ها و برنامه‌های فرهنگی شود.
  ۴. تغییرات تقاضاها و جهانی شدن:  
تغییرات تقاضاها و جهانی شدن نیازمند تطبیق سریع و انعطاف‌پذیری نظام اداری است. عدم تطابق با تغییرات تقاضاها و جهانی شدن می‌تواند باعث عدم کارایی و عدم قدرت رقابت نظام اداری در مقابل رقبای بین‌المللی شود.
  ۵. وجود فرهنگ نظارت ناپذیری:  
این چالش به معنای عدم وجود فرهنگ نظارت و حسابرسی قوی در نظام اداری است. عدم وجود مکانیسم‌های قوی برای نظارت و کنترل می‌تواند باعث افزایش فساد، نقض قوانین و عدم شتداوم نظم و عدالت در نظام اداری شود.
  ۶. بی‌مسئولیتی نسبت به جامعه:  
این چالش نشان می‌دهد که نظام اداری به‌طور کلی بی‌توجهی و بی‌مسئولیتی نسبت به نیازها و مشکلات جامعه دارد. این موضوع ممکن است منجر به افزایش نابرابری، نارضایتی عمومی و ناامیدی در جامعه شود.
  ۷. دشواری در تغییر پارادایم قدیمی:  
این چالش به معنای دشواری در تغییر سیستم‌های قدیمی و پارادایم‌های نظام اداری است. این موضوع ممکن است باعث ایجاد مقاومت در برابر تغییر، عدم انعطاف‌پذیری و عدم انجام به‌روزرسانی‌های ضروری شود.
  ۸. بازتاب چالش‌های نظام اداری در کل جامعه در زمینه‌های مختلف:  
این چالش نشان می‌دهد که ضعف‌ها و نواقص در نظام اداری تأثیرات منفی روی سیاست، اقتصاد، علم، فناوری و جوامع دارد. مشکلات و ناتوانی‌های نظام اداری ممکن است به‌طور وسیع در جامعه احساس شود و باعث کاهش کارایی و توسعه در این حوزه‌ها شود.
- به‌طور کلی، این چالش‌ها نشان‌دهنده نیاز به توجه به جوانب مختلف نظام اداری، اصلاحات سیستمی، تحولات فرهنگی و توانمندسازی نیروهای اجتماعی و سازمانی می‌باشند. اصلاحات در زمینه نظریه‌پردازی، نرم‌افزارها و فرهنگ سازمانی می‌توانند بهبودی قابل توجهی در عملکرد و کارایی نظام اداری به همراه داشته باشند.

## بحث و ارائه یافته‌ها

سیاست‌گذاری در جهت مقابله با چالش‌های نظام اداری در کشورهای جهان سوم بسیار حیاتی است. در هر برنامه‌ریزی، رویکردها و راهکارهای مورد استفاده بسیار مهم هستند. برنامه‌ریزی باید با توجه به شرایط محلی و ویژگی‌های خاص هر کشور و منطقه صورت گیرد. این شامل فرهنگ، تاریخچه، و شرایط اجتماعی و اقتصادی است. در برخی موارد، برنامه‌های تحت الشعاع و کپی‌برداری از الگوهای بین‌المللی ممکن

است نتایج مطلوبی نداشته باشند. بنابراین، برنامه‌ریزی باید به توانایی تطبیق و اعمال تغییرات در شرایط محلی توجه کند. سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی باید بتوانند در طولانی مدت اثرگذار باشند و از طرح‌های کوتاه مدت و ضعیف جلوگیری کنند. همچنین، باید توجه کنند که چالش‌های نظام اداری پیچیده هستند و نیازمند راهبردها و راهکارهای گسترده و دارای تأثیر طولانی‌مدت است. عدم شفافیت و عدم مشارکت می‌تواند به تضعیف اعتماد عمومی و ناامیدی مردم در کارایی برنامه‌ها و سیاست‌ها منجر شود. بنابراین، برنامه‌ریزان باید مکانیسم‌هایی برای شفافیت، اطلاع‌رسانی، و مشارکت عمومی در نظر بگیرند. اجرای موفق برنامه‌ها و سیاست‌ها در مقابله با چالش‌های نظام اداری نیازمند پیگیری مستمر و ارزیابی دقیق است. عدم اجرای صحیح و پیگیری نقضی است که می‌تواند باعث شود برنامه‌ها و سیاست‌ها تا به اندازه کافی اثرگذار نباشند. برنامه‌ریزان باید مکانیسم‌های مناسب برای ارزیابی و پیگیری اجرای برنامه‌ها، مانیتورینگ و ارزیابی عملکرد را در نظر بگیرند. سیاست‌گذاری برای مقابله با چالش‌های نظام اداری نیازمند منابع مالی و فنی مناسب است، عدم تأمین منابع کافی می‌تواند مانع از اجرای صحیح برنامه‌ها و سیاست‌ها شود. بنابراین، برنامه‌ریزان باید راهکارهای مناسب را برای تأمین منابع مالی و فنی در نظر بگیرند، از جمله تعهد به توسعه داخلی، جذب سرمایه خارجی، و استفاده بهینه از منابع موجود.

چالش‌های نظام اداری معمولاً تعداد زیادی بخش و حوزه را در بر می‌گیرند. بنابراین، برنامه‌ریزی باید بتواند تعامل بین حوزه‌ای را ترویج دهد و هماهنگی بین نهادها و سازمان‌ها را ارتقاء دهد. همچنین، تعامل با جامعه مدنی، بخش خصوصی، و سایر سازمان‌ها نیز باید در برنامه‌ریزی در نظر گرفته شود.

سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی برای مقابله با چالش‌های نظام اداری در کشورهای جهان سوم یک فرآیند پیچیده و چندبُعدی است که نیازمند تحلیل دقیق و به‌روز برای شناخت چالش‌های محلی و آگاهی از تجارب بین‌المللی است. همچنین، برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران باید به نتایج و تأثیرات طولانی‌مدت برنامه‌ها و سیاست‌ها توجه کنند و با تغییرات محیطی و اجتماعی سازگار باشند.

می‌توان یک رویکرد برنامه‌ریزی شده برای افزایش اثربخشی، کارایی و پاسخگویی سیستم اداری در مقابله با چالش‌های پیش روی خود ایجاد کرد در زیر به وسیله کدگذاری‌های مقالات در روش فرا ترکیب به این نتیجه‌گیری‌ها تحقق یافتیم به این عوامل اشاره می‌کنیم:

۱. ظرفیت‌سازی: تقویت ظرفیت نظام اداری برای حکمرانی مؤثر بسیار مهم است. این شامل افزایش مهارت‌ها، دانش و تخصص مقامات دولتی از طریق برنامه‌های آموزشی، کارگاه‌ها و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای است. علاوه بر این، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها و سیستم‌های فناوری می‌تواند کارایی و اثربخشی فرآیندهای اداری را بهبود بخشد.

۲. پاسخگویی و شفافیت: ارتقای پاسخگویی و شفافیت در سیستم اداری برای ایجاد اعتماد و کاهش فساد حیاتی است. این امر می‌تواند با اجرای مکانیسم‌هایی مانند حسابرسی مالی، ارزیابی عملکرد و حفاظت از افشاگران محقق شود. دسترسی آسان به اطلاعات برای عموم، از جمله بودجه، سیاست‌ها و فرآیندهای تصمیم‌گیری، شفافیت را تقویت می‌کند و امکان بررسی عمومی را فراهم می‌کند.

۳. مشارکت شهروندان: مشارکت شهروندان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و توسعه سیاست می‌تواند منجر به حکمرانی فراگیرتر و پاسخگوتر شود. مشارکت دادن شهروندان از طریق مکانیسم‌های مشارکتی مانند مشاوره‌های عمومی، مجامع شهروندان و مکانیسم‌های بازخورد باعث می‌شود که صدای آن‌ها شنیده شود و در تدوین سیاست‌ها و برنامه‌ها مورد توجه قرار گیرد. این کمک می‌کند تا اطمینان حاصل شود که سیستم اداری به نیازها و نگرانی‌های واقعی مردمی که به آن‌ها خدمات می‌دهد رسیدگی می‌کند.

۴. ساده‌سازی بوروکراسی: کاهش تشریفات اداری و ساده‌سازی رویه‌های اداری می‌تواند کارایی را افزایش دهد، تأخیرها را کاهش دهد و ارائه خدمات را بهبود بخشد. شناسایی و حذف مقررات غیرضروری، خودکارسازی فرآیندها و پیاده‌سازی راه‌حل‌های دولت الکترونیک می‌تواند فرآیندهای بوروکراتیک را ساده‌تر کرده و آن‌ها را برای شهروندان و کسب‌وکارها کاربرپسندتر کند.

۵. تمرکززدایی و واگذاری قدرت: سیستم‌های اداری متمرکز ممکن است در رسیدگی مؤثر به نیازها و نگرانی‌های محلی با چالش‌هایی مواجه شوند. واگذاری قدرت و اختیار تصمیم‌گیری به دولت‌های محلی یا نهادهای منطقه‌ای می‌تواند جوامع محلی را توانمند کند، مشارکت آن‌ها را در حکمرانی افزایش دهد و راه‌حل‌های متناسب با شرایط محلی را فراهم کند. با این حال، مهم است که اطمینان حاصل شود که کنترل‌ها و تعادل‌های مناسب برای جلوگیری از سوء استفاده از قدرت در سطح محلی وجود دارد.

۶. ارزیابی و انطباق مستمر: سیستم اداری باید برای ارزیابی عملکرد خود و شناسایی زمینه‌های بهبود به طور منظم مورد ارزیابی قرار گیرد. نظارت بر شاخص‌های کلیدی عملکرد، انجام ارزیابی‌های تأثیر، و درخواست بازخورد از ذینفعان، امکان تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد و تصحیح دوره را فراهم می‌کند. انعطاف‌پذیری و سازگاری برای پرداختن به چالش‌های نوظهور و ترکیب درس‌های آموخته شده از تجربیات قبلی ضروری است.

۷. همکاری بین‌المللی و اشتراک دانش: یادگیری از تجربیات سایر کشورها و مشارکت در همکاری‌های بین‌المللی می‌تواند بینش‌های ارزشمند و بهترین شیوه‌ها را برای بهبود سیستم اداری ارائه دهد. همکاری با سازمان‌های بین‌المللی، مشارکت در شبکه‌های آموزش همتا، و به اشتراک گذاشتن دانش و تخصص می‌تواند نوآوری و ظرفیت‌سازی در سیستم اداری را تسهیل کند.
۸. تحول دیجیتال: اتکای روزافزون به فناوری و نیاز به خدمات دیجیتال، تحول دیجیتالی سیستم‌های اداری را ضروری کرده است. این شامل ادغام ابزارهای دیجیتال، اتوماسیون و فرآیندهای تصمیم‌گیری مبتنی بر داده است. پیاده‌سازی زیرساخت‌های دیجیتال قوی، اقدامات امنیت سایبری و رابط‌های کاربر پسند می‌تواند کارایی، دسترسی و پاسخگویی خدمات اداری را افزایش دهد.
۹. هماهنگی بین سازمانی: بسیاری از سیستم‌های اداری سازمان‌ها و بخش‌های متعددی را درگیر می‌کنند که باید برای دستیابی به اهداف مشترک با یکدیگر همکاری کنند. با این حال، چالش‌های هماهنگی می‌تواند به دلیل تصمیم‌گیری بی‌حساب، فقدان ارتباطات و مسئولیت‌های همپوشانی ایجاد شود. ایجاد مکانیسم‌هایی برای همکاری بین سازمانی، مانند کمیته‌های بین‌وزارتی، گروه‌های ضربت، یا سیستم‌های اطلاعاتی مشترک، می‌تواند هماهنگی و همکاری بهتر بین نهادهای مختلف را تسهیل کند.
۱۰. مدیریت مالی: مدیریت مالی مؤثر برای عملکرد روان سیستم‌های اداری بسیار مهم است. چالش‌ها ممکن است شامل محدودیت‌های بودجه، تخصیص ناکارآمد منابع و مشکلات در ردیابی هزینه‌ها باشد. اجرای شیوه‌های صحیح مدیریت مالی، از جمله اصلاحات بودجه، کنترل‌های مالی، و بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، می‌تواند به اطمینان از انضباط مالی، بهینه‌سازی تخصیص منابع و بهبود پاسخگویی کمک کند.
۱۱. مدیریت منابع انسانی: کیفیت و ظرفیت نیروی کار در سیستم اداری نقش مهمی در عملکرد آن دارد. چالش‌ها ممکن است شامل فرآیندهای استخدام ناکافی، فرصت‌های آموزشی محدود، و مشکلات در حفظ پرسنل ماهر باشد. توسعه استراتژی‌های قوی مدیریت منابع انسانی، از جمله فرآیندهای استخدام رقابتی، ارزیابی‌های مبتنی بر عملکرد، و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مستمر، می‌تواند افراد مستعد را جذب و حفظ کند و اثربخشی کلی سیستم را افزایش دهد.
۱۲. اجرای سیاست: طراحی سیاست‌های مؤثر تنها اولین گام است. اجرای موفقیت‌آمیز آن‌ها به همان اندازه مهم است. چالش‌هایی در اجرای سیاست‌ها ممکن است به دلیل مقاومت در برابر تغییر، هماهنگی ناکافی یا منابع محدود ایجاد شود. ایجاد چارچوب‌های اجرایی روشن، واگذاری مسئولیت به بازیگران خاص، و حصول اطمینان از نظارت و ارزیابی منظم می‌تواند شانس اجرای موفق سیاست‌ها را افزایش دهد.
۱۳. اخلاق خدمات عمومی: رعایت استانداردهای اخلاقی بالا و یکپارچگی در سیستم اداری برای ایجاد اعتماد و اعتماد عمومی ضروری است. چالش‌ها ممکن است شامل فساد، خویشاوندی، یا عدم شفافیت باشد. ترویج فرهنگ اخلاق و یکپارچگی از طریق کدهای رفتاری، آموزش اخلاقی، و مکانیسم‌های حفاظت از افشاگران می‌تواند به جلوگیری از رفتار غیراخلاقی و تضمین بالاترین استانداردهای حرفه‌ای کمک کند.
۱۴. عوامل خارجی: سیستم‌های اداری نیز می‌توانند با چالش‌های ناشی از عوامل خارجی مانند بی‌ثباتی سیاسی، بحران‌های اقتصادی یا بلایای طبیعی مواجه شوند. این عوامل می‌توانند به طور قابل توجهی بر عملکرد سیستم تأثیر بگذارند و ممکن است نیاز به اقدامات خاصی برای اطمینان از تداوم و سازگاری در مواجهه با ناملازمات داشته باشند.
- پرداختن به این جنبه‌ها و سیاست‌ها می‌تواند بیشتر به اثربخشی، کارایی و پاسخگویی سیستم‌های اداری کمک کند، و آن‌ها را قادر می‌سازد تا به نیازهای عمومی بهتر خدمت کرده و به حکمرانی خوب کمک کنند.

## References

1. Alwani, Seyyed Mehdi (2021), General Management, Tehran: Ney Publishing
2. Anselm Strauss, Juliet Corbin, translator: Ebrahim Afshar (2015), Fundamentals of Qualitative Research: Techniques and Stages of Grounded Theory Production, Tehran: Ney Publishing
3. Bagheri, Adib Haj Bagheri, Parvizi, Sarwar, Salsali, Mahosh, (2014), Qualitative Research Methods, Tehran: Neshar Bashi
4. Zarandi, Saeed and Mandari, Javad (2014), (Designing a local model to fight against administrative corruption in Iran), Fasnameh Knowledge Evaluation, year 7, number 24, pp. 5-27
5. Saldana, Johnny. (2015), coding guide for qualitative researchers. Translated by Abdullah Givian. Tehran: Scientific and Cultural Publication
6. Gol, J. Oh you. (2001). Management theories and processes, translated by: Sohrab Khalili Shurini, Tehran: Samt

7. Mirmohammadi Seyed Mohammad, Hasanpour Akbar, Iran's Administrative System: An Analysis of Problems and Challenges, Publication: Perspectives of Governmental Management, (2011), Volume: 2, Number: 8, Pages: 22-9
8. Yetzer, George (2004). Theory of Sociology in the Contemporary Era, translated by: Mohsen Talasi, Tehran: Scientific Publications
9. Arsalam, S. (2020). A Portrait of Bureaucratic Simplification in The Era of Bureaucratic Reform. Journal of Public Administration, 16(2). <https://doi.org/10.52316/jap.v16i2.51>
10. Ahmad, B. (2008). Bureaucratic Conditions in Indonesia in Relation to Public Services. Journal of Public Administration, 4(1), 45-62
11. Bonso, H. & Ahmad, B. (2021). Analisis Efektivitas Birokrasi dalam Pelayanan Publik (Studi Kasus Pemerintah Kabupaten Biak Numfor). MUKADIMAH: Jurnal Pendidikan, Sejarah, dan Ilmu-ilmu Sosial. 5(1), 8-14
12. Barasa, N., Oluchina, S., & Cholo, W. (2018). Influence of Inventory Management Practices on Availability of Medicines in Public Health Facilities in Bungoma County, Kenya. International Journal of Academic Research and Development, 3(6), 53-60
13. Bruun, B (2022), Denmark Anti-corruption Guide 2022, World Law Group, see more at <https://www.theworldlawgroup.com/news/denmark-anti-corruption-guide-2022>
14. Cooper, J.C. & Kovacic, W.E. (2012). Behavioral economics: implications for regulatory behavior. Journal of Regulatory Economics, 41(1), 41-58.
15. Choi, S & Hong, T, (2020), Anti-Corruption in South Korea, see more at <https://www.globalcompliancenews.com/anticorruption/anti-corruption-in-south-korea/>
16. Danish Institute for Human Rights (2015), Anti Corruption Policy, PP 1-8
17. Dujiae, S. (2003), Public Administration Reform Strategy in Montenegro, The ministry of Justice
18. Daviter, F. (2014), An Information Processing Perspective on Decision Making in the European Union, Public Administration, 92(2), 324-339
19. Dahlia. (2020). Flattening Indonesia's Bureaucratic Structure: A Literature Review on the Urgencies and Consequences 1. Jurnal Transformasi Administrasi. 10 (1), 1-17
20. Emerson, M & others (2017), «Anti-Corruption Policies in Georgia, Moldova and Ukraine», Research and policy advice project supported by the Swedish International Development Cooperation Agency (Sida), PP 1-33.
21. Esmaili Mahani, Pourkarimi, Jamali, Mirkamali, (2021). Deghati, Yaghoubi, Kamalian 2019 ,Dehghan &).
22. GIACC (2019), National Anti-Corruption Plan 2019-2023, Prime minister department of malaysia.
23. GRECO (2018), «Sixth Interim Compliance Report on Denmark and International Transparency Reporting», 79th Plenary Meeting, Group of States against Corruption, PP 1-10.
24. Graneheim, U.H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Nurse Education Today. Retrieved from [intl.elsevierhealth/journal/nedt](http://intl.elsevierhealth/journal/nedt)
25. Gu, Y., Wu, Y., Liu, J., Xu, M., & Zuo, T. (2020). *Ecological civilization and government administrative system reform in China. Resources, Conservation and Recycling*, 155, 104654. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104654>
26. Gills, B.; Thomas, J.Y.; McMurtrey, M.E & Chen, A.N. (2020). the Challenging Landscape of Inventory Management. *American Journal of Management*, 20(4), 39-45.
27. Hamirul, H. (2017). Bureaucratic Pathology Manifested in Dysfunctional Bureaucratic Behavior. Authority: Journal of Governance Science, 7(1), 14-18.
28. Haning, MT (2018). Bureaucratic Reform in Indonesia: An Overview from the Perspective of Public Administration. JAKPP (Journal of Policy Analysis & Public Services), 25-37
29. Hamirul, H. (2017). Bureaucratic Pathology Manifested in Dysfunctional Bureaucratic Behavior. Authority: Journal of Governance Science, 7(1), 14-18
30. Hirshleifer, D.A., Myers, J.N., Myers, L.A. & Hong Teoh, S. (2008). Do individual investors cause post-earnings announcement drift? Direct evidence from personal trades. Journal The Accounting Review, 83(6), 1521-1550.
31. Ida, YW, Raga, Y., Wadu, J., & Ratoebandjoe, P. (2020). Identification of Bureaucratic Pathology in Public Services at the Belu District Land Office. Journal of Public Administration, 16(1), 15-31.



32. Jun-min, L & Lee, A (2017), «Introduction to Korea's Anti-Corruption Initiative Assessment», Anti-Corruption Survey & Evaluation Division (ACRC), PP 1-100
33. Jung, D & Kalinowski, T (2019), South Korea's Anti-Corruption Efforts an Inspiration for Other Countries, BTI Transformation Index (<https://blog.bti-project.org/2019/12/19>)
34. Kim, S & Kalinowski, T, (2014), Corruption and Anti-Corruption Policies in Korea, WP3, GIGA, PP 1-30. Langseth, petter; Stapenhurst, Rich & Pope, Jeremy (1998). «The role of a national integrity system in fighting corruption», The Economic Development Institute of the World Bank
35. Kuipers, B.S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J. & Van Der Voet, J. (2014), The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review, Public Administration, 92(1), 1-20
36. Li, W., & Yang, Y. (2021). Can environmental centralization help reduce pollution? Evidence from an administrative reform in China. *Journal of Cleaner Production*, 314, 127972. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127972>
37. Martini, R. (2010). The politicization of the bureaucracy in Indonesia. *POLITIKA Journal of Political Science MIP*, 1(1), 67-74
38. Ma'ruf, MM (2010). Bureaucratic Pathology. *Visionary Journal*, 4(3)
39. Narayan, J. & Singh, G. (2014), Public Enterprise Reforms and Financial Performance of Government Commercial Companies of Fiji, *International Journal of Public Administration*, 37(11), 756-772
40. Nurhestitunggal, M., & Muhlisin, M. (2020). Simplification of Bureaucratic Structure: A Review of Theoretical and Empirical Perspectives On Echelon III and IV Abolition Policies. *Journal of Regional Development Policy*. 4(1). <https://doi.org/10.37950/jkpd.v4i1.100>
41. Nyangau, F.O. (2013) Challenges Facing Micro and Small Enterprises in Inventory Management in Kisii Town, Kenya. *IOSR Journal of Business and Management*, 13(5), 20-29
42. OECD (2016), «Anti-corruption reforms in Georgia», Fourth Round of Monitoring of the Istanbul Anti-Corruption Action Plan. OECD (2021), «Georgia: Anti-corruption achievements must become sustainable», see more at <https://www.oecd.org/corruption/acn/georgiaanti-corruption-achievements-must-become-sustainable.htm>
43. OECD (2021), «Georgia: Anti-corruption achievements must become sustainable», see more at <https://www.oecd.org/corruption/acn/georgiaanti-corruption-achievements-must-become-sustainable.htm>
44. 11- <https://um.dk/en/danida/2022>
45. Oballah, D.; Waiganjo, E. & Wachiuri, E.W. (2015). Effect of Inventory Management Practices on Organizational Performance in *Public Health* Institutions in Kenya: A Case Study of Kenyatta National Hospital. *International Journal of Education and Research*, 3(3), 703-714
46. Polit, D.F. & Hungler, B.P. (1991). *Nursing Research: Principles & Methods*. Fourth ed, Philadelphia: J. B. Lippincott Company
47. Patton, Q., M. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Sage publications Inc., Newsbury park, London, New Dehli
48. Ruhana, F. (2017). Application of Standard Operating Procedure (SOP) in the Context of Bureaucratic Reform of Local Governments in Indonesia. *Journal of Human Resource Management*. 4(7), 1-27
49. Sandelowski, M. & Barroso, J., (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative*
50. *Research*. New York: Springer
51. Satibi, I., & Ediyanto, E. (2020). Bureaucratic Ethics and Behavior in Supporting the Strengthening of Good Governance. *Academia Praja: Journal of Political Science, Government, and Public Administration*, 3(02), 234-250
52. Shannon S. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*.;15(9):1277-88
53. Schacter, M. (2000), *Public Sector Reform in Developing Countries*, Policy Branch Canadian International Development Agency
54. Shannon S. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*.;15(9):1277-88

55. Singh, J. & Singh, R. (2014). Inventory Management Delivering Profits through Stock Management. *International Journal of Research*, 1, 751-757
56. Siegrist, M. & Sütterlin, B. (2014). Human and nature-caused hazards: The affect heuristic causes biased decisions *Journal. Risk Analysis*, 34(8), 1482-1494.
57. Sakita, S. (2021). Centralization under decentralization: The development of fishery clubs in Lesvos under the administrative reforms of Greece. *Marine Policy*, 132, 104655. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2021.104655>
58. Song, D., Zhang, Q., & Yang, L. (2020). Environmental effect of flattening administrative structure on local water quality: A county-level analysis of China's County-Power-Expansion reform. *Journal of Cleaner Production*, 276, 123256. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123256>
59. Tasic, S. (2011). Are regulators rational? *Journal des conomistes et des tudes Humaines*, 17(1), Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2492608>
60. Usman, J. (2011). Professional Bureaucratic Management in Improving Public Services. Authority: *Journal of Governance Science*, 1(2)
61. UNDP (2003), Public Administration Reform, UNDP Publication
62. Willems, T. (2014), Democratic Accountability in Public-Private Partnerships: The Curious Case of Flemish School Infrastructure, *Public Administration*, 92(2), 340–358