

دریافت مقاله: ۹۱/۲/۱۳

پذیرش مقاله: ۹۱/۴/۱۰

فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت نظامی

شماره ۴۴، سال یازدهم، زمستان ۱۳۹۰

ص ص ۱۱-۴۶

## چالش‌های مدیریت دولتی و تأثیر آن بر درس آموزشی مدیریتی ملی در ایران؛ پژوهشی اکتشافی

### ترکیبی

منصور خیرگو

دکتر حسن دانایی فرد

### چکیده

سیاست‌گذاران و مدیران دولتی در فرایند تدوین خط مشی‌ها، طرح‌ها، برنامه‌ها و اقدامات ملی خود بر اساس دو دیدگاه کلی عمل می‌کنند. در دیدگاه نخست، طرح‌ها و برنامه‌ها بر اساس ایده‌های داخلی و بومی تدوین شده و مبتنی بر جهاد علمی - مدیریتی، نظریه‌پردازی بومی صورت می‌گیرد. ولی در دیدگاه دوم، برای ارتقای استراتژی‌های رقابتی کشور در عرصه بین‌المللی به آنچه در کشورهای دیگر رخ می‌دهد، توجه می‌شود و که بر اثر این فرایند پدیده درس آموزشی مدیریتی ملی اتفاق می‌افتد. در این پژوهش سعی بر آن است که شرایط علی و عوامل تأثیرگذار بر این فرایند شناسایی و مورد آزمون قرار گیرند. هدف از انجام پژوهش حاضر طراحی و آزمون مدلی است که بر اساس آن درس آموزشی مدیریتی ملی توسط خط مشی‌گذاران دولتی ایران تئوریزه و تبیین می‌شود. روش پژوهش نیز مبتنی بر پژوهش ترکیبی است که در آن از رویکرد اکتشافی و مدل تدوین نظریه و گونه‌شناسی این پژوهش‌ها استفاده می‌شود. در مرحله اول که به صورت «کیفی» انجام می‌شود، داده‌ها از طریق انجام مصاحبه‌های ساختاریافته با مسئولان و مدیران نظام اداری ایران گردآوری می‌شوند. در مرحله دوم «تم‌های کلیدی» استخراج شده و به مدل مربوط تبدیل می‌شوند. در مرحله آخر نیز «آزمون مدل» استخراج شده صورت می‌گیرد که این مرحله به صورت کمی انجام می‌شود. نتایج حاصل مبین آن است که بر اساس دیدگاه دوم، خط مشی‌گذاران بخش دولتی در ایران بر اثر فشار حل مسائل و پاسخگویی به آنها در سریع‌ترین زمان ممکن به درس آموزشی مدیریتی از سایر کشورهای خارجی پرداخته‌اند. تبیین وضع موجود نظام اداری ایران در قالب چنین مدل‌هایی می‌تواند در ارتقای توان نظریه‌پردازی در جهت حل مسائل آتی مدیریت دولتی کشور کمک شایانی نماید.

**واژگان کلیدی:** درس آموزشی مدیریتی ملی، چالش‌های مدیریت دولتی، خط مشی‌گذاری عمومی.

۱- دانشجوی دکتری مدیریت سیاست‌گذاری دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول مقاله)

۲- دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

## مقدمه

نظام مدیریتی در ایران دارای سه سطح مختلف است که هر یک از آنها در تعامل با یکدیگر جامعه را مدیریت می‌کنند. این سه سطح عبارتند از: ۱- اداره امور سیاسی<sup>۱</sup> (مدیریت سیاسی)، ۲- اداره امور عمومی<sup>۲</sup> (مدیریت دولتی)، ۳- مدیریت خصوصی<sup>۳</sup>. اگر چه این سه سطح در تعامل با یکدیگر هستند، هر یک کار ویژه‌های خاصی دارند. در چرخه خط مشی‌گذاری عمومی (نمودار شماره ۱) اداره امور سیاسی (مدیریت سیاسی) کشور مسائل عمومی (آن دسته از مسائلی که جنبه عمومی و همگانی دارند) را به روش‌های گوناگون (از طریق مدیران دولتی، مطبوعات و رسانه‌ها، محافل عمومی و مردمی) شناسایی و در کابینه دولت برای حل آن چاره‌جویی می‌کند. بنابراین مراحل اول، دوم، چهارم، پنجم و ششم بر عهده مدیریت سیاسی و مرحله سوم بر عهده مدیریت دولتی است. هر چند که این دو مدیریت ارتباطی تنگاتنگ با یکدیگر دارند.



نمودار شماره ۱: چرخه خط مشی‌گذاری عمومی (لستر و استوارت، ۱۹۹۸: ۹)

- 1- Political Administration
- 2- Public Administration
- 3- Private Management

پس از پایان جنگ تحمیلی و آغاز اولین برنامه پنج ساله اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی در ایران رگه‌هایی از برنامه‌های مدیریتی درس‌آموزی شده از تجربیات سایر کشورهای پیشرفته در قالب سیاست خصوصی‌سازی، به منزله یکی از اجزای مهم سیاست‌های تعدیل ساختاری در ایران مطرح شد و اولین قانون برای محدود کردن اندازه دولت در اقتصاد و مشارکت بخش خصوصی در فعالیت‌های اقتصادی به تصویب رسید. پس از تصویب قانون برنامه اول توسعه کشور، که سرآغاز فصل جدیدی از اقدامات وسیع سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری برای سازندگی و توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور بود، برنامه‌های متفاوتی نیز تدوین و اجرا شدند. در قانون برنامه دوم نیز رگه‌هایی از این برنامه‌ها به چشم می‌خورند. برای مثال، در سیاست پولی و تنظیم بازار، سیاست‌های کارکنان بخش دولتی این رگه‌ها را می‌توان دید (سازمان برنامه و بودجه، ۱۳۷۶). در برنامه سوم توسعه نیز چنین اقداماتی در قالب هفت برنامه تحول اداری به مرحله اجرا گذاشته شدند (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۳). چنین اقداماتی در قالب برنامه چهارم توسعه، سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، قانون مدیریت خدمات کشوری و سیاست‌های کلی نظام اداری نیز به کرات به چشم می‌خورند (طیبه، ۱۳۹۰). در برنامه پنجم توسعه و محورهای ده برنامه تحول در نظام اداری دولت خدمت‌گذار نیز باز هم اقدامات مدیریتی درس‌آموزی شده از تجربیات سایر کشورهای پیشرفته دیده می‌شود. اما مسئله اساسی پژوهش حاضر این است که چه عواملی در مدیریت دولتی ایران منجر به هدایت خط مشی‌گذاران به فرایند درس‌آموزی از تجربیات سایر کشورها شده است؟

### نگاه نظری پژوهش

مدیریت دولتی رکن و پایه هر حکومتی است، زیرا اجرای قانون به مراتب از تدوین آن دشوارتر است. این مهم بر عهده مدیران دولتی است. آنچه قانون اساسی به منزله اصول کلی

اراده امور جامعه در خود جای داده است، بدون اجرا اهمیتی نخواهد داشت. مجری قانون اساسی دولت است و مدیریت دولتی خود دولت در عمل محسوب می‌شود. از این رو، دانش مدیریت دولتی مورد توجه بسیاری از اندیشمندان حوزه سیاست و علم اداره قرار گرفته است. سیاستگذاران و مدیران دولتی که مسئول رسیدگی و چاره‌جویی برای مسائل عمومی جامعه هستند، در برخورد با مسائل مختلف مدیریتی حوزه خود با دو راهکار مواجه هستند؛ یا باید برای مسائل فرا روی جامعه خود دست به کار شوند و درباره روش‌های برخورد با آن نظریه پردازی کنند و یا اینکه به مطالعات تطبیقی و درس آموزی از تجربیات سایر کشورها و هم‌تایان خود روی آورند. تجربه سیاستگذاران و مدیران دولتی ایران مبتنی بر انتخاب راهکار دوم است که در ادامه به تشریح کامل این فرایند می‌پردازیم.

#### فرایند درس آموزی مدیریتی

سیاستگذاران و مدیران بخش دولتی به دلیل اینکه استفاده از تجربیات دیگران شقوق بیشتری برای حل یک مسئله در اختیار آنها قرار می‌دهد، به این فرایند اقبال بیشتری نشان می‌دهند؛ چراکه از یک طرف بسیاری از مسائل پیش روی سیاستگذاران مسائل جهانی بومی هستند و از طرف دیگر تفاوت در پاسخ‌های دولت‌های ملی نسبت به یک مشکل مشابه، فرصتی برای مقایسه نقاط ضعف برنامه خود با آنچه سایر کشورها انجام داده‌اند را فراهم می‌کند. هدف از توجه به خارج از کشور<sup>۱</sup> نسخه برداری از آنها نیست، بلکه یادگیری این نکته است که تحت چه شرایطی و تا چه حدی برنامه‌های اثربخش در خارج از کشور ممکن است در کشور ما نیز به کار آید. علاوه بر این، شکست سایر دولت‌ها نیز می‌تواند درس‌هایی را عرضه کند که اجتناب از آنها منجر به کاهش هزینه سیاسی کشورهایی می‌شود

که اشتباه‌های مشابهی را مرتکب می‌شوند (Rose, 2005:1). درس‌آموزی فرایندی است که با کاوش برنامه‌های اثربخش سایر کشورها شروع می‌شود و با ارزیابی آینده‌نگرانه آنچه در صورت انتقال این برنامه در کشور مقصد اتفاق خواهد افتاد، به پایان می‌رسد (Rose, 1991:3). بنابراین، وجود یک مسئله یا نارضایتی در وضع موجود، بازیگران را تحریک می‌کند تا به طور داوطلبانه درگیر جستجوی فعال ایده‌های جدید به عنوان ابزارهای ساده حل مسئله شوند. چنین فرایندی دارای گام‌های متفاوتی است که در ادامه به تشریح آنها می‌پردازیم.

### گام‌های ده‌گانه فرایند درس‌آموزی

سیاستگذاران برای انجام درس‌آموزی از تجربیات سایر کشورها، نیاز دارند گام‌های ده‌گانه‌ای را بپیمایند. البته سیاسیون عجزول در برخی از موارد به طور نظام‌مند فکر نمی‌کنند و با پریدن<sup>۱</sup> به نتیجه دلخواه مورد حمایتشان با اتکا به یک کشور خارجی به عنوان نماد موفقیت غالباً فرایند تجزیه و تحلیل را میانبر<sup>۲</sup> می‌زنند. به هر حال، نتیجه عمل [پرش] قبل از تفکر می‌تواند منجر به شکست خط مشی دیگری شود. جدول زیر گام‌های ده‌گانه درس‌آموزی را نمایش می‌دهد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول شماره ۱: گام‌های ده‌گانه درس‌آموزی

- ۱- مفاهیم کلیدی را بیاموزید: برنامه چیست؟ درس به چه می‌گویند؟ و به چه درس نمی‌گویند؟
- ۲- توجه خط مشی گذاران را جلب کنید.
- ۳- بدیل‌ها را کنکاش کنید و تصمیم بگیرید جاهایی که باید درس‌ها را جستجو کنید کجاست؟
- ۴- از طریق رفتن به خارج از کشور بیاموزید.
- ۵- از آنچه مشاهده می‌کنید نوعی مدل تعمیم یافته از نحوه عمل یک برنامه خارجی انتزاع کنید.
- ۶- مدل را به درون درس‌هایی متناسب با محیط ملی خود، برگردانید.
- ۷- تعیین کنید آیا درس می‌تواند اختیار شود یا خیر؟
- ۸- تعیین کنید آیا درس می‌تواند به کار گرفته شود یا خیر؟
- ۹- برای افزایش احتمال موفقیت یک درس وسایل و اهداف را ساده سازی کنید.
- ۱۰- پیامد درس‌ها را آینده نگرانه ارزشیابی کنید و در صورت اختیار کردن آن، آن را به صورت تکاملی ارزشیابی کنید. مأخذ: (Rose, ۲۰۰۵: ۸)

اولین گام، «مشخص کردن مفاهیم کلیدی» است. یک برنامه چیست؟ و چه چیزی برنامه نیست؟ چه چیزی یک درس را تشکیل می دهد؟ و چه چیزهایی شامل آن نمی شوند؟ یک برنامه از نوعی یادآوری لفاظی گونه مبهم از اهداف خط مشی متفاوت است. یک برنامه با «چه کسی»، «چه چیزی» را انجام دهد؟ «کجا؟» و «چطور؟» و با «چه هزینه ای؟» مشخص می شود. در درس آموزی، تحلیل یک برنامه خارجی، ورودی خط مشی گذاری بومی محسوب می شود. یک درس، دانش در مورد سنجه های خارجی را برای ایجاد برنامه ای که می تواند در داخل کشور اجرا شود به کار می برد یا در مورد یادگیری از شکست یک درس نشان می دهد که چگونه باید از تکرار خطای خارجی اجتناب کرد.

«جلب توجه خط مشی گذاران» دومین گام درس آموزی است و آن طور که به نظر می رسد، آسان نیست. مادامی که یک برنامه رضایت مندی ایجاد می کند، خط مشی گذاران پرمشغله، توجه شان را به سایر سنجه هایی که مسئول پاسخگویی به آنها هستند، معطوف می دارند. به هر حال، زمانی که نارضایتی افزایش می یابد، فشار برای انجام کاری از طرف دولت افزایش می یابد و برنامه هایی که رضایت سیاسی در جاهای دیگر ایجاد کرده اند، جالب به نظر می رسند. طرفداران درس های خارجی می توانند از یک استراتژی دو مرحله ای پیوسته به هم استفاده کنند. ابتدا، فعالانه سعی کنند که نسبت به وضع موجود نارضایتی ایجاد کنند و از طرف دیگر نوید نوعی آینده بهتری بدهند که در صورت اقتباس درس هایی که آنها ارائه می دهند، به وقوع می پیوندد.

سومین گام، «جستجوی نقشه جاهایی» است که ممکن است درس ها از آنجا آموخته شوند. آسان ترین مکان برایتوجه، تاریخچه<sup>۱</sup> سازمان خود است. با این حال، اگر تاریخچه سازمان مکتوب نباشد، درس آموزی از گذشته سازمان نمی تواند مفید واقع شود. جایی که

شما به آنجا توجه می‌کنید، بستگی به مکان شما نیز دارد. مجاورت جغرافیایی<sup>۱</sup>، کانادا را تشویق می‌کند تا به ایالات متحده نگاه کند، در عین حال، بریتونز را وادار نمی‌کند به ایرلند و فرانسه توجه کند. مجاورت روان‌شناختی<sup>۲</sup> نیز حائز اهمیت است. خط مشی‌گذاران بریتانیایی ترجیح می‌دهند که به کشورهای حاشیه اقیانوس آرام توجه کنند تا استرالیا و ایالات متحده. پیوندهای سیاسی نیز مسیر جستجو را تحت تأثیر قرار می‌دهند. اتحادیه اروپا کشورهای مختلفی همچون سوئد، اسپانیا و اسلونی را در بر دارد؛ با این وجود تعهدات اخلاقی - قانونی عضویت به عنوان مشوقی برای توجه به کارهایی که سایر اعضای اتحادیه انجام می‌دهند، عمل می‌کند. کشورهای در حال توسعه نظیر کشورهای پیشرفته می‌خواهند شکوفا<sup>۳</sup> شوند: این امر آن‌ها را وادار می‌کند علی‌رغم مواجهه با کمبود منابع مالی، به برنامه‌های کشورهای ثروتمند برای احصاء ایده‌هایی توجه کنند.

برای یک تحلیل‌گر خط مشی، هدف از سفر به خارج، سرمایه‌گذاری فکری یک سرمایه‌دار است. این فعالیت مستلزم سرمایه‌گذاری زمانی، تلاش و تفکر است. امروزه در سایه<sup>۴</sup> ارتباطات مدرن، تسهیلات زیادی برای برنامه‌ریزی یک سفر به وجود آمده است. کسب درک صحیح از چگونگی کارکرد یک برنامه در دنیای واقعی، نیازمند مهارت‌هایی بیشتر شبیه به مهارت‌های یک روزنامه‌نگار است. این نکته ضروری است که مطلعین<sup>۵</sup> آگاه شناسایی شوند و از آنها سؤال‌هایی بپرسیم که در مجموع تصویر کاملی از نحوه عمل یک برنامه ارائه دهد و انتقاداتی که از جانب افراد متأثر از آن برنامه وجود دارد کسب شود. گام

---

1-Geographical Proximity  
2- Psychological Proximity  
3-Prosperous  
4-Thanks  
5-Informants



چهارم «فراگیری فوت و فن های<sup>۱</sup> تجارت» است که می تواند برای یادگیری از خارجی ها مورد استفاده قرار گیرد.

بازگشت به وطن (کشور)<sup>۲</sup>، مشکلات جدیدی را به همراه دارد، چراکه شور و شوق<sup>۳</sup> دیدن چهره های جدید جای خود را به چالش متقاعد کردن مخالفان قدیمی تغییر می دهد؛ [زیرا] آنها بر این باورند که برنامه خارجی اصلاً نمی تواند در اینجا اجرایی شود. گام بعدی «ایجاد یک مدل علی-معلولی<sup>۴</sup>» از برنامه است. مدل برخلاف مطالعه موردی، عاری از حکایات<sup>۵</sup> و جزئیات توصیفی است. مدل از واژه های زبان بیگانه که موجب خارجی به نظر رسیدن برنامه می شود، مبراست و بر عناصر ضروری در اجرا تأکید دارد. کنار گذاشتن ویژگی های بستر ملی خارجی برنامه باعث ایجاد مدلی قابل انتقال می شود که می تواند برای تدوین یک برنامه کاربردی در داخل کشور مورد استفاده قرار گیرد.

منشأ برنامه هر چه باشد، گام بعدی پاسخ به این سؤال است: «آیا برنامه باید پذیرفته شود یا خیر؟» این سؤال درباره رقابت ارزش ها و علایق سیاسی است. علایق سیاسی غالباً نقابی<sup>۶</sup> برای ارزش های سیاسی هستند. مزایای فنی برنامه در صورتی که هدف برنامه [برای مثال توزیع مجدد درآمد] در تضاد با ارزش های غالب دولت حاکم باشد، کنار گذاشته خواهد شد. اگر درسی از نظر سیاسی قابل قبول باشد، گام هشتم تصمیم گیری در مورد: «آیا درس قابلیت اجرایی<sup>۷</sup> شدن را دارد؟» است؛ چه مقدار منابع پولی نیاز دارد؟ چه نوع

- 
- 1-Tricks
  - 2-Returning Home
  - 3-Excitement
  - 4-Casual and Effect Model
  - 5-Anecdotes
  - 6-Masquerade
  - 7-Applied

کارکنانی برای اداره آن مورد نیاز است؟ در کشورهای عضو سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه، منابع معمولاً مانع مطلق برای اقتباس درس نیست. مانع بزرگ‌تر احتمالاً بستر نامناسب<sup>۱</sup> مسئله است؛ یعنی متناسب ساختن یک سنجه جدید درون حوزه خط مشی شلوغی است که در آن برنامه‌های موروثی<sup>۲</sup> به وسیله نیروی جبر سیاسی حفظ می‌شوند. ولی بر عکس، در کشورهای در حال توسعه، کمبود کارکنان و منابع پولی اغلب موانع عمده‌ای در اجرای درس‌ها هستند. علاوه بر این، احتمالاً سوء فهم<sup>۳</sup> فرهنگی نیز وجود دارند، زیرا متولیان کمک خارجی ممکن است توصیه‌هایی را ارائه دهند که نوعی فرافکنی از فرهنگ‌شان باشند و به کارگیری غیرانتقادی این توصیه‌ها و پالایش نکردن عوامل فرهنگی، موجبات شکست جدیدی را فراهم کنند.

گام نهم، تفکر در مورد کارهایی است که انجام آن منجر به «افزایش احتمال موفقیت» خواهد شد. برنامه‌ای که هدف تعریف شده روشنی دارد و مبتنی بر یک هدف خاص بوده و همراه با طرح ساده‌ای از عناصر اصلی است، به احتمال زیاد موفق تر از برنامه‌ای با اهداف مبهم، چندگانه و دارای سازوکارهای پیچیده برای ایجاد مزایا خواهد بود. در صورت امکان، درس باید از رویه‌های فنی و اجتماعی آزمون شده استفاده کند و دارای ابزارهای منعطف [نیز] باشد. از این جهت که درس، دارای وابستگی‌های خارجی است، دامنه نمدایی که می‌تواند برای جلب حمایت برنامه یا تحریک مخالفان دستکاری شوند، نسبت به سنجه داخلی مرسوم خیلی بیشتر است. گام بعدی «ارزشیابی آینده‌نگرانه پیامدهای برنامه» است، چراکه خط مشی‌گذاران بیشتر علاقه‌مند به آینده هستند تا گذشته؛ به خاطر

---

1-Wicked  
2-Inherited  
3-Misunderstandings  
4-Associations

نامشخص بودن آینده، مروجین<sup>۱</sup> برنامه‌های جدید می‌توانند با شور و هیجان دربارهٔ مزایای آنها اظهار نظر<sup>۲</sup> کنند و نتایج نامطلوب آنها را نادیده بگیرند. (Rose, 2005: 8)

### راه‌های مختلف درس آموزی

یکی از راه‌های درس‌آموزی «رونوشت برداری»<sup>۳</sup> است. یک برنامه زمانی رونوشت برداری از آنچه در سایر نقاط انجام شده، است که تنها تفاوت‌های بین سنجه اصلی و جدید حذف تعداد کمی از اسامی مکان‌ها و تاریخ‌های خاص کشور مبدأ و اضافه کردن نوع جدید آن باشد. روش دیگر درس‌آموزی «نسخه‌برداری»<sup>۴</sup> است. نسخه‌برداری یک برنامه از طریق رونویسی<sup>۵</sup> بیشتر ویژگی‌های عمده موجود در یک برنامه خاص به عنوان نمونه صورت می‌گیرد؛ در حالی که اختلاف اندکی در جزئیات آن وجود دارد تا تفاوت‌ها در بستر و ترجیحات کسانی که نسخه‌برداری را انجام می‌دهند، اعمال شود. در کشوری که نسخه‌برداری انجام می‌شود، این فرایند از طریق چارچوب مشترک قوانین ملی و نهادهای [همشکل] تسهیل می‌شود (Council of State Governments, 1990: 405).

روش دیگر درس‌آموزی «انطباق»<sup>۶</sup> است. انطباق مستلزم دو دولت است که در یک رابطهٔ یک به یک رهبر و پیرو قرار دارند. برای مثال، فروپاشی دولت کمونیسم آلمان شرقی بعد از برداشتن دیوار برلین در سال ۱۹۸۹، بسیاری از برنامه‌های الهامی از اتحاد جماهیر شوروی را از درجهٔ اعتبار ساقط کرد. یک پارچگی پنج استان آلمان شرقی در جمهوری مرکزی آلمان، چارچوب قانونی جدیدی ایجاد کرد که آلمان شرقی توانست برنامه‌هایی

- 
- 1-Promoters
  - 2-Speculation
  - 3-Photocopy
  - 4- Copying
  - 5- Duplicate
  - 6- Adaptation

مطابق با مقررات مرکزی را بپذیرد که قبلاً در آلمان غربی اجرا شده بودند (Jacoby, 2000; Pickel, 1997). جدول زیر راه‌های مختلف درس آموزی را نمایش می‌دهد.

جدول شماره ۲: راه‌های مختلف درس آموزی

- ۱- رونوشت برداری: تولید یک نسخه دقیق با حداقل تغییر در نام نهادها و مکان‌ها و روزها؛
- ۲- رونویسی: رونویسی تمام عناصر برنامه ای که قبلاً در جای دیگر اجرا شده است.
- ۳- انطباق: تغییر جزئیات طرح برنامه کشوری دیگر بدون برداشت عناصر اصلی؛
- ۴- پیوندی: ترکیب عناصر برنامه‌ها با اهداف مشابه در حوزه‌های مختلف.
- ۵- تلفیقی: ترکیب عناصر مشابه برنامه‌ها در یک روش جدید با هدف مشابه.
- ۶- الهام نظام‌مند: پاسخ به محرک‌های الهام بخش برنامه کشوری دیگر از طریق ایجاد یک برنامه جدید که با نمونه‌های خارجی سازگاری داشته باشد.
- ۷- تقلید گزینشی: پذیرش قسمت‌های جذاب ولی نه ضرورتاً اساسی، تقلید بخش‌هایی از سایر برنامه‌ها به همراه حذف قسمت‌های ناجور ولی نه بخش‌های حیاتی.

اگر دو یا چند برنامه خارجی مشاهده شوند (مورد مطالعه قرار گیرد) درسی که می‌تواند احصا شود، نوعی درس پیوندی<sup>۱</sup> است که از ترکیب عوامل سازگار چند برنامه شکل می‌گیرد. اگر درسی، عناصرش را با برنامه‌های مشابه کشورهای مختلف به روشی متمایز

ترکیب کند؛ یا اگر نمونه‌های خارجی را با عناصر برنامه‌های داخلی کنونی‌اش ترکیب کند آنگاه درس می‌تواند تلفیقی<sup>۱</sup> باشد.

سفر خارجی می‌تواند چشم‌های خط مشی‌گذاران را به این حقیقت بگشاید که روش برخورد آنها با مسائل تنها روش نیست. هنگامی که یک نمونه خارجی خیلی موفقیت‌آمیز به نظر می‌رسد می‌تواند الهام بخش تفکرات جدیدی باشد. سیاسیون ارشدی که از یک سفر خارجی یا از سفر بریتانیا برمی‌گردند؛ از آنچه آنها از این شانس رویارویی می‌آموزند الهام<sup>۲</sup> می‌گیرند. وظیفه بررسی اجرایی بودن یک ایده جذاب به متولیان متخصص واگذار می‌شود و روش درس آموزی از الهام، به اجرا<sup>۳</sup> تغییر می‌کند. این کار احتمالاً مستلزم اضافه کردن عناصر عمده‌ای است که از مأخذ اصلی الهام متفاوت‌اند. به خاطر اینکه چنین درس‌هایی هنوز هم دارای عناصری هستند که در برنامه‌های سایر کشورها هم یافت می‌شوند؛ لذا به طور خالص نظری<sup>۴</sup> نیستند. این ره آورد می‌تواند به عنوان کار «الهام نظام‌مند»<sup>۵</sup> توصیف شود که در آن مدل اصلی بر مبنای نمونه‌های خارجی نقطه آغاز مجموعه‌ای از تعدیلات می‌باشد که فراتر از انطباق ساده است.

یکی دیگر از روش‌های درس آموزی «تقلید گزینشی»<sup>۶</sup> است. تقلید زمانی گزینشی است که یک درس بر روی قسمت‌هایی از یک برنامه خارجی تمرکز کند که مطلوب خط مشی‌گذاران باشد؛ در حالی که قسمت‌های سخت آن که هزینه‌های سیاسی تحمیل می‌کنند را رها می‌شود. در چنین مواردی، خط مشی‌گذاران مدلی نمی‌خواهند که به طور مشروح

- 1- Synthesis
- 2- Inspire
- 3- Perspiration
- 4- Speculative
- 5- Disciplined Inspiration
- 6- Selective Imitation

چگونگی کارکرد یک برنامه خارجی را نمایش دهد؛ در عوض ویژگی‌هایی از یک برنامه که خوشایند هستند را گلچین می‌کنند<sup>۱</sup> و آنها را در برنامه‌ای که به طور مستقل از نمونه‌های خارجی طراحی می‌شود ترکیب می‌کنند. هنگامی که یک برنامه خارجی با موفقیت‌هایی همراه می‌شود خط مشی‌گذاران ملی به منظور دستیابی به اهداف شخصی خود، عناصر مهم برنامه را که می‌توانند برای کسب مشروعیت مورد استفاده قرار بگیرند، تقلید می‌کنند. به عنوان مثال، خصوصی‌سازی بنگاه‌ها و دارایی‌های دولتی در دهه ۱۹۸۰ برای بسیاری از کشورها جذابیت سیاسی ایجاد کرد. با این حال، تفاوت‌های میان کشوری در منافع سیاسی بدین معنی است که برخی از خط مشی‌گذاران در مطالعه نظام‌مند نمونه‌های پیشرو از برنامه‌های بریتانیای تاجر گرفته تا برنامه‌های آمریکایی ریگان درگیر نشده‌اند و به جای شواهد بیشتر به حکایات تکیه کرده‌اند؛ این موضوع نشان می‌دهد که [خط مشی‌گذاران] آنها به جای یادگیری احتمالی از نیروهای انگیزاننده بیشتر به مشروعیت<sup>۲</sup> توجه داشته‌اند (Henig et al, 1998:459).

### هدف غایی و پرسش‌های پژوهش

هدف غایی این پژوهش طراحی مدلی برای تبیین فرایند درس آموزی مدیریتی در مدیریت دولتی ایران است. بنابراین اهداف فرعی پژوهش را می‌توان به صورت زیر مطرح کرد:

الف. واکاوی فرایند درس آموزی مدیریتی ملی در مدیریت دولتی ایران

ب. تعیین عوامل مؤثر بر فرایند درس آموزی مدیریتی ملی

ج. شناخت میزان اهمیت هر یک از عوامل مؤثر بر درس آموزی مدیریتی

---

1- Cherry Pick  
2- Legitimation

در این راستا پرسش های پژوهش به شرح زیر است:

**پرسش اصلی:** مدل تبیین کننده فرایند درس آموزش مدیریتی ملی در مدیریت دولتی ایران چگونه مدلی است؟

**پرسش های فرعی:**

الف. عناصر تشکیل دهنده مدل مزبور کدام اند؟

ب. چه روابطی بین این عناصر وجود دارد؟

#### چارچوب مفهومی پژوهش

در این پژوهش، با بررسی جامع مبانی نظری و سایر شرایط حائز اهمیت، تأثیر عوامل شرایط علی بر فرایند درس آموزش مدیریتی ملی مورد بررسی قرار گرفتند. در نهایت پس از مصاحبه با صاحب نظران و سیاستگذاران دولتی چارچوب مفهومی پژوهش بدین صورت ترسیم شده است:



#### فرضیه های پژوهش

برای ایجاد رویکردی پژوهشی فرضیه هایی به صورت زیر تدوین شده اند تا با آزمون آنها بتوان تحلیل علمی از تأثیر چالش های مدیریت دولتی ایران بر فرایند درس آموزش مدیریتی ارائه داد:

**فرضیه اصلی پژوهش:** چالش‌های مدیریت دولتی ایران تأثیر مثبت و معنی‌داری بر فرایند درس آموزشی مدیریتی ملی دارند.

**فرضیه فرعی اول:** چالش‌های حوزه ساختار سازمانی و سازماندهی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر فرایند درس آموزشی مدیریتی ملی دارند.

**فرضیه فرعی دوم:** چالش‌های حوزه مدیریتی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر فرایند درس آموزشی مدیریتی ملی دارند.

**فرضیه فرعی سوم:** چالش‌های حوزه قوانین و مقررات تأثیر مثبت و معنی‌داری بر فرایند درس آموزشی مدیریتی ملی دارند.

**فرضیه فرعی چهارم:** چالش‌های حوزه منابع انسانی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر فرایند درس آموزشی مدیریتی ملی دارند.

**فرضیه فرعی پنجم:** چالش‌های حوزه فناوری اداری تأثیر مثبت و معنی‌داری بر فرایند درس آموزشی مدیریتی ملی دارند.

#### روش شناسی پژوهش

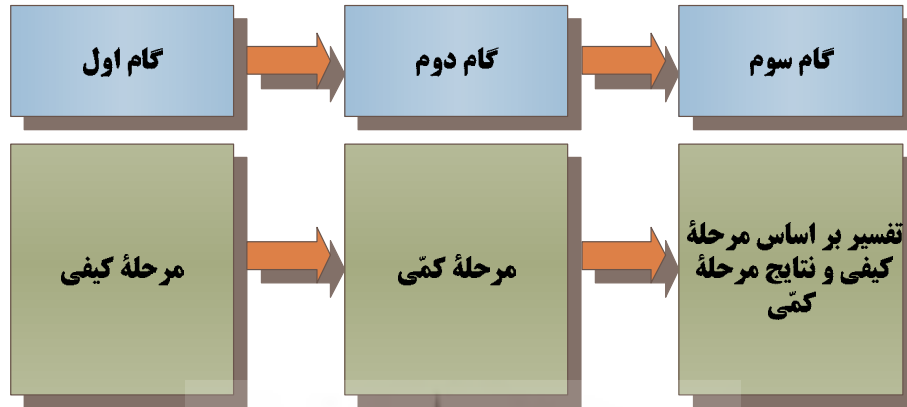
پژوهش از نوع پژوهش ترکیبی<sup>۱</sup> است که در آن از رویکرد اکتشافی و مدل تدوین نظریه و گونه‌شناسی<sup>۲</sup> این پژوهش‌ها استفاده می‌شود. روند پژوهش بدین صورت بوده است که ابتدا ادبیات موجود در مورد فرایند درس آموزشی مدیریتی از کشورهای پیشرفته و لزوم انجام مطالعات تطبیقی جمع‌آوری و سپس مصاحبه‌هایی با سیاستگذاران و مدیران دولتی ایران صورت گرفته است. در مرحله بعدی مفاهیم و شاخص‌های اندازه‌گیری مؤلفه‌ها و ابعاد

1- Mix Method Research

2- Taxonomy

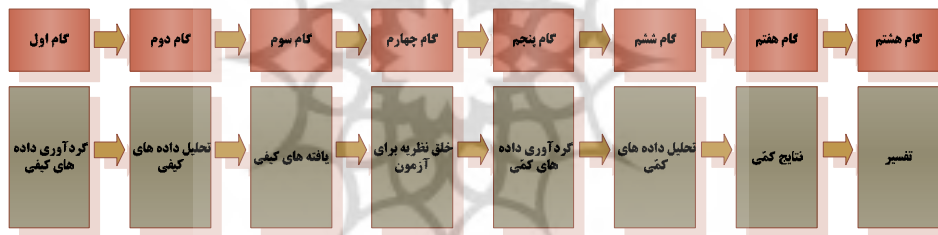


پژوهش از دل ادبیات پژوهش و مصاحبه‌ها استخراج و مدل مفهومی پژوهش طراحی گردید. در مرحله بعدی پرسش‌نامه‌ای برای آزمون مدل مفهومی پژوهش طراحی شد و در جامعه آماری پژوهش مورد آزمون قرار گرفت. روش گردآوری اطلاعات مورد نیاز پژوهش در مرحله تدوین ادبیات، مطالعات کتابخانه‌ای، جستجو در اینترنت، مطالعه مقاله‌ها، کتاب‌ها، مجلات، پایان‌نامه‌ها و سایر پایگاه‌های علمی معتبر است. پژوهش در سه مرحله اجرا می‌شود. مرحله اول که به صورت «کیفی» انجام می‌شود؛ داده‌ها از طریق انجام مصاحبه‌های ساختاریافته با مسئولان و مدیران نظام اداری ایران گردآوری می‌شوند. در مرحله دوم تم‌های کلیدی استخراج شده و به مدل مربوط تبدیل می‌شوند. در مرحله آخر نیز آزمون مدل استخراج شده صورت می‌گیرد؛ این مرحله به صورت کمی صورت می‌گیرد. با مشخص شدن عوامل مؤثر بر فرایند درس آموزی مدیریتی ملی، پرسش‌نامه‌ای جهت نظرسنجی از متخصصان که با مسائل روزمره در این زمینه درگیر هستند، تنظیم و به بررسی در مورد متغیرهای پژوهش پرداخته شد. برای آزمون فرضیه‌ها نیز از آزمون‌های آماری متناسب استفاده شد. در نهایت پردازش اطلاعات و تجزیه و تحلیل پرسش‌نامه صورت گرفت و بر اساس اطلاعات به دست آمده و نتایج حاصل، مدل مفهومی پژوهش در ارتباط با فرایند درس آموزی مدیریتی ملی در ایران تدوین شد. سپس به نتیجه‌گیری از پژوهش و ارائه مسائلی برای پژوهش‌های آینده پرداخته می‌شود. شایان ذکر است که در این شیوه بخش کیفی پژوهش نسبت به بخش کمی دارای اهمیت بیشتری است. رویکرد اکتشافی به طور کلی به صورت زیر نمایش داده می‌شود:



مأخذ: (Creswell and Clark,2007:73)

مدل تدوین نظریه رویکرد فوق نیز به صورت زیر نمایش داده می شود:



مأخذ: (Creswell and Clark,2007:73)

جامعه و نمونه آماری پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

جامعه آماری این پژوهش مدیران و کارشناسان مدیریت دولتی در یکی از سازمانهای دولتی کشور است. برای تعیین تعداد نمونه مورد نظر از فرمول آماری زیر استفاده گردید که در آن سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای برآوردی ۰/۰۵ لحاظ گردیده و از رابطه:

$$n = \frac{z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \times \sigma^2}{\varepsilon^2}$$

استفاده شده است. که در آن  $Z_{\alpha/2}$  مقدار عددی متغیر نرمال استاندارد متناظر با سطح اطمینان  $(1 - \alpha)$  است و با توجه به اینکه سطح اطمینان مورد نظر تحقیق ۹۵ درصد است، مقدار آن برابر ۱/۹۶ خواهد بود. همچنین  $\epsilon$  مقدار ثابتی است که می توان به کمک آن حد بالای اطمینان<sup>۱</sup> و حد پایین اطمینان<sup>۲</sup> را تعریف کرد و دقت برآورد نامیده می شود. علاوه بر این  $\sigma^2$  واریانس جامعه است و گاهی به دلیل نامعلوم بودن، واریانس جامعه از برآورد آن استفاده می شود (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۵:۳۷)؛ به منظور انجام نمونه گیری در مرحله نخست پژوهش، از نمونه گیری نظری استفاده شد؛ نمونه گیری نظری، نوعی نمونه گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آنها با نظریه در حال تکوین به اثبات رسیده است، یاری می کند. در نمونه گیری نظری از رویدادها نمونه گیری می شود نه لزوماً از افراد؛ اگر هم به سراغ افراد می رویم، با هدف کاوش رویدادهاست؛ رویدادهایی که نشانگر مقوله های گوناگون مرتبط با پدیده مورد بررسی پژوهش هستند. راهنمای نمونه گیری نظری، پرسش ها و مقایسه هایی هستند که در خلال تجزیه و تحلیل مفاد مصاحبه ها با افراد بروز می یابند و موجب کشف مقوله های مناسب، خصوصیات و ابعاد آنها می شوند (Strauss & Corbin, 1998). سپس پرسش نامه طراحی شده بین ۳۲ نفر از اعضای جامعه توزیع شد (نمونه اولیه) و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بزرگترین واریانس پاسخ های به دست آمده از نمونه اولیه برابر ۰.۲۳۹۴ بوده و از قرار دادن آن در رابطه فوق در سطح اطمینان ۹۵ درصد و دقت برآورد ۰.۰۵ حجم نمونه ۳۶۸ به دست آمد. لیکن از آنجا که احتمال می رفت برخی از پرسش نامه ها برگردانده نخواهد شد، ۴۰۰ پرسش نامه بین مدیران و کارشناسان مدیریت دولتی توزیع شد که در نهایت ۳۶۸ پرسش نامه جمع آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

1- Upper Confidence Limit(UCL)

2- Lower Confidence Limit(LCL)

### روایی و پایایی پرسش‌نامه

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسش‌نامه است. برای سنجش میزان مناسب بودن ابزار اندازه‌گیری (پرسش‌نامه) دو مؤلفه سنجیده می‌شود که عبارتند از: روایی<sup>۱</sup> و پایایی<sup>۲</sup>، لذا این دو مؤلفه باید تعیین گردند تا صحت و درستی ابزار مذکور تأیید شود.

الف) روایی (اعتبار) پرسش‌نامه: متغیرهای موجود در این پژوهش دو عامل کلی چالش‌های مدیریت دولتی و فرایند درس آموزشی مدیریتی ملی را مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد:

در پژوهش حاضر برای تعیین روایی پرسش‌نامه، بعد از بررسی‌ها و مطالعات انجام شده در مورد پرسش‌نامه و مقایسه با کارهای قبلی در این زمینه، پرسش‌نامه به تصحیح و تأیید خبرگان و کارشناسان مرتبط رسیده است.

ب) پایایی (قابلیت اعتماد) پرسش‌نامه: قابلیت اعتماد یکی از ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری است. مفهوم یاد شده با این امر سروکار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد. در این پژوهش از شیوه آلفای کرونباخ برای سنجش قابلیت اعتماد پرسش‌نامه استفاده شده است. با انجام محاسبه‌های لازم، مقدار آلفای کرونباخ برابر ۰.۹۷۴ به دست آمده که بیانگر پایایی بالای این پرسش‌نامه است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

پیش از انجام تحلیل‌های آماری لازم برای آزمون فرضیات پژوهش، نخست نسبت به انجام تحلیل عاملی اکتشافی در مرحله کمی با استفاده از فن آماری تجزیه مؤلفه‌های اصلی با هدف بررسی روایی سازه سنجه و در صورت لزوم حذف برخی گویه‌های کاهنده این

روایی (گویه‌های با مقادیر اشتراک استخراجی کمتر از ۰.۵) اقدام شد، و نتیجه مبین حذف ۱۲ گویه از پرسش‌نامه است. همچنین از آنجا که همه داده‌های این پژوهش به طور همزمان از افرادی مشخص و با ابزاری (پرسش‌نامه‌ای) واحد جمع آوری شده بود، به منظور پرهیز از تهدید پژوهشی واریانس روش مشترک، پیش از انجام تحلیل‌های آماری لازم برای آزمون فرضیات، آزمون یک عاملی هارمون ۵ اجرا شد؛ واریانس روش مشترک زمانی وجود دارد که تنها یک عامل (نخستین عامل یا عمده‌ترین عامل)، بیشترین میزان واریانس را تبیین کند. نتیجه اجرای تحلیل عاملی اکتشافی از طریق تجزیه مؤلفه‌های اصلی، ۶ عامل را با مقادیر ویژه بزرگ‌تر از ۱ شکل داد که عمده‌ترین آنها ۱۵ درصد از کل واریانس را تبیین می‌نمود؛ بنابراین، با توجه به پایین بودن این مقدار، معلوم شد تهدید واریانس روش مشترک در این پژوهش اثر قابل اعتنایی ندارد. برای انجام محاسبه‌های یاد شده نیز از نرم‌افزار SPSS استفاده شد.

یکی دیگر از پیش درآمدهای انجام تحلیل‌های آماری برای آزمون فرضیات پژوهش، بررسی نرمال بودن توزیع چند متغیره داده‌ها بود؛ چراکه در این پژوهش از روش بیشینه درست‌نمایی برای برآورد پارامترها استفاده شده است و این روش بر پیش‌فرض نرمال بودن چند متغیره داده‌ها استوار است. به سبب نقض نرمال بودن چند متغیره در مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش، خودگردان‌سازی اجرا شد؛ خودگردان‌سازی روشی مبتنی بر بازنمونه‌گیری با جای‌گذاری از نمونه مورد مطالعه است که در صورت نقض مفروضه نرمال بودن چند متغیره قابل انجام است. این پیش‌فرض زمانی نقض می‌شود که قدرمطلق نسبت‌های بحرانی حاصل از تقسیم مقدار چولگی و کشیدگی بر خطای معیار بزرگ‌تر از ۲.۵۸ باشد ( $|gr| > 2$ )؛ زیرا این به معنای تفاوت معنادار توزیع مشاهده شده با توزیع نرمال است.

برای تحلیل داده‌های کمی و آزمون فرضیات پژوهش و اجرای مدلیابی معادلات ساختاری از نرم‌افزار Amos Graphics 18 استفاده شد. هدف مدلیابی معادلات ساختاری، تعیین میزان حمایت مدل نظری به وسیله داده‌های نمونه‌ای است؛ اگر داده‌های نمونه‌ای مؤید مدل نظری نباشند، می‌توان مدل پایه را اصلاح و مجدداً آن را آزمون کرد، یا مدل‌های نظری دیگری را طرح و آزمون نمود.

مدلیابی معادلات ساختاری طبق رویکرد دو مرحله‌ای اندرسون و گرینگ به مرحله عمل درآمد. به این ترتیب نخست با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه‌گیری (متغیرهای مستقل و وابسته) برآورد و آزمون شدند؛ در این مرحله، ضمن بررسی معناداری هر یک از بارهای عاملی در مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا نیز مورد بررسی قرار گرفت. سپس در مرحله دوم، از طریق فنون رگرسیون چندگانه و تحلیل مسیر، داده‌ها طبق یک مدل معادله ساختاری (مدل معادله ساختاری تبیین فرایند درس آموزی مدیریتی ملی) برازش شدند.

### یافته‌های پژوهش

#### عوامل چالش‌های مدیریت دولتی

برای انجام تحلیل عاملی متغیرهای مرتبط با چالش‌های مدیریت دولتی و یافتن عوامل تأثیرگذار بر آن، ابتدا از آماره اندازه‌ی کفایت نمونه‌گیری کایسر-مایر-اولکین ( $KMO^1$ ) و آزمون کرویت بارتلت<sup>۲</sup> استفاده شده است. با انجام محاسبه‌های لازم مقدار آماره  $KMO$  برابر  $0.743$  و سطح معنی‌داری آزمون بارتلت برابر  $0.000$  به دست آمده است؛ بنابراین

1- Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)

2- Bartlett's Test of Sphericity

داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب است. در جدول شماره ۳، متغیرهای مورد سنجش و سؤالات مربوط به هریک، به همراه عامل‌ها و بار عاملی هریک از سؤالات درج شده است.

جدول شماره ۳ - متغیرها و سؤالات پرسش‌نامه مربوط به چالش‌های مدیریت دولتی

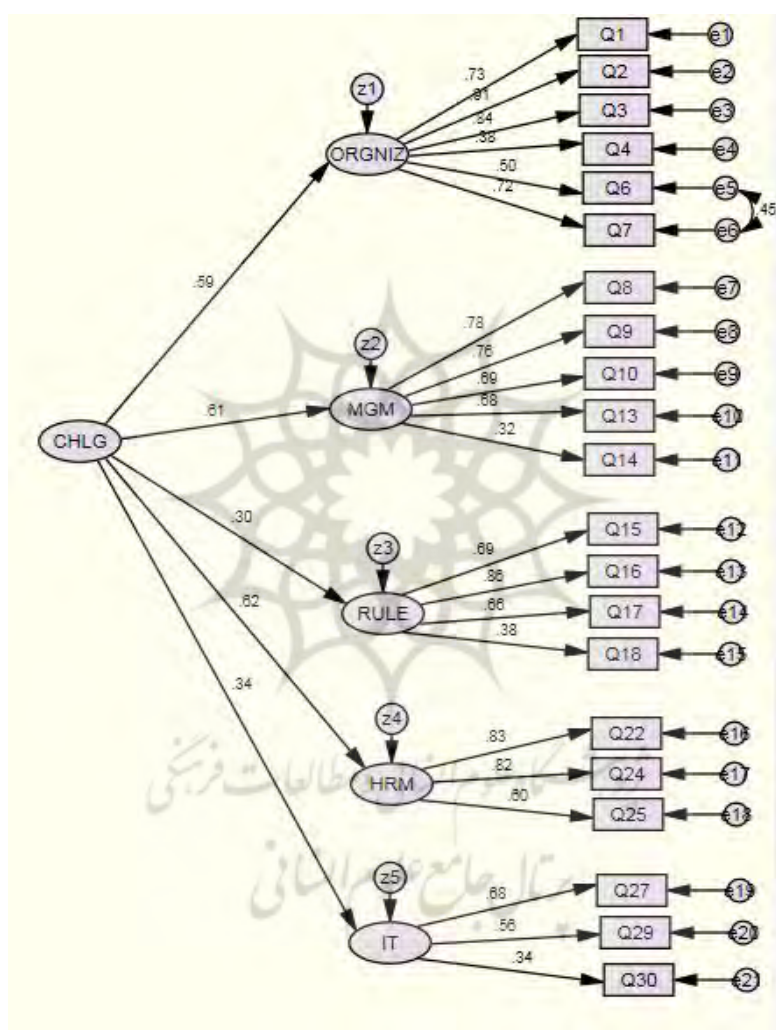
نام عامل	سؤالات (گویه‌ها یا مفاهیم)	بار عاملی	درصد واریانس تبیین شده	درصد تجمعی واریانس تبیین شده
حوزه ساختار و سازماندهی	عدم تدوین و بازنگری لازم در وظایف و نقش دولت متناسب با احکام قانون اساسی	۰.۶۱۷	۱۵.۳۲	۱۵.۳۲
	عدم تفکیک و طبقه بندی وظایف دولت به امور حاکمیت و تصدی‌گری	۰.۷۸۲		
	عدم گرایش دستگاه‌های دولتی به واگذاری امور و جلب مشارکت‌های مردمی	۰.۷۱۷		
	وجود تداخل در وظایف برخی از دستگاه‌های سطح ۱ و ۲	۰.۵۷۶		
	عدم تبعیت تشکیلات داخلی دستگاه‌های دولتی از ضوابط علمی و تجربی معتبر	۰.۷۲۴		
	توسعه کمی دستگاه‌های دولتی و کارکنان دولت بیش از ظرفیت و توان مدیریتی و مالی دولت	۰.۷۰۸		
حوزه مدیریت	عدم انجام ارزیابی منظم از عملکرد دستگاه‌های دولتی	۰.۸۰۵	۳۰.۴۷	۱۵.۱۵
	عدم رعایت قانونمندی و ضابطه‌گرایی و شایسته‌سالاری در انتصاب کارکنان	۰.۶۸۱		
	نبودن نظام و سازوکارهای مناسب برای	۰.۵۸۰		

			پیگیری تحقق اهداف و برنامه‌ها	
		۰.۶۰۰	عدم پاسخگویی دستگاه‌های دولتی در قبال جامعه	
		۰.۸۳۴	عدم به کارگیری الگوها و نظام‌های جدید مدیریتی در اداره امور کلان	
		۰.۶۴۳	عدم اجرای صحیح و مطلوب قوانین و مقررات	حوزه قوانین و مقررات
۴۳.۳۲	۱۲.۸۴	۰.۷۹۸	نبودن سازوکارهای مناسب جهت ارزیابی نتایج و پیامدهای حاصل از اجرای قوانین، مقررات و مصوبات	
		۰.۶۵۲	عدم جامع نگری در تنظیم قوانین که موجب تصویب اصلاحیه‌های مکرر می‌گردد.	
		۰.۶۷۹	وجود قوانین و مقررات متنوع و گوناگون در مورد موضوعات خاص	
		۰.۷۳۵	ناتوانی نظام اداری در جذب و نگهداری کارکنان توانمند، کارآمد و متخصص	حوزه منابع انسانی
۵۳.۱۱	۹.۷۹	۰.۷۶۵	عدم انطباق تحصیلات کارکنان دولت با مشاغل مورد تصدی در موارد متعدد	
		۰.۸۳۰	نامناسب بودن ساختار و ترکیب نیروی انسانی دولت از نظر سطح تحصیلات	
		۰.۷۴۸	عدم گرایش به تحول و نوسازی در فناوری و شیوه‌های انجام کار	حوزه فناوری اداری
۶۰.۵۳	۷.۴۱	۰.۷۶۵	حاکمیت طرز تلقی «عدم اعتماد» نسبت به مراجعان دستگاه‌های دولتی	
		۰.۸۴۲	حاکمیت رابطه به جای ضابطه در انجام امور به ویژه در امور مربوطه به مراجعان دستگاه‌های دولتی	



نمودار شماره ۲، مدل تحلیل عاملی تأییدی عامل چالش های مدیریت دولتی را نشان

می دهد.



نمودار شماره ۲: مدل تحلیل عاملی تأییدی عامل چالش های مدیریت دولتی

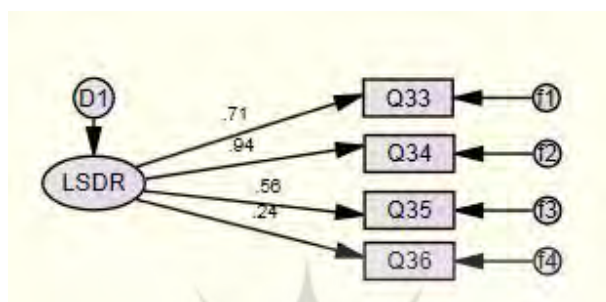
### عوامل درس آموزشی مدیریتی ملی

برای انجام تحلیل عاملی متغیرهای مرتبط با درس آموزشی مدیریتی ملی و یافتن عوامل تأثیرگذار بر آن، ابتدا از آماره KMO و آزمون کرویت بارتلت استفاده شده است. با انجام محاسبات لازم مقدار آماره KMO برابر ۰.۸۴۲ و سطح معنی داری آزمون بارتلت برابر ۰.۰۰۰ به دست آمده است؛ بنابراین داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب است. در جدول شماره ۴، متغیرهای مورد سنجش و سؤالات مربوط به هر یک، به همراه عامل‌ها و بار عاملی هر یک از سؤالات درج شده است.

جدول شماره ۴ - متغیرها و سؤالات پرسش‌نامه مربوط به درس آموزشی مدیریتی ملی

نام عامل	سؤالات (گویه‌ها یا مفاهیم)	بار عاملی	درصد واریانس تبیین شده	درصد تجمعی واریانس تبیین شده
درس آموزشی مدیریتی ملی	کاهش هزینه‌های سیاسی ناشی از آزمون و خطا	۰.۷۴۲	۷۰.۵۶	۷۰.۵۶
	استفاده از دانش و تجربیات دیگران	۰.۶۸۲		
	افزایش رضایت سیاسی در کمترین زمان ممکن	۰.۵۵۲		
	عدم وجود تجربه قبلی در مورد مسائل موجود	۰.۶۲۴		

نمودار شماره ۳ مدل تحلیل عاملی تأییدی عامل درس آموزش مدیریتی را نمایش می دهد.



نمودار شماره ۳: مدل تحلیل عاملی تأییدی عامل درس آموزش مدیریتی

در جدول شماره ۵ شاخص های برازش نمودارهای شماره ۲ و ۳ نمایش داده شده است.

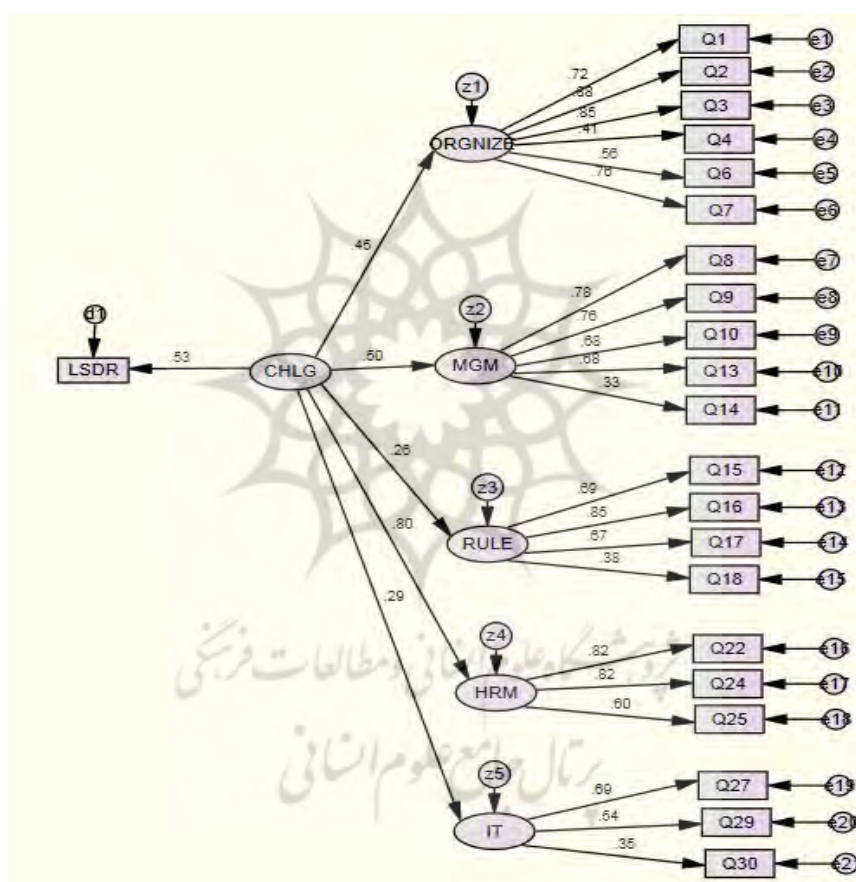
جدول شماره ۵: شاخص های برازش مدل های اندازه گیری

شاخص ها	P	CMIN /DF	IFI	TLI	CFI	RMSEA
مدل شماره ۱	۰.۲۴۵	۲.۸۴	۰.۹۷۹	۰.۹۶۵	۰.۹۸۲	۰.۰۶۹
مدل شماره ۲	۰.۱۰	۳.۲۴	۰.۹۴۱	۰.۹۸۴	۰.۹۲۶	۰.۰۷۸

نمودار شماره ۴، نتایج ناشی از آزمون مدل مفهومی پژوهش و جدول شماره ۶، شاخص های برازش مدل کلی پژوهش را نشان می دهد.

جدول شماره ۶: شاخص‌های برازش مدل کلی پژوهش

شاخص‌ها	P	CMIN/DF	IFI	TLI	CFI	RMSEA
مدل کلی	۰.۳۶۵	۳.۲۴	۰.۹۹۴	۰.۹۸۶	۰.۹۹۱	۰.۰۷۲



نمودار شماره ۴: نتایج آزمون مدل کلی پژوهش

به منظور آزمون مدل‌ها، از ۶ شاخص مهم برازش استفاده شد؛ یکی از این شاخص‌ها، شاخص معناداری کا اسکوتر (P) بود که از جمله شاخص‌های برازش مطلق محسوب می‌شود؛ این دسته از شاخص‌ها بر مبنای تفاوت واریانس‌ها و کوواریانس‌های مشاهده شده از یک سو، و کوواریانس‌های پیش‌بینی شده بر اساس پارامترهای مدل تدوین شده از سوی دیگر، محاسبه می‌شوند؛ مقدار کا اسکوتر بزرگ‌تر از ۰.۰۵ مؤید معناداری مدل است که با نگاهی به جداول برازش معناداری آنها مشخص می‌شود.

شاخص کا اسکوتر بهنجار شده (CMIN/DF) که مقدار بین ۱ تا ۵ آن، و ریشه دوم مربعات خطای برآورد (RMSEA) که مقدار کوچک‌تر از ۰.۰۸ آن مدل را تأیید می‌کنند، دو شاخص دیگر مورد استفاده بودند؛ این دو شاخص از جمله شاخص‌های برازش مقتصد محسوب می‌شوند؛ شاخص‌های مزبور برآند تا مهمترین نقطه ضعف شاخص‌های برازش مطلق (بهبود مقدار شاخص‌های برازش با افزایش پارامتر به مدل) جبران شود؛ لذا بررسی می‌کنند آیا از دست دادن یک درجه آزادی به ازای آزاد گذاردن یک پارامتر برای برآورد، سبب بهبود شاخص‌های برازش مطلق شده است یا خیر. سه شاخص دیگر که از آنها برای برازش مدل‌ها استفاده شد، عبارت بودند از شاخص برازش افزایشی (IFI)، شاخص توکر-لوئیس (TLI) و شاخص برازش تطبیقی (CFI) که مقادیر بزرگتر مساوی ۰.۹ آن نشان‌دهنده قابل قبول بودن مدل است؛ این سه شاخص از جمله مهمترین شاخص‌های برازش تطبیقی شمرده می‌شوند؛ شاخص‌های برازش تطبیقی، در راستای تکمیل شاخص‌های برازش مطلق، با مبنا قرار دادن یک یا چند مدل، مدل نظری تدوین شده مورد آزمون را با آن مقایسه و بررسی می‌کنند که آیا به لحاظ آماری قابل قبول‌تر، ضعیف‌تر یا بدون تفاوت با آن است. با نگاهی به جداول شاخص‌های برازش متوجه قابل قبول بودن کلیه شاخص‌های پژوهش حاضر می‌شویم. در نتیجه کلیه فرضیه‌های پژوهش از نظر آماری مورد قبول واقع شده‌اند.

بدین صورت که کلیه متغیرهای مستقل چالش‌های مدیریت دولتی تأثیر مثبت و معناداری بر عامل درس آموزی مدیریتی ملی داشته‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

بی‌تردید پویایی فرد، گروه، سازمان و نظام سیاسی در سازوکاری به نام یادگیری نهفته است. یکی از مآخذ یادگیری تجربه دیگران است. فرد تلاش می‌کند از تجربه دیگران در حوزه شخصی، کسب و کار و روابط اجتماعی بیاموزد تا خود از ابتدا دست به خطا و آزمون نزند که هزینه‌ای بر او تحمیل شود، این امر در مورد گروه، سازمان و همین‌طور نظام سیاسی نیز صادق است. در عصر رقابت شدید کشورها در حوزه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، یادگیری مآخذ بزرگی برای مزیت رقابتی نظام‌های سیاسی محسوب می‌شود. بی‌شک یادگیری هر آنچه دیگر کشورها در عمل در حوزه خط‌مشی‌گذاری ملی و نظام اداری انجام می‌دهند نه برای تقلید کورکورانه و ورود فرهنگ متضاد با فرهنگ اسلامی - ایرانی کشور، بلکه برای رصد خط‌مشی‌ها و اعمال مدیریتی متناسب با شرایط کشور ماست. اگر کشوری توانسته در حوزه ترافیک (خط‌مشی ملی حمل و نقل) موفق شود، می‌توان از این تجربه آموخت؛ می‌توان خط‌مشی ملی محیطی، توریسم، آموزش و ... را از نزدیک مشاهده کرد و در صورت مناسب بودن آن تجارب معضل ملی را با توسل به پالایشگران بومی حل کرد. بررسی مقاله‌ها، کتاب‌ها و وب‌سایت‌ها برای فهم تجربه دیگران کفایت نمی‌کند. باید رفت و دید و درس آموزی کرد. خواندن در باب خط‌مشی‌ها به معنای درس‌آموزی نیست. همه کشورهای عالم در کنار تلاش برای محصولات بومی اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و فناورانه خود تلاش می‌کنند کشورهای دیگر را پیوسته پالایش کنند تا از مزیت شکار فرصت‌های یادگیری برخوردار شوند. ولی آنچه که در این پژوهش اشاره شد، چالش‌های مدیریت بخش دولتی بود که سیاستگذاران و مدیران را وادار به درس

آموزی از تجربیات کشورهای پیشرفته و توسل به مطالعات تطبیقی نموده است. درست است که کشورها می‌توانند از یکدیگر درس‌آموزی کنند و تجربیات مختلف را در اختیار هم قرار دهند، ولی آنچه در کشور ما از نظر دور مانده حرکت به سوی نظریه‌پردازی و داشتن دیدگاه راهبردی درباره مسائل عمومی و نگرش جامع در مورد مشکلات کشور است. در این پژوهش سعی شد به پاره‌ای از مشکلات مدیریت دولتی ایران اشاره شده و سیاستگذاران و مدیران دولتی را برای حرکت به سوی چاره‌جویی‌های بومی و ایرانی تشویق کرد. از خلال نتایج پژوهش، کاربردهای ضمنی و پیشنهادهای اجرایی زیر برای تبیین درس آموزی مدیریتی موفق‌تر خط مشی ملی استخراج می‌شوند:

#### الف: بر اساس شرایط علی مدل پژوهش

۱. سعی شود خط‌مشی‌ها و برنامه‌هایی درس‌آموزی شوند که مسائل عمومی بخش دولتی را پاسخگویی نمایند.

۲. حتی‌المقدور مکانیزمی طراحی شود که بتوان با تکیه بر دانش و پژوهش بومی در مورد مسائل کشور نظریه‌پردازی کرد.

۳. سعی شود شرایطی برای ارزیابی اثربخشی و کارایی برنامه‌های درس‌آموزی شده صورت گیرد.

#### ب: بر اساس متغیر وابسته (مقوله محوری) پژوهش:

۱. ارتقای دانش مدیران دولتی در جهت افزایش دید راهبردی در حل مسائل داخلی و وانهادن تفکر ارضای سیاسی در کمترین زمان ممکن.

۲. تشویق مدیران دولتی به تولید دانش بومی و ایجاد انگیزه برای نظریه پردازی مدیریتی ملی.

۳. مستندسازی تجربیات به کار گرفته شده در بخش دولتی به منظور استفاده از دانش ضمنی مدیران دولتی و کارشناسان خبره.





## منابع و مأخذ

- ۱- آذر، عادل و منصور مومنی، آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد دوم، چاپ نهم، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۸۵.
- ۲- بازرگان، عباس و زهره سرمد و الهه حجازی، روش های تحقیق در علوم رفتاری، چاپ ششم، تهران، نشر آگاه، ۱۳۸۱.
- ۳- لستر، پی، جیمز و ج. آر استوارت، فرایند خط مشی گذاری عمومی؛ رویکردی تکاملی، ترجمه مجتبی طبرسی، مجتبی میکالانی و سهیل خورشیدی، تهران: نشر ساوالان، ۱۳۸۰.
- ۴- سازمان برنامه و بودجه، قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، چاپ پنجم، تهران: انتشارات سازمان برنامه و بودجه، ۱۳۷۶.
- ۵- کمیجانی، ارزیابی عملکرد سیاست خصوصی سازی در ایران، تهران: انتشارات معاونت امور اقتصادی وزارت امور اقتصادی و دارایی، ۱۳۸۲.
- ۶- طیبی، حسن، مجموعه قوانین و مقررات برنامه های پنج ساله اول تا پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، تهران: انتشارات فردوسی، ۱۳۹۰.
- ۷- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، مصوبات برنامه منطقی نمودن اندازه دولت، تهران: انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۳.
- ۸- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، مصوبات برنامه اصلاح ساختارهای تشکیلاتی دولت، تهران: انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۳.
- ۹- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، مصوبات برنامه اصلاح نظام های مدیریتی، تهران: انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۳.

- ۱۰- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، مصوبات برنامه اصلاح نظام‌های استخدامی، تهران: انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۳.
- ۱۱- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، مصوبات برنامه آموزش و بهسازی نیروی انسانی، تهران: انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۳.
- ۱۲- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، مصوبات برنامه اصلاح فرایندها و روش‌های انجام کار، تهران: انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۳.
- ۱۳- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، مصوبات برنامه توسعه فناوری اداری، تهران: انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۳.

14. Council of State Governments,(1990).”The Book of the States”. Lexington, KY: Council of State Governments.

15. Creswell JW, Plano Clark VL.(2007) “Designing and conducting mixed methods research”. Thousand Oaks, CA: Sage.

16. Henig, J. R., Hammett, C. and Feigenbaum, H.B. (1988). “The Politics of Privatization: A Comparative Perspective.” *Governance* 1: 442-468.

17. Jacoby, W., Ed. (2000). ”Imitation and Politics: Redesigning Modern Germany”. Ithaca, NY: Cornell University Press.

18. Pickel, A. (1997). “The Jump-Started Economy and the Ready-Made State: A Theoretical Reconsideration of the East German Case.” *Comparative Political Studies* 30(2): 211-241.

19. Rose, R (2005),”Learning From Comparative Public Policy: A Practical Guide” London and New York: Routledge.

20. Rose, Richard,(1991). “Is American Public Policy Exceptional?” In Byron Shafer, ed., *Is America Different?*New York: Oxford University

Press, 187–229.

21. Strauss A, Corbin J.(1998), “Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques”. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage



