

فرآیند شکل‌گیری بار اداری (دردسرهای اداری)

در سازمان‌های دولتی ایران

تاریخ ارسال: ۱۴۰۴/۰۱/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۰۱

نرگس سروستان *

ابوالفضل گایینی **

حسن عابدی جعفری ***

زلفا حق‌گویان ****

چکیده

بوروکراسی و پیچیدگی‌های اداری در سازمان‌های دولتی ایران به عنوان چالش‌هایی اساسی شناسایی شده‌اند. این پژوهش به طراحی مدلی جهت کاهش بار اداری در این سازمان‌ها پرداخته است تا بتوان با استفاده از فناوری‌های نوین و ایجاد سامانه‌های شفاف، کارایی و شفافیت سازمانی را افزایش داد. این پژوهش به روش توصیفی-اکتشافی و با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و روش میدانی انجام شده است. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان مدیریت دولتی و پرسشنامه‌های توزیع‌شده میان شهروندان و مدیران سازمان‌های دولتی جمع‌آوری شده‌اند. جامعه آماری شامل خبرگان مدیریت دولتی، شهروندان و مدیران سازمان‌های دولتی می‌باشد. نتایج پژوهش نشان داد که پایداری به ارزش‌های حرفه‌ای اسلامی و رعایت عدل و عدالت از جمله شرایط علی مهمی است که به کاهش بار اداری و بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی کمک می‌کند. استفاده از مدیران اخلاق‌مدار و تدوین منشور ارزش‌های حرفه‌ای به عنوان راهبردهایی موثر در کاهش بار اداری شناسایی شد. تقویت ارزش‌های سازمانی و ایجاد حس اعتماد و همدلی در میان کارکنان نیز به عنوان عوامل زمینه‌ای مؤثر محسوب می‌شوند. در مقابل، تعصب نسبت به روش‌های قدیمی و انتخاب مدیران ناکارآمد از جمله شرایط مداخله‌گری هستند که تأثیر منفی بر کاهش بار اداری دارند. انتخاب مدیران بر اساس شایسته‌سالاری و رعایت عدالت به عنوان پدیده محوری شناسایی شد که نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمان‌ها دارد. در نهایت، کاهش هزینه‌ها، بهبود ضریب رقابتی، کاهش تنش‌ها، افزایش توان پاسخگویی و تحقق ارزش‌های حرفه‌ای برای مدیران، از جمله پیامدهای مثبت کاهش بار اداری محسوب می‌شوند. این پژوهش نشان داد که با استفاده از فناوری‌های نوین و ایجاد سامانه‌های شفاف و پاسخگو می‌توان به کاهش بار اداری و افزایش کارایی و شفافیت در سازمان‌های دولتی ایران دست یافت. پیشنهادات شامل ساده‌سازی فرآیندها، افزایش شفافیت و ارائه اطلاعات به‌صورت آنلاین و استفاده از نرم‌افزارهای هوشمند برای تسهیل فرآیندها می‌باشد.

واژگان کلیدی: بوروکراسی، بار اداری، سازمان‌های دولتی، فناوری‌های نوین، شفافیت، کارایی سازمانی.

* دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی پژوهشگاه حوزه و دانشگاه

** استادیار پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، قم، ایران

*** استادیار دانشگاه تهران، تهران، ایران

**** استادیار دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران

مقدمه

بوروکراسی به عنوان یک مفهوم اجتماعی و سازمانی، در تاریخ خود به شکل‌های مختلفی تفسیر و درک شده است. یکی از این تفاسیر، بوروکراسی به عنوان سازمان معقول است. در این نوع برداشت، بوروکراسی به عنوان یک مکانیزم ایده‌آل تصور می‌شود که با حداکثر کردن کارایی، توانایی سازمان‌های بزرگ و پیچیده را برای مدیریت و کنترل فرآیندها افزایش می‌دهد. این دیدگاه بر این باور است که با ایجاد ساختارهای مشخص و رویه‌های استاندارد، می‌توان به نتایج بهینه دست یافت. در مقابل، بوروکراسی به عنوان عدم کارایی سازمان نیز وجود دارد. در این برداشت، بوروکراسی به عنوان مانعی برای تحرک اداری و نوآوری در سازمان‌ها تلقی می‌شود. این نوع بوروکراسی به عدم قابلیت انعطاف‌پذیری و انهدام حس شخصیت فردی اشاره دارد و ممکن است به ایجاد یک محیط کاری خسته‌کننده و غیرمؤثر منجر شود که در آن کارکنان احساس کنند که تحت کنترل شدید و بی‌روح قرار دارند. بوروکراسی همچنین به عنوان حکومت مأموران اداری شناخته می‌شود. در این نوع سیستم، کنترل و قدرت در دستان مأموران اداری قرار دارد و این امر ممکن است آزادی مردم عادی را به خطر اندازد. در چنین سیستمی، تصمیم‌گیری‌ها بیشتر بر اساس منافع اداری انجام می‌شود تا نیازهای واقعی جامعه، که می‌تواند منجر به نارضایتی عمومی و کاهش اعتماد به نهادهای حکومتی شود (نیو^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). در جنبه دیگری، بوروکراسی به عنوان اداره عمومی تعریف می‌شود که به گروهی از انسان‌ها یا مستخدمان اشاره دارد که وظایف مشخصی را انجام می‌دهند. این وظایف معمولاً بر اساس نیازهای جامعه تعیین می‌شوند و شامل خدمات عمومی و تأمین نیازهای شهروندان هستند. در این زمینه، چهار نوع بوروکراسی محافظ، طبقاتی، جانبداری حزبی و مبتنی بر شایستگی شناسایی شده‌اند که هر یک ویژگی‌ها و چالش‌های خاص خود را دارند. از دیدگاه ماکس وبر، بوروکراسی به عنوان اداره‌ای توسط مأموران اداری تعریف می‌شود. در این دیدگاه، بوروکراسی به ساختارهایی اطلاق می‌شود که در آن کارکنان منصوب وجود دارند و این ساختارها برای انجام وظایف خاصی طراحی شده‌اند. بر اساس این تعریف، هر جا که عده‌ای از کارکنان منصوب وجود داشته باشند، امکان بحث در مورد وجود بوروکراسی فراهم خواهد شد (ژو^۲ و همکاران، ۲۰۲۲).

نکته‌ای که نمی‌توان از آن غافل شد این است که بوروکراسی باعث بروز دردسرهایی در نظام اداری شده است زیرا در بسیاری از موارد موجب اتلاف وقت، منابع و ایجاد تعارض منافع، تحمیل هزینه‌های اضافه، عدم انطباق سریع با محیط و سرخوردگی کارکنان در سازمان و همین‌طور شهروندان می‌شود. دردسرهای اداری ناشی از بوروکراسی می‌تواند به عنوان یکی از پیامدهای دموکراسی مطرح شود. دردسرهای اداری به مجموعه‌ای از چالش‌ها و دردسرهایی اطلاق می‌شود که شهروندان در تعامل با دولت‌ها و نهادهای دولتی با آن مواجه می‌شوند. این مفهوم به نوعی نمایانگر قراردادهای اجتماعی نانوشته‌ای است که میان شهروندان و دولت‌ها وجود دارد و به مشکلاتی اشاره دارد که در فرآیند دریافت خدمات دولتی یا جستجوی اطلاعات بوجود می‌آید. این دردسرها شامل کاغذبازی‌های بی‌پایان، زمان‌بر بودن فرآیندها، عدم پاسخگویی سریع به نیازهای شهروندان و پیچیدگی‌های غیرضروری در سیستم اداری است که می‌تواند مانع از تحقق اهداف دموکراتیک شود. دردسرهای اداری می‌توانند شامل مراحل پیچیده و زمان‌بر برای دریافت مجوزها، نیاز به پر کردن فرم‌های متعدد، و همچنین فقدان شفافیت در فرآیندها باشند. این مشکلات نه تنها موجب اتلاف زمان و منابع مالی شهروندان می‌شود، بلکه می‌تواند اعتماد عمومی به نظام اداری را نیز کاهش دهد (سروستان و عابدی جعفری، ۱۴۰۲).

در عصر حاضر، که با دوگانگی و افول اعتماد به دولت‌ها مشخص می‌شود، کاهش دردسرهای اداری به عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر برای تمامی اقشار جامعه، چه توسعه‌طلبان و چه محافظه‌کاران، مطرح است. معضلات اداری نه تنها بر روی کیفیت خدمات دولتی تأثیر منفی می‌گذارند، بلکه می‌توانند به احساس ناامیدی و بی‌اعتمادی در میان شهروندان منجر شوند. این وضعیت نه تنها به کاهش مشارکت اجتماعی و سیاسی منجر می‌شود، بلکه می‌تواند به نارضایتی‌های گسترده‌ای در سطح جامعه دامن بزند (دل‌پینو، ۲۰۱۶). از این رو، تمرکز بر نحوه طراحی و اجرای سیاست‌های حکمرانی با هدف کاهش این دردسرها، می‌تواند به تقویت روابط بین دولت و شهروندان و همچنین افزایش کارایی نظام اداری منجر شود. در این راستا، استفاده از فناوری‌های نوین و ایجاد سامانه‌های شفاف و پاسخگو می‌تواند نقش بسزایی در بهبود فرآیندهای اداری ایفا کند. برای توسعه‌طلبان، این فرآیند به معنای تسهیل دسترسی به خدمات و

ارتقاء کیفیت زندگی است، چرا که با کاهش پیچیدگی‌های اداری، شهروندان می‌توانند به راحتی از خدمات مختلف بهره‌مند شوند و در نتیجه، احساس رضایت بیشتری از عملکرد دولت داشته باشند. در حالی که برای محافظه‌کاران نیز اهمیت دارد که سایه مداخله‌های دولت را کاهش دهند و به شهروندان آزادی بیشتری در انتخاب‌هایشان بدهند (هانگ^۴ و همکاران، ۲۰۲۳). این دو رویکرد، اگرچه ممکن است در برخی جنبه‌ها متفاوت باشند، اما در نهایت هدف مشترکی را دنبال می‌کنند: ایجاد یک نظام اداری کارآمد و پاسخگو که بتواند نیازها و انتظارات شهروندان را برآورده سازد. درک عمیق از دردسرهای اداری و چالش‌هایی که شهروندان با آن مواجه‌اند، می‌تواند راهی مؤثر برای تحقق این اهداف باشد و در نهایت، به ایجاد یک نظام اداری پاسخگو و شفاف منجر شود که به نفع تمامی اعضای جامعه باشد و پایه‌گذار یک جامعه سالم و پایدار گردد (شاهرخی، ۱۴۰۲).

تحول در نظام اداری و مدیریتی کشور یکی از پیش‌نیازهای اساسی برای تحقق اهداف توسعه‌ای است که جامعه به دنبال آن است. نظام اداری کارآمد می‌تواند به‌عنوان تسهیل‌کننده فرآیندها، بهبود کیفیت خدمات عمومی و اشتغال‌زایی عمل کند. در دنیای امروز، با توجه به شرایط خاص داخلی و بین‌المللی که کشور با آن مواجه است، وجود یک نظام اداری کارآمد می‌تواند انسجام اجتماعی و مشارکت عمومی را تقویت کند. بررسی دردسرهای اداری در سازمان‌های دولتی نه تنها به شناسایی موانع موجود کمک می‌کند، بلکه به تجزیه و تحلیل ساختارهای فعلی نیز می‌انجامد و در نهایت منجر به ارائه راهکارهایی برای بهبود کارایی و اثربخشی این نظام خواهد شد. علاوه بر این، پژوهش در این زمینه می‌تواند به ارتقای شفافیت و پاسخگویی در سازمان‌های دولتی بینجامد. مطالعه و شناسایی دقیق چالش‌ها و موانع اداری که بر عملکرد سازمان‌های دولتی تأثیر می‌گذارد، به سیاست‌مداران و مدیران این امکان را می‌دهد که تصمیمات آگاهانه‌تری اتخاذ کرده و فرآیندهای اداری را به‌گونه‌ای اصلاح کنند که به بهبود تجربه عموم مردم منجر شود. با این هدف، در پژوهش حاضر محقق برآن شد تا به طراحی مدلی جهت کاستن از بار اداری در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته و روشن سازد برای کاستن از دردسرهای اداری در سازمان‌های دولتی ایران چه پیشنهادهای ارائه می‌شود؟

۲- مبانی نظری

بار اداری^۵: بار اداری به مجموعه‌ای از تعهدات و الزامات قانونی، اجرایی و بوروکراتیک اشاره دارد که بر سازمان‌ها و افراد تحمیل می‌شود. این تعهدات می‌توانند شامل فرم‌ها، گزارش‌ها، مجوزها و سایر مستندات اجرایی باشند که برای رعایت قوانین و مقررات لازم است. بار اداری می‌تواند زمان و منابع قابل توجهی را مصرف کرده و کارایی سازمان‌ها را کاهش دهد (و بر، ۲۰۱۸).

۲-۱- ابعاد و ویژگی‌های بار اداری

- **پیچیدگی مقررات**: تعداد زیاد مقررات و قوانین که باید رعایت شوند، یکی از عوامل اصلی ایجاد بار اداری است. این مقررات می‌توانند شامل مواردی مانند ثبت‌نام، اخذ مجوزها، گزارش‌دهی و غیره باشد.
- **زمان**: زمان صرف شده برای تکمیل فرایندهای اداری یکی از مهم‌ترین عوامل بار اداری است. این زمان شامل زمان انتظار برای پاسخگویی از سوی مقامات، زمان لازم برای تهیه مدارک و مستندات، و زمان لازم برای مراجعه به دفاتر و سازمان‌ها می‌شود.
- **هزینه‌های مالی**: هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیمی که برای تکمیل فرایندهای اداری باید پرداخت شود، مانند هزینه‌های ثبت‌نام، پرداخت مالیات، هزینه‌های قانونی و غیره.
- **استرس روانی**: فشار روانی ناشی از مواجهه با فرایندهای پیچیده و طولانی، یکی دیگر از ویژگی‌های بار اداری است. این استرس می‌تواند به کاهش انگیزه و بهره‌وری افراد منجر شود (ویتزنبوک^۶ و همکاران، ۲۰۲۱).

۲-۲- عوامل مؤثر در افزایش بار اداری

- بوروکراسی: ساختارهای بوروکراتیک پیچیده و ناهماهنگ که باعث افزایش تعداد مراحل و مدارک مورد نیاز برای تکمیل فرایندها می‌شود.
- نقص در فناوری اطلاعات: استفاده ناکافی یا ناکارآمد از فناوری‌های اطلاعاتی و دیجیتال می‌تواند منجر به افزایش زمان و پیچیدگی فرایندهای اداری شود.

- مقررات اضافی و غیرضروری: وجود مقررات اضافی و بی‌مورد که بدون در نظر گرفتن تأثیرات آن بر کاربران وضع شده‌اند (گراور^۸، ۲۰۱۹).

- کمبود هماهنگی میان نهادهای دولتی: ناهماهنگی و نبود یکپارچگی میان نهادهای مختلف می‌تواند باعث تکرار مراحل و افزایش بار اداری شود.

نبود آموزش‌های کافی: کمبود آموزش‌های لازم برای کارکنان و شهروندان در خصوص فرآیندهای اداری می‌تواند باعث افزایش زمان و پیچیدگی‌های غیرضروری شود.

عدم شفافیت در قوانین و مقررات: عدم وضوح و شفافیت در مقررات و قوانین می‌تواند باعث سردرگمی و اتلاف وقت شود.

کمبود منابع: کمبود منابع مالی و انسانی در نهادهای دولتی می‌تواند به افزایش بار کاری و طولانی شدن فرآیندها منجر شود (مدسون^۹ و همکاران، ۲۰۲۲).

۲-۱- نظریات و انواع مدل‌های ارائه شده در بار اداری در سازمان‌های دولتی

- نظریه بوروکراسی ماکس وبر

ماکس وبر^{۱۰}، جامعه‌شناس و اقتصاددان برجسته آلمانی، یکی از پیشگامان نظریه بوروکراسی است. وبر بوروکراسی را به‌عنوان ساختاری رسمی و منظم برای مدیریت سازمان‌های بزرگ تعریف می‌کند. او معتقد بود که بوروکراسی شامل ویژگی‌هایی مانند:

- **سلسله مراتب مشخص:** سلسله مراتب معین که در آن هر سطح مدیریتی مسئولیت‌ها و وظایف مشخصی دارد.

قوانین و مقررات رسمی: وجود مجموعه‌ای از قوانین و مقررات رسمی که فعالیت‌های سازمان را هدایت می‌کند.

تقسیم کار: تقسیم وظایف و کارها بر اساس تخصص و مهارت‌ها.

وبر بر این باور بود که بوروکراسی با ایجاد نظم و انضباط، کارایی و اثربخشی سازمان‌ها را افزایش می‌دهد. او معتقد بود که برای کاهش بار اداری، سازمان‌ها باید به سمت ساده‌سازی فرآیندها و کاهش تعداد مراحل اداری حرکت کنند. (دنگ^{۱۱} و همکاران، ۲۰۲۰).

در نظریه بوروکراسی، اصول بوروکراسی سه مرحله اصلی را شامل می‌شود:

شکل‌گیری بوروکراسی، بوروکراسی‌زدگی و بوروکراسی‌زدایی. در ادامه توضیحات مختصری در مورد هر یک از این مراحل ارائه می‌دهم:

مرحله شکل‌گیری بوروکراسی: این مرحله زمانی است که سازمان‌ها به تدریج ساختارهای بوروکراتیک را پیاده‌سازی می‌کنند. این ساختارها شامل تعیین وظایف و مسئولیت‌ها، ایجاد سلسله‌مراتب اداری و تدوین قوانین و مقررات است. هدف اصلی در این مرحله افزایش کارایی و انضباط در سازمان‌هاست.

مرحله بوروکراسی‌زدگی: در این مرحله، ساختارهای بوروکراتیک به تدریج پیچیده‌تر و زمان‌برتر می‌شوند. بوروکراسی‌زدگی زمانی رخ می‌دهد که فرآیندهای اداری پیچیده‌تر شده و کارکنان مجبور به انجام کارهای تکراری و غیرضروری می‌شوند. در این مرحله بار اداری سازمان‌ها افزایش می‌یابد و ممکن است به کاهش کارایی و افزایش نارضایتی کارکنان منجر شود.

مرحله بوروکراسی‌زدایی: این مرحله شامل اقدامات و تلاش‌هایی است که به کاهش بوروکراسی و ساده‌سازی فرآیندهای اداری می‌پردازد. بوروکراسی‌زدایی با هدف کاهش پیچیدگی‌ها و افزایش کارایی سازمان‌ها انجام می‌شود. این شامل استفاده از فناوری‌های نوین، بهبود روش‌های مدیریتی و حذف مراحل غیرضروری می‌باشد (لیبی^{۱۲} و همکاران، ۲۰۲۳).

بار اداری مربوط به مرحله بوروکراسی‌زدگی است. در این مرحله، پیچیدگی‌های اداری و انجام کارهای تکراری و غیرضروری منجر به افزایش بار اداری و کاهش کارایی سازمان‌ها می‌شود. بنابراین، یکی از اهداف اصلی در بوروکراسی‌زدایی کاهش این بار اداری و بهبود عملکرد سازمان‌ها است (ویتزنبوک و همکاران، ۲۰۲۱).

– نظریه مدیریت عمومی نوین^{۱۳} (NPM)

مدیریت عمومی نوین^{۱۴} یا NPM یکی از رویکردهای مهم در مدیریت دولتی است که در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ به وجود آمد. این نظریه بر اساس اصول مدیریت بخش خصوصی، تأکید بر بهبود کارایی و اثربخشی در سازمان‌های دولتی دارد. اصول کلیدی این نظریه عبارت‌اند از:

تمرکز بر نتایج و عملکرد: ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌ها به جای توجه به فرایندها و مراحل.

استفاده از فناوری‌های نوین: بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعاتی و دیجیتال برای ساده‌سازی و تسریع فرایندهای اداری.

خصوصی‌سازی و رقابت: ایجاد رقابت میان واحدهای مختلف دولتی و استفاده از روش‌های خصوصی‌سازی برای بهبود خدمات.

نظریه مدیریت عمومی نوین پیشنهاد می‌دهد که سازمان‌های دولتی با بهره‌گیری از روش‌ها و رویه‌های مدیریت بخش خصوصی، می‌توانند به کاهش بار اداری و بهبود عملکرد خود دست یابند (یان^{۱۵} و همکاران، ۲۰۲۳).

– نظریه کاهش هزینه‌های تراکنشی

رونالد کوز و الیور ویلیامسون^{۱۶} با ارائه نظریه کاهش هزینه‌های تراکنشی، به بررسی هزینه‌های مرتبط با انجام فعالیت‌ها در سازمان‌ها پرداختند. این نظریه بیان می‌کند که یکی از راه‌های کاهش بار اداری، کاهش هزینه‌های تراکنشی مرتبط با فرایندهای اداری است. هزینه‌های تراکنشی شامل هزینه‌های مالی، زمانی و روانی مرتبط با انجام فعالیت‌ها و فرایندها است.

طبق این نظریه، با بهبود فرایندها و کاهش تعداد مراحل، می‌توان هزینه‌های مرتبط با انجام تراکنش‌ها را کاهش داد. این کاهش هزینه‌ها می‌تواند منجر به افزایش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها شود (لی^{۱۷} و همکاران، ۲۰۲۲).

– نظریه بهینه‌سازی فرایندها

نظریه بهینه‌سازی فرایندها بر این اساس است که فرایندهای اداری باید به گونه‌ای طراحی شوند که کمترین هزینه‌ها و زمان ممکن را نیاز داشته باشند. این نظریه تأکید دارد که با تحلیل دقیق فرایندها و شناسایی نقاط ضعف و ضایعات، می‌توان فرایندهای کارآمدتری ایجاد کرد. ابزارهایی مانند مدل‌سازی فرایندها^{۱۸} (BPM) و مدیریت کیفیت جامع^{۱۹} (TQM) می‌توانند به بهبود فرایندها و کاهش بار اداری کمک کنند (هی^{۲۰} و همکاران، ۲۰۲۳).

- نظریه سیستم‌های باز

طبق نظریه سیستم‌های باز، سازمان‌های دولتی به‌عنوان سیستم‌های باز تعریف می‌شوند که با محیط خارجی در تعامل هستند. این نظریه بیان می‌کند که برای کاهش بار اداری، باید سازمان‌ها با محیط خارجی خود هماهنگ باشند و انعطاف‌پذیری بالایی داشته باشند. این تعاملات می‌تواند شامل استفاده از منابع و اطلاعات موجود در محیط، همکاری با سایر نهادها و ایجاد ارتباطات موثر باشد (ین^{۲۱} و همکاران، ۲۰۲۳).

- نظریه نهادی

نظریه نهادی بر تأثیر نهادها و قوانین بر عملکرد سازمان‌های دولتی تأکید دارد. این نظریه بیان می‌کند که برای کاهش بار اداری، باید نهادها و قوانین مرتبط بازبینی و اصلاح شوند. نهادهای کارآمدتر و قوانینی که فرآیندهای ساده‌تر و شفاف‌تری را تسهیل می‌کنند، می‌توانند به کاهش بار اداری کمک کنند. این نظریه به تأثیرات فرهنگی، اجتماعی و سیاسی بر فرآیندهای اداری و نحوه اجرای قوانین نیز می‌پردازد (کیو^{۲۲} و همکاران، ۲۰۲۳).

مدل‌های مختلفی برای کاهش بار اداری در سازمان‌های دولتی ارائه شده‌اند که هر کدام از این مدل‌ها بر اساس اصول و روش‌های متفاوتی توسعه یافته‌اند. در زیر به چند نمونه از این مدل‌ها و روش‌ها اشاره می‌کند:

- مدل مدیریت کیفیت جامع (TQM)^{۲۳}

مدل مدیریت کیفیت جامع یا TQM بر بهبود کیفیت در تمام جنبه‌های سازمانی تأکید دارد. این مدل به دنبال ایجاد فرهنگ کیفیت در سازمان‌ها است و ویژگی‌های اصلی آن عبارتند از:

- **مشارکت تمامی کارکنان**: جذب و مشارکت تمام اعضای سازمان در فرآیندهای بهبود کیفیت.

- **تمرکز بر مشتری**: توجه به نیازها و انتظارات مشتریان و تلاش برای برآورده کردن آنها.

- **بهبود مستمر**: تلاش برای بهبود مداوم فرآیندها و خدمات (نیو^{۲۴} و همکاران،

۲۰۲۳).

– مدل دولت الکترونیک

مدل دولت الکترونیک^{۲۵} یا e-Government به استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی برای ارائه خدمات دولتی به صورت الکترونیکی می‌پردازد. این مدل به کاهش بار اداری از طریق دیجیتالی‌سازی فرایندهای اداری کمک می‌کند. ویژگی‌های اصلی این مدل عبارتند از:

ارائه خدمات آنلاین: ارائه خدمات دولتی به صورت آنلاین و از طریق پورتال‌های الکترونیک.

شفافیت و دسترسی: افزایش شفافیت و دسترسی به اطلاعات و خدمات دولتی برای عموم مردم.

کاهش نیاز به حضور فیزیکی: کاهش نیاز به حضور فیزیکی مردم در دفاتر دولتی و انجام فرآیندها به صورت آنلاین (ژو^{۲۶} و همکاران، ۲۰۲۲).

– مدل مدیریت بهینه منابع (RBM)

مدل مدیریت بهینه منابع^{۲۷} یا RBM بر بهینه‌سازی استفاده از منابع مختلف سازمانی برای بهبود عملکرد و کاهش هزینه‌ها تأکید دارد. ویژگی‌های اصلی این مدل شامل:

– **تحلیل منابع:** تحلیل و شناسایی منابع موجود و نحوه استفاده از آنها.

– **تخصیص بهینه منابع:** تخصیص منابع به گونه‌ای که کارایی و اثربخشی سازمان‌ها افزایش یابد.

– **کنترل و نظارت:** کنترل و نظارت بر استفاده از منابع و بهبود مستمر فرایندهای مرتبط (چن^{۲۸} و همکاران، ۲۰۲۳).

– مدل مشارکت عمومی (PPP)^{۲۹}

مدل مشارکت عمومی خصوصی به همکاری و تعامل میان سازمان‌های دولتی و بخش خصوصی برای ارائه خدمات عمومی می‌پردازد. این مدل به دنبال کاهش بار اداری و بهبود کیفیت خدمات از طریق بهره‌گیری از منابع و تخصص‌های بخش خصوصی است. ویژگی‌های اصلی این مدل عبارتند از:

- **تعاونی و همکاری:** همکاری میان دولت و بخش خصوصی برای ارائه خدمات عمومی.

- **تقسیم ریسک:** تقسیم ریسک‌ها و مسئولیت‌ها میان دولت و بخش خصوصی.

- **افزایش کارایی:** استفاده از تخصص و منابع بخش خصوصی برای بهبود کارایی و اثربخشی خدمات عمومی.

این مدل‌ها و روش‌ها می‌توانند به کاهش بار اداری و بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی کمک کنند. هر یک از این مدل‌ها بر اساس شرایط و نیازهای خاص سازمان‌ها می‌توانند به کار گرفته شوند (هانگ^{۳۰} و همکاران، ۲۰۲۳).

۳- پیشینه پژوهش

سروستان و عابدی جعفری (۱۴۰۲): در این پژوهش، ظهور مفهوم بار اداری یا در دسرهای اداری در مدیریت دولتی مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان می‌دهد که بار اداری هنوز یک رشته جوان است و برجسته‌ترین تعریف آن بر تجربیات فردی و هزینه‌های یادگیری، انطباق و روان‌شناختی تمرکز دارد. تحقیقات در این زمینه به برخی گره‌های مفهومی و ناهماهنگی‌ها دچار هستند و تجربیات به‌طور عملی در نظر گرفته نمی‌شوند. این وضعیت نیاز به معناسازی و تمایز بیشتر بین اقدامات دولت و تجربیات بارهای اداری دارد.

فکوری (۱۴۰۱): پژوهش با عنوان «نقش بار اداری در بروز فساد اداری در کشورهای افغانستان و ایران»، به بررسی تأثیر بار اداری بر فساد اداری پرداخته است. این پژوهش نشان می‌دهد که بار اداری می‌تواند به فساد اداری منجر شود و این تأثیر به ویژه در کشورهای جهان سومی مانند افغانستان و ایران بارزتر است. مطالعه به روش توصیفی-تحلیلی انجام شده است.

بل^{۳۱} و همکاران (۲۰۲۳): پژوهش با عنوان «تأثیر بار اداری بر فرسودگی شغلی کارکنان»، نشان می‌دهد که بار اداری می‌تواند به فرسودگی شغلی منجر شود. این پژوهش به بررسی نشانه‌ها، علل و آثار فرسودگی شغلی پرداخته و تأثیر ساختار بوروکراتیک بر کارکنان سازمان‌ها را تحلیل کرده است.

لئو^{۳۲} و همکاران (۲۰۲۳): این پژوهش با عنوان «نقش گمرک الکترونیک در کاهش

بار اداری و ارتقای سلامت اداری»، نشان می‌دهد که استفاده از گمرک الکترونیک می‌تواند به کاهش بار اداری و افزایش سلامت اداری منجر شود. پژوهش از نوع پیمایشی بوده و از پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است.

کلارک^{۳۳} و همکاران (۲۰۲۳): پژوهش با عنوان «بررسی و لزوم جایگزینی نرم‌افزار و حذف بار اداری در سیستم اداری شهرداری‌ها»، به بررسی فرآیندهای متعدد و پیچیده در شهرداری‌ها پرداخته و نشان می‌دهد که هوشمندسازی فرآیندها می‌تواند به کاهش بار اداری و افزایش شفافیت و رضایت شهروندان منجر شود.

بگارد و تانکینک^{۳۴} (۲۰۲۲): این پژوهش به بررسی بارهای اداری در تعاملات شهروند-دولت پرداخته است و پیشنهاداتی برای پر کردن شکاف‌های مفهومی ارائه داده است. نتیجه‌گیری مقاله این است که توسعه یک پایه مفهومی و تجربی برای پژوهش بار اداری می‌تواند به پاسخگویی به نیازهای تحقیقات جدید کمک کند.

دورینگ و ماتسن^{۳۵} (۲۰۲۲): در مقاله "کاهش هزینه‌های روانی: نقش شهروندان، سواد اداری و سرمایه اجتماعی"، بیان شده است که از دست دادن استقلال و استرس معمولاً به صورت متوالی مرتبط با برخوردهای بوروکراتیک هستند. این استدلال می‌تواند به درک بهتر تأثیر سرمایه اجتماعی و سواد اداری بر هزینه‌های روانی و بوروکراسی مؤثر باشد.

هرد و موینیهان^{۳۶} (۲۰۲۲): در سمپوزیوم در مورد پیامدهای رفتاری بار اداری، به اهمیت گردهم آوردن تنوع دیدگاه‌ها و همکاری میان دانشمندان از رشته‌های مختلف پرداخته‌اند. این رویکرد می‌تواند به بهبود درک ما از پیامدهای رفتاری بارهای اداری و تحول در سیاست‌های دولتی کمک کند.

۴- روش تحقیق

این پژوهش با هدف طراحی مدلی برای کاهش بار اداری در سازمان‌های دولتی ایران انجام شده است. روش تحقیق توصیفی-تحلیلی بوده و از پارادایم تفسیری با رویکرد استقرایی و کیفی استفاده می‌کند. جمع‌آوری داده‌ها از طریق روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی با استفاده از تکنیک‌هایی مانند تحلیل محتوای کیفی، بررسی اسناد و مدارک، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه‌های باز صورت گرفته است.

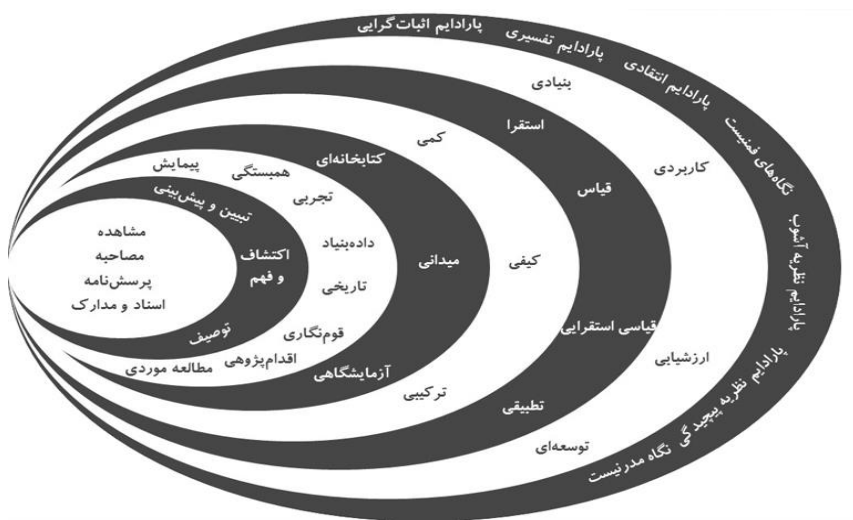
انتخاب رهیافت

در این پژوهش، رهیافت نظام مند اشتراوس و کوربین انتخاب شده است. دلایل این انتخاب شامل موارد زیر است:

ساختاردهی بهتر به فرایند تحقیق: این رهیافت با استفاده از روش‌های مشخص و مراحل نظام مند، به پژوهشگر کمک می‌کند تا به صورت منظم و سیستماتیک به تحلیل داده‌ها بپردازد.

- دقت بیشتر در تحلیل داده‌ها: با استفاده از روش‌های نظام مند، پژوهشگر می‌تواند به تحلیل دقیق‌تر و کامل‌تری از داده‌ها دست یابد.

- اعتبار بالاتر نتایج: استفاده از مراحل و روش‌های مشخص، موجب افزایش اعتبار و قابلیت تعمیم نتایج تحقیق می‌شود.



مدل پیاز پژوهش شامل هشت لایه است که به ترتیب از بیرونی‌ترین لایه تا درونی‌ترین لایه به شرح زیر است:

- فلسفه پژوهش: توضیح فلسفه‌های مختلف پژوهش (مثلاً فلسفه اثبات‌گرایی، تفسیرگرایی، واقع‌گرایی) و انتخاب فلسفه تفسیری که به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که به بررسی معانی و تفسیرهای مختلف از داده‌ها بپردازد.

- رهیافت‌های نظری: معرفی و توضیح رهیافت‌های مختلف نظری (مثلاً رهیافت کیفی، کمی، ترکیبی) و انتخاب رهیافت کیفی که اهداف عمده پژوهش کیفی درک، فهم و موشکافی روابط پدیده‌ها و فرایندها و نهایتاً ایجاد نظریه می‌باشد.
- استراتژی‌های تحقیق: توضیح استراتژی‌های مختلف تحقیق (مثلاً مطالعه موردی، تحقیق پیمایشی، نظریه پردازی زمینه بنیان) و دلیل انتخاب استراتژی نظریه داده بنیاد (گراندتئوری) که مبتنی بر این اصل معرفت شناسی است که حقیقت قابل شناسایی نبوده و باید همیشه مورد تعبیر و تفسیر قرار گیرد.
- روش‌های انتخاب نمونه: توضیح روش‌های مختلف انتخاب نمونه (مثلاً نمونه‌گیری تصادفی، هدفمند، طبقه‌بندی شده) و انتخاب روش هدفمند برای انتخاب نمونه‌ها.
- روش‌های جمع‌آوری داده‌ها: توضیح روش‌های مختلف جمع‌آوری داده‌ها (مثلاً مصاحبه، مشاهده، پرسشنامه) و دلیل انتخاب روش‌های مصاحبه و گروه‌های متمرکز برای جمع‌آوری داده‌ها.
- روش‌های تحلیل داده‌ها: توضیح روش‌های مختلف تحلیل داده‌ها (مثلاً تحلیل مضمون، تحلیل آماری) و دلیل انتخاب تحلیل مضمون برای تحلیل داده‌های کیفی.
- اخلاق پژوهش: توضیح ملاحظات اخلاقی در پژوهش و روش‌های اطمینان از رعایت آن‌ها.
- تکنیک‌های تحلیل داده‌ها: توضیح تکنیک‌های مختلف تحلیل داده‌ها (مثلاً تحلیل مضمون، تحلیل آماری) و دلیل انتخاب تکنیک‌های تحلیل داده‌ها.

نظریه پردازی زمینه بنیان

- امروزه ۳ رهیافت مسلط در نظریه پردازی زمینه بنیان قابل تفکیک است: رهیافت ظاهرشونده^{۳۷} - بارنی گلاسر (۱۹۹۲):
تاکید بر ظهور خودبخودی نظریه‌ها از داده‌ها بدون فرضیات اولیه.
- رهیافت نظام‌مند^{۳۸} - اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸):
تاکید بر استفاده از مراحل و روش‌های مشخص و نظام‌مند برای ساخت نظریه‌ها از داده‌ها.
- رهیافت ساخت‌گرایانه^{۳۹} - کتی چارمز (۲۰۰۰):

تاکید بر نقش محقق به عنوان یک فرد فعال در فرایند نظریه‌پردازی و تاثیر تجربیات و تفکرات او بر ساخت نظریه.

جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش شامل سه دسته زیر است:

خبرگان مدیریت دولتی: این دسته با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی شناسایی شدند، زیرا همه افراد خبره در این زمینه به‌طور کامل شناخته نشده‌اند. **شهروندان و افرادی که با دردسرهای اداری روبرو بوده‌اند:** از روش نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب این گروه استفاده شده است. **مدیران سازمان‌های دولتی:** نیز با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند.

روش نمونه‌گیری

نمونه‌گیری گلوله برفی: در این روش، پژوهشگر از اعضای نمونه برای شناخت سایر افراد نمونه کمک می‌گیرد. این روش برای شناسایی خبرگان مدیریت دولتی که اطلاعات کاملی از آن‌ها در دست نیست، استفاده شده است. تعداد افراد مصاحبه شوند شامل ۵ نفر است.

نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی): در این روش، افراد واجد شرایط که شامل پنج نفر با توجه به پیش‌فرض‌های مشخصی انتخاب می‌شوند. این روش برای انتخاب شهروندان و مدیران سازمان‌های دولتی که با دردسرهای اداری آشنا هستند، استفاده شده است.

ابزار گردآوری داده‌ها

مصاحبه‌ها: برای جمع‌آوری داده‌های کیفی از خبرگان مدیریت دولتی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است.

مصاحبه نیمه‌ساختاریافته: مصاحبه نیمه‌ساختاریافته یکی از روش‌های مهم و کاربردی در جمع‌آوری داده‌های کیفی است. این نوع مصاحبه دارای سوالات از پیش تعیین شده است، اما به مصاحبه‌گر اجازه می‌دهد که در صورت لزوم سوالات جدیدی بر اساس پاسخ‌های مصاحبه‌شونده مطرح کند.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

کدگذاری باز: در این مرحله، تمامی داده‌های جمع‌آوری شده به مقوله‌ها و مضامین اصلی تجزیه می‌شوند. مفاهیم کلیدی از متن‌ها استخراج می‌شوند و به‌عنوان کدهای جداگانه ثبت می‌گردند.

کدگذاری محوری: در این مرحله، کدهای به‌دست‌آمده از مرحله کدگذاری باز به‌طور نظام‌مند بهبودیافته و با زیرمقوله‌ها پیوند می‌یابند.

در مرحله کدگذاری محوری، پژوهشگر کدهای مرحله کدگذاری باز را بهبود داده و با زیرمقوله‌ها پیوند می‌دهد. هدف اصلی این مرحله، شناسایی روابط میان مقوله‌ها و ایجاد یک ساختار مفهومی منظم است.

کدگذاری محوری در روش نظریه داده بنیاد به کار می‌رود و پژوهشگر در این مرحله به دنبال شناسایی ساختار مفهومی و الگوهای موجود در داده‌ها است. مقوله‌های اصلی شامل شرایط علی، پدیده مرکزی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدها می‌باشند.

شرایط علی: عواملی که موجب وقوع پدیده اصلی می‌شوند (مثلاً عوامل بوروکراتیک، مقررات پیچیده و نقص در فناوری اطلاعات).

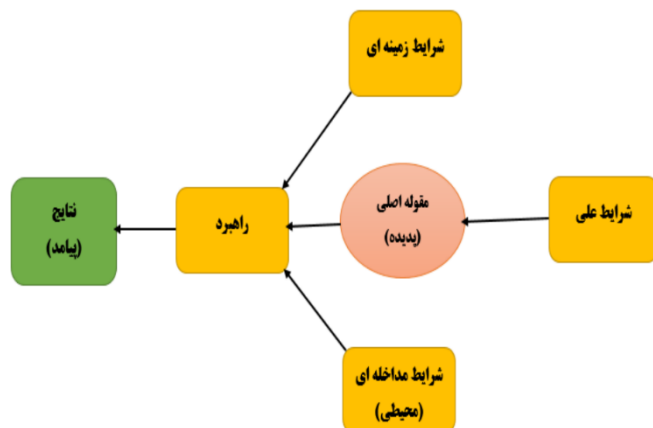
پدیده محوری: موضوع اصلی تحقیق

شرایط زمینه‌ای: شرایط و عواملی که در بستر پدیده محوری قرار دارند و بر آن تأثیر می‌گذارند (مثلاً فرهنگ سازمانی، ساختارهای دولتی و سیاست‌های عمومی).

شرایط مداخله‌گر: عواملی که بر واکنش‌ها و استراتژی‌های مربوط به پدیده مرکزی تأثیر می‌گذارند (مثلاً تغییرات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی).

استراتژی‌ها: اقدامات و فعالیت‌هایی که افراد یا سازمان‌ها در پاسخ به پدیده مرکزی انجام می‌دهند (مثلاً استفاده از فناوری‌های نوین، ساده‌سازی مقررات و آموزش‌های لازم).

پیامدها: نتایج و عواقب استراتژی‌ها و واکنش‌ها نسبت به پدیده محوری (مثلاً کاهش هزینه‌ها، بهبود رضایت شهروندان و افزایش کارایی سازمان‌ها).



شکل ۳-۲. مدل پارادایمی کدگذاری محوری (بازرگان، ۱۳۹۴)

کدگذاری انتخابی: در این مرحله، مقوله‌های اصلی شناسایی و ترکیب می‌شوند تا الگوی پارادایمی پژوهش شکل گیرد.

تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MaxQDA: برای تسهیل فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، از نرم‌افزار MaxQDA استفاده شده است. این نرم‌افزار امکان کدگذاری، سازمان‌دهی و تجزیه و تحلیل متون را به صورت کارآمد فراهم می‌کند.

بررسی روایی و پایایی مدل

در این پژوهش، با استفاده از تکنیک‌های مختلفی مانند بررسی نظرات خبرگان و استفاده از نرم‌افزار MaxQDA، سعی شده است تا روایی و پایایی داده‌های جمع‌آوری شده افزایش یابد. همچنین، بازخوردهای به دست آمده از خبرگان می‌تواند به اصلاح و بهبود سؤالات و فرآیندهای پژوهش کمک کند.

در این پژوهش از روش دانایی فرد و مظفری به صورت زیر استفاده کنیم:

روایی

مثلث‌سازی داده‌ها: جمع‌آوری داده‌ها از منابع مختلف مانند مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها و پرسشنامه‌ها.

تأییدیه اعضا: پس از تحلیل داده‌ها، نتایج به دانش‌آموزان و معلمان بازخورد داده شد تا صحت آن‌ها بررسی شود. تحلیل همزمان: هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل اولیه انجام شد تا مشکلات و نقاط ضعف شناسایی و برطرف شوند.

پایایی

مستندسازی کامل: کلیه مراحل پژوهش، از جمع‌آوری داده‌ها تا تحلیل، به دقت مستندسازی شدند. استفاده از MAXQDA: داده‌ها وارد نرم‌افزار MAXQDA شده و کدگذاری به دقت انجام شد. کدگذاری دوباره: کدگذاری داده‌ها توسط دو پژوهشگر مستقل انجام شد و نتایج مقایسه شدند تا از ثبات آن‌ها اطمینان حاصل شود.

روش محاسبه درصد پایایی کدگذاری دوباره

در این پژوهش برای محاسبه پایایی، از روش کدگذاری دوباره موضوعی استفاده شده است. به این معنا که از یک دانشجوی مقطع دکتری خواسته شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر مشابه هستند با عنوان "توافق" و کدهایی که غیر مشابه هستند با عنوان "عدم توافق" مشخص می‌شوند. سپس محقق به همراه این همکار تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درونی موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود. نتایج حاصل در جدول زیر آمده است.

جدول ۱: محاسبه پایایی

ردیف	مصاحبه	کل داده‌ها	توافقات	عدم توافقات	پایایی (درصد)
۱	۱	۸۲	۳۷	۷	۹۱٪
۲	۲	۷۷	۳۵	۶	۹۳٪
۳	۳	۹۵	۴۳	۸	۹۱٪
۴	کل	۲۵۴	۱۱۵	۲۱	۹۱٪

همانطور که جدول نشان می‌دهد، کدهای ثبت شده توسط هر دو محقق ۲۵۴، تعداد کل توافقات بین این کدها ۱۱۵ و تعداد عدم توافقات ۲۱ است. پایایی بین دو کدگذار نیز ۹۱ درصد (بالاتر از ۶۰ درصد) بود. بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری مورد تایید است.

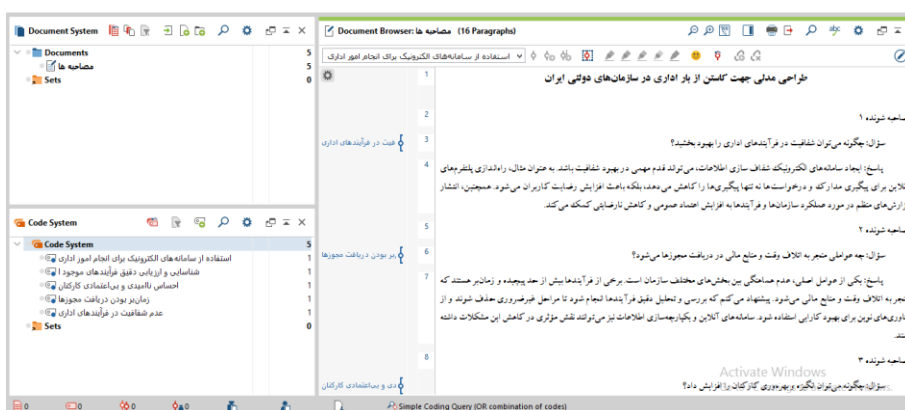
۵- یافته‌ها

کدگذاری: تحلیل مطالب جمع‌آوری شده از افراد و بخش تحلیل کیفی به این مصاحبه‌ها جواب داده شد.

بخش دوم یافته‌های کیفی که براساس مصاحبه‌ها انجام شده از طریق کدگذاری انجام گرفته است که این کدگذاری شامل چهار مرحله است:

مرحله مستندسازی روایت‌ها: برای تحلیل داده‌ها، پیاده‌سازی متن کامل مصاحبه‌ها از روی فایل صوتی صورت گرفت و سپس شواهد از متن مصاحبه‌ها استخراج شد.

کدگذاری اولیه: کدگذاری اولیه بر اساس شناسایی و دسته‌بندی شواهد در روایت‌ها صورت گرفت.

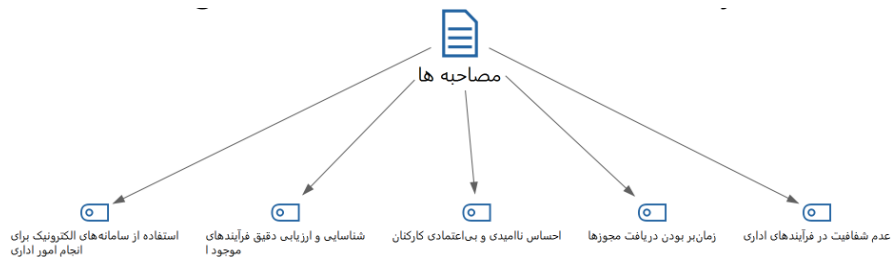


شکل ۱: کدگذاری اولیه در نرم افزار MAXQDA

در ابتدای کدگذاری به منظور مشخص کردن کدها در دسته‌های هر مصاحبه را

براساس این پنج دسته اولیه کدگذاری شدند. با توجه به تصویر بالا چندین کد اولیه استخراج شد که مجموع کدهای اشاره شده در تمام مصاحبات هستند.

نمودار کدهای استخراج شده اولیه از مصاحبه

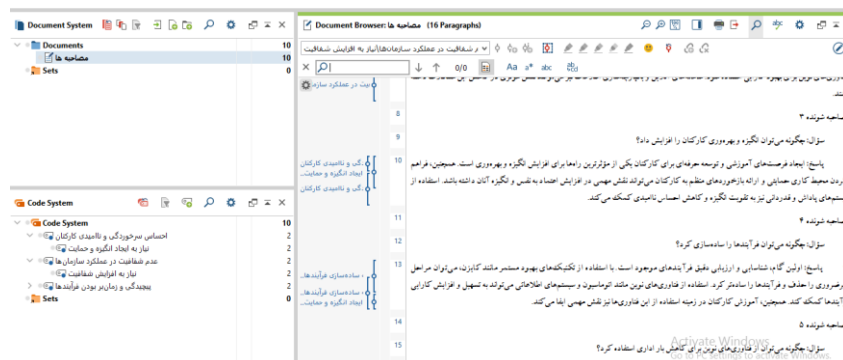


شکل ۲: نمودار کدهای استخراج شده اولیه از مصاحبه

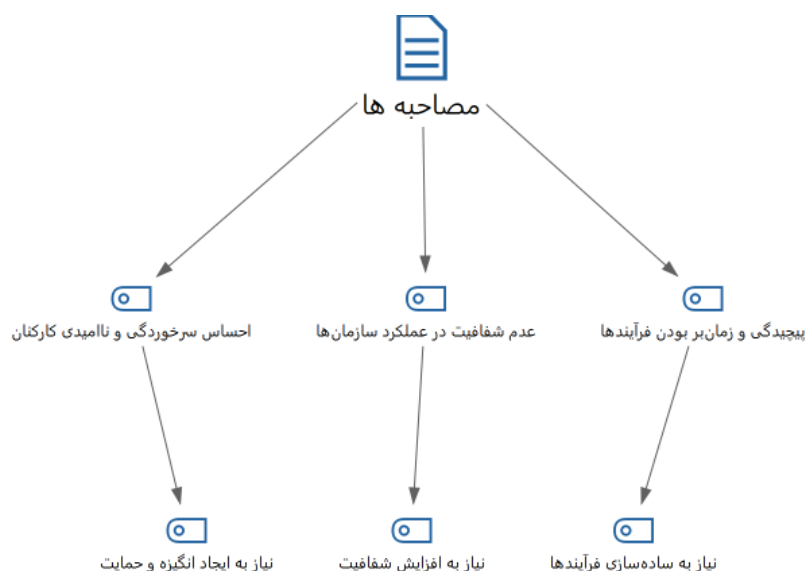
در این نمودارهای ارائه شده به بررسی کدهای اولیه پرداخته شده که در هر مصاحبه به آن اشاره شده بود. حال با توجه به این کدها باید مجموع کدهای هر مصاحبه استخراج شود و برای این منظور فایل مجموع مصاحبه در نظر گرفته شد و سپس با توجه به مطالب مشترک کدهای اولیه برای هر یک از مطالب انتخاب شد.

کدگذاری ثانویه بر اساس شناسایی و دسته بندی

مقوله‌های اصلی، مقوله‌های فرعی و مفاهیم اشاره شده در تمامی مصاحبه‌ها را استخراج شده‌اند و در قالب جداول ارائه شدند.



شکل ۳: کدگذاری ثانویه مصاحبه‌ها



شکل ۴: نمودار کدگذاری ثانویه مصاحبه‌ها

در این مرحله با توجه به مصاحبه عمیق صورت گرفته در مجموع عامل‌هایی شناسایی شده است.

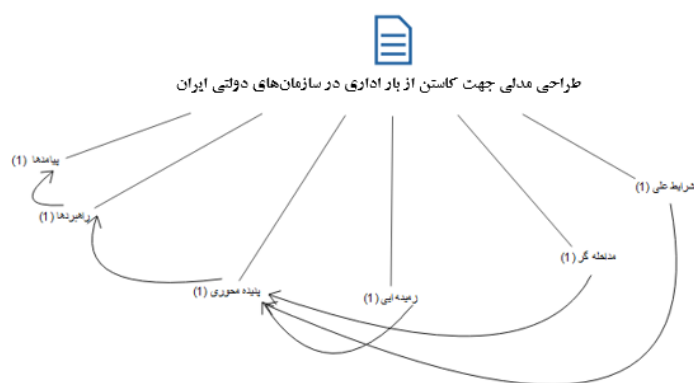
- **کدگذاری متمرکز:** در این مرحله کدهای اولیه بر مبنای میزان مشابهت دسته بندی و با حذف موارد تکراری، مفاهیم مورد نظر شناسایی شدند. به منظور دسته بندی زیر معیارها، معیارهای اصلی معرفی شد که مجموع زیر معیارها در هر کدام دسته بندی شدند. کدهای شناسایی شده به عنوان کد اصلی دارای زیرمجموعه‌ایی از کدهای معرفی شده هستند.

جدول ۵: نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها

مرحله	مفهوم/متغیر	مقوله/زیرمقوله	نتایج/پیشنهادات
کدگذاری باز	عدم شفافیت در فرآیندهای اداری	مشکلات ناشی از بوروکراسی	پیگیری‌های مکرر و افزایش نارضایتی
	زمان بر بودن دریافت مجوزها		اتلاف وقت و منابع مالی
	احساس ناامیدی و بی‌اعتمادی کارکنان		کاهش انگیزه و بهره‌وری

مرحله	مفهوم/متغیر	مقوله/زیرمقوله	نتایج/پیشنهادات
کدگذاری محوری		پیچیدگی و زمان بر بودن فرآیندها	نیاز به ساده‌سازی فرآیندها
		عدم شفافیت در عملکرد سازمان‌ها	نیاز به افزایش شفافیت
		احساس سرخوردگی و ناامیدی کارکنان	نیاز به ایجاد انگیزه و حمایت
کدگذاری انتخابی	شرایط علی	ساختار بوروکراتیک و پیچیدگی‌های اداری	تدوین سیاست‌های جدید برای کاهش پیچیدگی
	شرایط زمینه‌ای	محیط‌های اقتصادی و اجتماعی متغیر	تطبیق با تغییرات سریع محیطی
	راهبردها	وفاداری و تعهد	افزایش میزان تعهد و وفاداری کارکنان، ارزیابی و ارزشیابی مداوم، فرهنگ‌سازی و الگوسازی، رعایت اخلاق اسلامی
	شرایط مداخله‌گر	تغییرات سریع فناوری و نفوذ کامپیوتر	استفاده از فناوری‌های نوین
	استراتژی‌ها	استفاده از فناوری‌های نوین و ایجاد سامانه‌های شفاف	توسعه گمرک الکترونیک و دولت الکترونیک
	پیامدها	کاهش بار اداری و افزایش کارایی سازمان‌ها	بهبود عملکرد و رضایت عمومی

این جدول خلاصه‌ای از مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتایج فرضی بر اساس متد پژوهش ارائه می‌دهد.



شکل ۱: مدل ارائه شده براساس نرم افزار مکس کیو دی ای برای پژوهش انجام شده

یافته‌های پژوهش به تفصیل به بررسی و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از جامعه آماری پرداخته و نتایج اصلی به‌دست آمده از پژوهش را خلاصه می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که شرایط علی مانند پایداری به ارزش‌های حرفه‌ای اسلامی و رعایت عدل و عدالت تأثیر بسزایی در بهبود عملکرد سازمان‌ها دارند. راهبردهای مختلفی مانند استفاده از مدیران اخلاق‌مدار و تدوین منشور ارزش‌های حرفه‌ای به کاهش بار اداری کمک کرده‌اند. همچنین، تقویت ارزش‌های سازمانی و ایجاد حس اعتماد و همدلی در سازمان‌ها به عنوان عوامل زمینه‌ای مؤثر شناسایی شدند.

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

این پژوهش به بررسی بوروکراسی و چالش‌های ناشی از آن در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته و به‌منظور کاهش بار اداری و افزایش کارایی سازمان‌ها، مدلی جامع و کاربردی ارائه کرده است. در این بخش، نتایج به‌دست آمده از مصاحبه‌ها و کدگذاری‌های مختلف بررسی و تحلیل شده‌اند. برای ارزیابی و اعتبارسنجی یافته‌ها، لازم است تا آن‌ها را با نتایج پژوهش‌های پیشین مقایسه شوند. مقایسه این مکان را می‌دهد تا به شباهت‌ها و تفاوت‌ها پی برده و دلایل همراستایی یا عدم همراستایی بررسی شوند.

مقایسه با پژوهش‌های پیشین

- شرایط علی: داده‌های این بخش با نتایج پژوهش بل و همکاران (2023)

همراستا هستند زیرا هر دو نشان می‌دهند که تقویت ارزش‌های حرفه‌ای و اخلاقی می‌تواند به کاهش بار اداری و بهبود عملکرد سازمان‌ها منجر شود. پژوهش بل و همکاران به‌طور خاص به تأثیر این عوامل بر کاهش فرسودگی شغلی پرداخته است.

- راهبردها: داده‌های این بخش با نتایج پژوهش کلارک و همکاران (2023)

همراستا نیستند زیرا در پژوهش شما بر انتخاب مدیران اخلاق‌مدار و تدوین منشور ارزش‌های حرفه‌ای تأکید شده است، در حالی که کلارک و همکاران به هوشمندسازی فرآیندهای اداری پرداخته‌اند. دلیل این تفاوت می‌تواند تمرکز متفاوت پژوهش‌ها بر عوامل مدیریتی و تکنولوژیکی باشد.

عوامل زمینه‌ای: داده‌های این بخش با نتایج پژوهش فکوری (1401) همراستا

هستند زیرا هر دو پژوهش نشان می‌دهند که تقویت فرهنگ سازمانی و ایجاد حس اعتماد و همدلی می‌تواند به کاهش فساد اداری کمک کند. این تطابق نشان‌دهنده اهمیت فرهنگ سازمانی در بهبود عملکرد و کاهش فساد است.

مداخله‌گرها: داده‌های این بخش با نتایج پژوهش دورینگ و ماتسن (2022)

همراستا هستند زیرا هر دو پژوهش بر تأثیر عوامل روانی و اجتماعی مانند استرس و استقلال در مواجهه با بوروکراسی تأکید دارند. این همراستایی نشان می‌دهد که کاهش بار اداری می‌تواند به بهبود سلامت روانی و کاهش استرس کمک کند.

پدیده محوری: داده‌های این بخش با نتایج پژوهش بگارد و تانکینک (2022)

همراستا هستند زیرا هر دو پژوهش بر اهمیت تمایز مفهومی بین اقدامات دولت و تجربیات بارهای اداری تأکید دارند. این تطابق نشان‌دهنده نیاز به تعریف دقیق‌تر مفاهیم و ارائه راهکارهای مبتنی بر تجربیات عملی است.

پیامدها: داده‌های این بخش با نتایج پژوهش هرد و موینیهان (2022) همراستا

نیستند زیرا در پژوهش شما بر کاهش تنش‌ها و افزایش توان پاسخگویی تأکید شده است، در حالی که هرد و موینیهان بر اهمیت همکاری میان دانشمندان از رشته‌های مختلف برای بهبود درک پیامدهای رفتاری بارهای اداری تأکید دارند. این تفاوت می‌تواند به دلیل تمرکز متفاوت پژوهش‌ها بر پیامدهای کوتاه‌مدت و بلندمدت باشد.

با توجه به یافته‌های پژوهش و مقایسه آن‌ها با پژوهش‌های پیشین، می‌توان نتیجه گرفت که رعایت ارزش‌های حرفه‌ای اسلامی و تقویت فرهنگ سازمانی می‌تواند به کاهش بار اداری و بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی در ایران کمک کند. همچنین، توجه به انتخاب مدیران شایسته و ایجاد راهبردهای مؤثر می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی در بهبود فرآیندهای اداری داشته باشد.

بر اساس تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از خبرگان مدیریت دولتی، شهروندان و مدیران سازمان‌های دولتی، نتایج و یافته‌های زیر به‌دست آمد:

- **پیچیدگی و زمان بر بودن فرآیندها:** فرآیندهای اداری پیچیده و زمان‌بر، موجب اتلاف وقت و منابع مالی می‌شود. بازنگری و ساده‌سازی این فرآیندها می‌تواند به کاهش این مشکلات کمک کند.

- **عدم شفافیت در عملکرد سازمان‌ها**: عدم شفافیت در فرآیندها و تصمیم‌گیری‌ها باعث کاهش اعتماد عمومی و افزایش نارضایتی می‌شود. افزایش شفافیت و ارائه اطلاعات به‌صورت آنلاین می‌تواند به بهبود این وضعیت کمک کند.
- **احساس سرخوردگی و ناامیدی کارکنان**: کنترل شدید و بی‌روح بودن محیط کاری باعث کاهش انگیزه و بهره‌وری کارکنان می‌شود. ایجاد انگیزه و حمایت از کارکنان می‌تواند به بهبود عملکرد آن‌ها منجر شود.
- **استفاده از فناوری‌های نوین**: استفاده از گمرک الکترونیک و دولت الکترونیک می‌تواند به کاهش بار اداری و افزایش سلامت اداری منجر شود. هوشمندسازی فرآیندها در سیستم اداری شهرداری‌ها نیز می‌تواند به افزایش شفافیت و رضایت شهروندان کمک کند.

۶-۱- پیشنهادات کاربردی

- بر اساس نتایج پژوهش و یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها، پیشنهاداتی برای کاهش بار اداری در سازمان‌های دولتی ایران به شرح زیر ارائه می‌شود:
 - پایبندی به ارزش‌های حرفه‌ای اسلامی:
 - تدوین و اجرای منشور ارزش‌های حرفه‌ای براساس اصول اسلامی و فرهنگی کشور.
 - آموزش و ترویج این ارزش‌ها در میان مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی.
 - انتخاب مدیران شایسته و اخلاق‌مدار:
 - برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران با تمرکز بر اصول اخلاقی و ارزش‌های حرفه‌ای.
 - تدوین سازوکارهای ارزیابی عملکرد مدیران بر اساس شاخص‌های اخلاقی و حرفه‌ای.
 - بهبود فرآیندهای اداری و کاهش بوروکراسی
 - ساده‌سازی و بهینه‌سازی مراحل اداری با استفاده از فناوری‌های نوین و سیستم‌های هوشمند.
 - کاهش مقررات اضافی و غیرضروری که باعث افزایش بار اداری می‌شوند.
 - تقویت فرهنگ سازمانی و ایجاد حس اعتماد:
 - برگزاری کارگاه‌ها و نشست‌های توجیهی برای ترویج فرهنگ سازمانی مثبت و ایجاد حس اعتماد و همدلی در میان کارکنان.

ایجاد محیط کاری شفاف و حمایتی که کارکنان بتوانند به راحتی مشکلات و نظرات خود را بیان کنند.

استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و دیجیتال توسعه و پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریتی هوشمند و الکترونیکی برای بهبود کارایی و کاهش زمان و هزینه‌های اداری.

تشویق به استفاده از ابزارهای دیجیتال و فناوری‌های اطلاعاتی برای مدیریت بهتر فرآیندها.

ارزیابی و اصلاح مداوم ایجاد سیستم‌های ارزیابی و ارزشیابی مداوم برای شناسایی نقاط قوت و ضعف در فرآیندهای اداری و مدیریت.

تدوین برنامه‌های اصلاحی بر اساس نتایج ارزیابی‌ها و بازخوردهای کارکنان و مشتریان.

توجه به نیازها و رفاه کارکنان:

ایجاد برنامه‌های حمایتی و انگیزشی برای کارکنان به منظور افزایش رضایت شغلی و کاهش فرسودگی شغلی.

ارائه تسهیلات و مزایای مناسب برای بهبود شرایط کاری و رفاه کارکنان.

با اجرای این پیشنهادات، می‌توان به کاهش بار اداری، بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی و افزایش رضایت کارکنان و مشتریان دست یافت. این اقدام‌ها می‌تواند به تحقق اهداف کلی سازمان و ایجاد یک محیط کاری مثبت و کارآمد کمک کند.

پی‌نوشت‌ها

1. Niu
2. Xu
3. Del Pino
4. Hong
5. Administrative Burden
6. Weber
7. Weitzenboeck
8. Graver
9. Madsen
10. Max Weber
11. Deng
12. Lei
13. New Public Management Theory (NPM)
14. New Public Management
15. Yuan
16. Ronald Coase and Oliver Williamson

- | | |
|--|---------------------------|
| 17. Li | 18. Process modeling |
| 19. Comprehensive quality management | 20. He |
| 21. Yin | 22. Qiu |
| 23. Comprehensive quality management model | 24. Niu |
| 25. e-Government | 26. Xu |
| 27. Resource-Based Management | 28. Chen |
| 29. Public-Private Partnership | 30. Hong |
| 31. Bell | 32. Liu |
| 33. Clark | 34. Backguard and Tankink |
| 35. Doering and Matsen | 36. Hurd and Moynihan |
| 37. Emergent | 38. Systematic |
| 39. Constructivist | |

منابع و مأخذ

- بازرگان‌هرندی، ع. (۱۳۹۴). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری.
- سروستان، ن؛ عابدی جعفری، ح. (۱۴۰۲). ظهور مفهوم بار اداری (دردسرهای اداری) در مدیریت دولتی. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۱۸(۶۹)، ۵۵-۷۷.
- شاهرخی، س. ع. (۱۴۰۲). معضلات بوروکراسی در سیستم دولتی در ایران. *اولین کنفرانس بین‌المللی و چهارمین همایش ملی مدیریت، روانشناسی و علوم رفتاری*. تهران، فروردین.
- فکوری، م. (۱۴۰۱). نقش بروکراسی در بروز فساد اداری در کشورهای افغانستان و ایران. *مطالعات فقه اسلامی و مبانای حقوق*، ۱۶(۴۵)، ۱۶۷-۱۹۷.
- گل، جی.ای؛ *تئوری‌ها و فرایندهای مدیریت*، ترجمه‌ی سهراب خلیلی شورینی، تهران، سمت، ۱۳۸۰.

- Baekgaard, M., & Tankink, T. (2021). *Journal of Behavioral Public Administration*, 5(1), 1-6. <https://doi.org/10.30636/jbpa.51.306>.
- Bakaei, M., Pourkiani, M., Zeinaldini Meymand, Z. (2016). Bureaucracy in the modern era. In *Proceedings of the Second International Conference on Modern Research in Management, Economics, and Accounting* (pp. 1-10). Kuala Lumpur, Malaysia.
- Bell, E., Christensen, J., Herd, P., & Moynihan, D. (2023). Health in citizen-state interactions: How physical and mental health problems shape experiences of administrative burden and reduce take-up. *Public Administration Review*, 83(2), 385-400.
- Caliskan, O., & Gökalp, G. (2020). A micro-level perspective in organizational change: Cognitive dissonance, sense-making and attitude change. **Kuram ve**

Uygulamada Eğitim Yönetimi, 26, 719–742.

- Chen, D.X.; Hu, H. Construction of assessment index system of family farm Organizational Environment and its application. *J. Agric. For. Econ. Manag.* **2020**, 19, 585–592.
- Clark, A., & James, T. S. (2023). Electoral administration and the problem of poll worker recruitment: Who volunteers, and why? *Public Policy and Administration*, 38(2), 188-208.
- Del Pino, E., Calzada, I. & Díaz-Pulido, J.M. (2016). “Conceptualizing and Explaining Bureauphobia: Contours, Scope, and Determinants”. *Public Administration Review*, 76(5), 725-736. Disastrs: This PDF is available from The National Academies Press. At http://www.nap.edu/catalog.php?record_id=13457
- Deng, J.W. Government Embedding and Social Enrichment: A Dual Path to the Realization of Inclusive Governance. *J. Zhengzhou Univ.* **2020**, 53, 6–11.
- Graver, Hans Petter. 2019. *Alminnelig forvaltningsrett*, 5th ed. Oslo: Universitetsforlaget. [Google Scholar]
- Gui, H. Analysis of the association between rural land system and villagers’ autonomy—Another discussion on the economic foundation of village governance. *Political Sci. Res.* **2017**, 1, 99–110.
- Halili, R.; Kukovič, S. Organizational and Structural Approaches on Administrative Simplification: The Case of Kosovo. *Adm. Sci.* **2022**, 12, 18. <https://doi.org/10.3390/admsci12010018>.
- He, M.; Qiu, X.Y. The dual-track coupling mechanism of Government Embedment and rural autonomy under governance transformation—An analytical framework based on “value-institution-role”. *J. Agric. For. Econ. Manag.* **2022**, 21, 644–651.
- Hijmans, Hielke. 2020. Article 1. In *The EU General Data Protection Regulation (GDPR)—A Commentary*. Edited by Christopher Kuner, Lee A. Bygrave and Christopher Docksey. Oxford: Oxford University Press, pp. 48–59.
- Hong, M.Y.; Cao, H.S. The path to enhance the modernization of village governance through the “three rights of rural residential land”. *Agric. Econ. Issues* **2023**, 7, 4–12.
- Hubbart, J. A. (2023). Organizational change: The challenge of change aversion. *Administrative Sciences*, 13, 162. <https://doi.org/10.3390/admsci13070162>.
- Kovač, Polonca. 2021. Debureaucratization Limits in Administrative Procedures Codification: Lessons from Slovenia. *Administrative Sciences* 11: 1.
- Kukovič, Simona, and Gorazd Justinek. 2020. Modernisation Trends in Public Administration in Slovenia. *Croatian Comparative Public Administration* 4: 623–47.
- Lei, X.B.; Li, H.; Wang, B.L. Incentive mechanism of farmers’ willingness to respond to the three rights of Rural Residential Land subdivision—Research evidence from Deqing, Zhejiang Province and Liuyang, Hunan Province. *Econ. Geogr.* **2023**, 43, 191–202.

- Li, H.Y. Administrative Assistance for Self-Governance: Government Involvement and Self-Governance Growth in the Reform of Sinking Units—A Survey and Analysis Based on Shizhai Village in Hezhen Township. *J. Nanjing Agric. Univ.* **2022**, 22, 98–108.
- Ligi, Timo, and Andrej Kmecl. 2021. Implementation of Laws on General Administrative Procedure in the Western Balkans, SIGMA Papers, No. 62. Paris: OECD Publishing.
- Liu, R.; He, X.F. From embedded governance to categorized management: A review and prospect of the change of the Rural Residential Land system. *J. Sichuan Univ.* **2018**, 3, 47–56.
- Liu, Y., Wang, S., & Cheshire, L. (2023). The problems with neighbors: An examination of the influence of neighborhood context using large-scale administrative data. *Urban Affairs Review*, 59(1), 238-274.
- Madsen, Jonas Krogh, and Kim Sass Mikkelsen. 2022. How salient administrative burden affects job seekers' locus of control and responsibility attribution: Evidence from a survey experiment. *International Public Management Journal* 25 (2): 241–60.
- Moen, Olav Haugen. 2019. Forvaltningsskjønn og domstolskontroll [Administrative Discretion and Judicial Review]. Oslo: Gyldendal.
- Moynihán, D., Gerzina, J., & Herd, P. (2022). Perspectives on Public Management and Governance, 5, 22–35. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvab025>. Advance access publication 28 December 2021.
- Niu, X.; Zhou, H.M.; Wu, G.Z. Farm household differentiation, property value perception and Rural Residential Land exit behavior. *J. Northwest Agric. For. Univ.* **2023**, 23, 135–145.
- Nuwansala, H. P & Dilan, H. K. T. (2021). Organizational change and change management. *In Contemporary in Echotons in management* 23(14), 49-69.
- Qiu, T.W.; Luo, B.L. Clan Networks, Administrative Interventions and Villagers' Sense of Security-Evidence Based on 212 Villages in 27 Provinces Across China. *Econ. Theory Econ. Manag.* **2023**, 43, 47–59.
- Sarta, A., Durand, R., Vergne, J.-P. (2021). Organizational adaptation. *Journal of Management*, 47(1), 10.1177/0149206320929088. <https://doi.org/10.1177/0149206320929088>.
- Weitzenboeck, E.M. Simplification of Administrative Procedures through Fully Automated Decision-Making: The Case of Norway. *Adm. Sci.* **2021**, 11, 149. <https://doi.org/10.3390/admsci11040149>.
- Xu, H.M.; Li, H. Research on the Interconstructive Mechanism and Impact of Policy Implementation and Capable People Ruling Villages. *Seek. Truth* **2022**, 3, 87–99.
- Yang, Y.W. Government Embedment, Community Integration and Collectivized Development of Tibetan Herders: Based on “Institution-Life” Analysis. *J. Huazhong Agric. Univ.* **2021**, 5, 120–127.

- Yang, Z.; Tang, H.; Zhao, W.; Ran, R. A Study of the Mechanisms of Government Embedment and Organizational Environment Related to Supervisory Effectiveness in the Collective Governance of Rural Residential Land. *Land* **2024**, *13*, 1760. <https://doi.org/10.3390/land13111760>
- Yin, X.Y. Functional Regeneration and Institutional Construction of New Township Sage Governance in the Context of Rural Revitalization—A Survey Based on New Township Sage Organizations in County D of Guizhou Province. *Guizhou Ethn. Stud.* **2023**, *44*, 105–112
- Yuan, F.C.; Jin, Y.G. Administrative Embedding, Village Orientation and Governance Diversity—Based on the Observation of Rural Residential Land Reform in County Y. *J. Nanjing Agric. Univ.* **2019**, *19*, 96–107+157–158.
- Yuan, M.B. Administrative activation of society: Practical mechanism and path choice of rural governance modernization. *Seek. Truth* **2023**, *6*, 79–91
- Zhang, G.H.; Zhang, J. The reform of “three rights of residential land” and the growth of farmers’ income. *Reform* **2021**, *10*, 41–56.

Understanding the process of administrative burden formation in Iranian government organizations

Narges Sarvestan¹

Abolfazl Gayini²

Hassan Abedi Jafari³

Zolfa Haqqoyan⁴

Abstract

Bureaucracy and administrative complexities in Iranian governmental organizations have been identified as major challenges. This study aims at designing a model to reduce administrative burden in these organizations by leveraging modern technologies and creating transparent systems to enhance organizational efficiency and transparency. The research employs a descriptive-analytical method, utilizing both library and field approach for data collection. Data were gathered through semi-structured interviews with public administration experts and questionnaires distributed among citizens and managers of governmental organizations. The statistical population included experts in public administration, citizens, and managers of governmental organizations. The results of the study indicated that adherence to professional Islamic values and the observance of justice and fairness are significant causal conditions that contribute to reducing administrative burden and improving the performance of governmental organizations. The existence of ethical managers and the development of a charter for professional values were identified as effective strategies in reducing administrative burden. Strengthening organizational values and fostering trust and empathy among employees were also found to be important contextual factors. Conversely, adherence to outdated methods and the selection of incompetent managers were identified as intervening conditions that negatively impact the reduction of administrative burden. The selection of managers based on meritocracy and the observance of justice were identified as the central phenomenon that plays a crucial role in improving organizational performance. Finally, the reduction of costs, improvement in competitive efficiency, reduction of tensions, increased responsiveness, and the realization of professional values for managers. This research demonstrated that utilizing modern technologies and creating transparent and responsive systems, help to reduce administrative burden and improve efficiency and transparency in Iranian governmental organizations. The suggestions include simplifying processes, increasing transparency, providing information online, and using smart software to facilitate processes.

Keywords: Bureaucracy, Administrative Burden, Governmental Organizations, Modern Technologies, Transparency, Organizational Efficiency.

1 PhD Student at the research Institute of Hawzeh and University

2 Assistant Professor, Institute of Research of Hawzeh and University

3 Assistant Professor, University of Tehran, Iran

4 Assistant Professor, University of Science and Technology, Tehran, Iran