

## طراحی مدل دولت کارآفرین برای سازمان‌های اداری ایران

عباس نصیری زنگ‌آباد<sup>۱\*</sup>، رضا رسولی<sup>۲</sup>، حسن الوداری<sup>۳</sup>، علی محمدزاده<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۴. دانشیار گروه روانشناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۵/۱/۱۹) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۵/۸/۸)

## Designing Entrepreneurial Government Model for Public Organizations of Iran

\*Abbas Nasiri ZangAbad<sup>1</sup>, Reza Rasouli<sup>2</sup>, Hasan Alvedari<sup>3</sup>, Ali Mohammadzadeh<sup>4</sup>

1. Ph.D Candidate of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

2. Professor of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

3. Assistant Professor of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

4. Associate Professor of Psychology, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Received: (7/Apr/2016) Accepted: (28/Oct/2016)

## Abstract

Although the term Entrepreneurship has been shaped and nurtured first time in the business area in the literature, but today we can see it's entering to the area of public services. One of the promotion of this attitude, is the creating of reinventing government theory. In the present study, we decided to test the effect of injecting the mentioned theory in the public sector of Iran. For doing this, a fundamental research approach and Delphi technique, as well as confirmatory factor analysis and structural equation modeling to assess construct validity was used. Delphi panels formed of 15 executives from administrative division population and academic faculty, consists of 15 members. For designing the primary questionnaire design, dimensions and variables was extracted from the theory. after 3 rounds of the Delphi, by eliminating the 5 variables of the 10 variables and adding 3 local variables, the 8 variables and 67 indicators of the final model were defined. Variables include: community-opened, market orientated, mission-oriented, customer-driven, decentralized, promoting professional ethics, development the social justice and Jihadian management.

## Keywords

Government, Reinventing Government Theory, Entrepreneurial Government, Delphi technique, Localizat.

## چکیده

با وجودی که واژه کارآفرینی نخستین بار در ادبیات کسب‌وکار و تجارت شکل گرفته و پرورش یافته است، اما امروزه شاهد ورود آن به فضای خدمات عمومی هستیم. یکی از نتایج اشاعه این نگرش، ایجاد نظریه بازآفرینی دولت است. پژوهش حاضر بر آن است تا اثر تزریق تئوری بازآفرین دولت را بر محیط اداری بخش دولتی کشور مورد بررسی قرار دهد. این امر از طریق یک رویکرد تحقیقی بنیادی و روش توصیفی پیمایشی دلفی و نیز مدل یابی معادلات ساختاری برای تحلیل عاملی تأییدی و سنجش روایی سازه انجام شد. پانل دلفی از دو بخش اداری با ۱۵ نفر مدیر اجرایی جامعه آماری و علمی شامل ۱۵ نفر عضو هیئت‌علمی دانشگاه تشکیل یافت. برای طراحی پرسشنامه اولیه، متغیرهای ۱۰ گانه مدل دولت کارآفرین به همراه ابعاد استخراجی آنها وارد و پس از ۳ دور اجرای دلفی، با حذف ۵ متغیر از این ۱۰ متغیر و نیز افزوده شدن ۳ متغیر بومی، ۸ متغیر نهایی مدل شناسایی و مجموعاً ۶۷ شاخص بومی برای این ۸ متغیر تعریف شد. متغیرها عبارت‌اند از: تعلق به مردم، بازارگرایی، رسالت محوری، مشتری مداری، تمرکززدایی، اشاعه اخلاق حرفه‌ای، توسعه مدیریت جهادی و برقراری عدالت اجتماعی.

## واژه‌های کلیدی

دولت، نظریه بازآفرینی دولت، دولت کارآفرین، فن دلفی، بومی‌سازی.

## مقدمه

کشور اجرا شده است. البته رویکردهای دیگری نیز نسبت به کارآفرینی دولتی مطرح است: بهبود دموکراسی (شاکلی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۲)، کوچک‌سازی فعالیت‌ها و نیروی کار (گوری،<sup>۳</sup> ۱۹۹۳)، تغییر جهت تلاش کارکنان درخصوص اهداف آگاهانه (اوزبورن و گیبلر،<sup>۴</sup> ۱۹۹۲)، خصوصی‌سازی (زهرا و هانسون،<sup>۵</sup> ۲۰۰۰)، استفاده کارآمد و اثربخش‌تر از دارایی‌های دولت در جهت کسب درآمد بیشتر (بلونی و گورلی،<sup>۶</sup> ۲۰۰۲)، مشتری محوری تحت نیروهای رقابتی بازار (کالن و کاشمن،<sup>۷</sup> ۲۰۰۰)، اتخاذ نقشی کارآفرینانه با توسل به ریسک‌پذیری و خلاقیت (لويس،<sup>۸</sup> ۱۹۸۰)

امروزه دولت‌های ما غرق در گرفتاری هستند. در هزاره جدید شاید فکر بازآفرینی دولت در نظر کسانی که دولت را ثابت و بدون تغییر می‌دانند جسورانه جلوه کند. امروزه دنیای مدیریت بار دیگر در معرض دگرگونی‌های بزرگ است.

پیدایش اقتصاد جهانی پس‌اصنعتی و دانش‌مدار، واقعیات کهنه را در سراسر جهان به چالش کشیده و فرصت‌های به‌شدت جالب و گرفتاری‌هایی ترس‌آور فراهم آورده است. دولت‌ها چه کوچک و چه بزرگ، چه فدرال، چه ایالتی و چه محلی به این پدیده واکنش نشان می‌دهند.

ما از عبارت دولت کارآفرین برای توصیف نظم جدید استفاده می‌کنیم. شاید این عبارت بسیاری از خوانندگان را متحیر سازد زیرا آنها کارآفرین را فقط و فقط به‌عنوان مردان و زنان اهل کسب‌وکار می‌دانند. اما معنای واقعی واژه کارآفرین گسترده‌تر از آن است. در ۸۰۰ کارآفرین منابع اقتصادی را از حوزه‌های کم بازده به حوزه‌های پربازده منتقل می‌کنند. این تعریف به‌طور یکسان بخش خصوصی، بخش دولتی و بخش سوم یعنی داوطلبی را شامل می‌شود. وقتی از کارآفرینان دولتی صحبت می‌کنیم منظور، آن دسته از نهادهای بخش عمومی است که همواره از منابع خود به شیوه‌های نو استفاده می‌کنند تا کارایی و ثمربخشی خود را بیشتر کنند. ناکامی اصلی امروز دولت‌ها از نوع ابزار است نه از جنس هدف (اوزبون، ۱۳۸۹، ۱۷). «به هر روی، ایده‌های بخش خصوصی از دهه ۹۰ بر تفکرات مرتبط با تحول در بخش دولتی اثرگذار بوده است» (استیون وان دوال<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۹۰). در هر صورت

درحالی‌که تعبیر توماس کوهن از دگرگونی در نحوه دیدن با عبارت پارادایم نمود می‌یابد، اما واقعیتی که وجود دارد این است که در مدیریت دولتی چیزی به نام پارادایم وجود ندارد. علت آن هم این است که اجماع و توافق واحدی در دل دولت‌ها و اجتماعات عمومی بر روی مجموعه‌ای از نظریات دیده نمی‌شود. در خوش‌بینانه‌ترین حالت می‌توان گفت در حوزه مدیریت دولتی، ظهور پارادایم اگر نگوئیم غیرممکن است، می‌توان گفت که هنوز به کمال نرسیده است (ترگیسیان، ۱۳۸۷: ۱۶۵). بنابراین از دید وی، بهتر این است که به‌جای تلاش برای ایجاد یک پارادایم، بر ایجاد چندین مینی پارادایم متمرکز شد. از این رو، که دولت‌های مختلف از رویکردهای متعددی برای اداره جوامع خود بهره می‌برند، مدت‌هاست که عبارت "شبه پارادایم" به‌جای پارادایم در ادبیات متعارف شده است.

ضرورت پرداختن به چالش‌هایی مانند فناوری، جهانی‌شدن و رقابت بین‌المللی دولت‌های غربی را بر آن داشته است تا اقدام به ایجاد تغییراتی عمده در سلوک مدیریتی‌شان نمایند. این دیدگاه باعث شده است تا شبه پارادایم الگوی سنتی اداره امور عمومی به‌رغم سیطره وسیعی که بر بخش اعظم قرن بیستم داشته است، جای خود را به شبه پارادایم‌های جدید منشعب از نهضت اداره امور عمومی نوین بدهد. این شبه پارادایم‌ها که بعد از بروز انتقادات نسبت به الگوی سنتی اداره امور عمومی و در تلاش برای رفع ایرادات آن مطرح شدند، در قالب ۵ شبه پارادایم زیر معرفی می‌شوند:

۱. شبه پارادایم مدیریت دولتی نوین
  ۲. شبه پارادایم دولت الکترونیک
  ۳. شبه پارادایم حکمرانی خوب
  ۴. شبه پارادایم خدمات عمومی نوین
  ۵. شبه پارادایم بازآفرینی دولت<sup>۱</sup> (دولت کارآفرین)
- (همان: ۱۶۸).

پژوهش حاضر با تمرکز بر بررسی و آزمون یکی از این شبه پارادایم‌ها یعنی شبه پارادایم بازآفرینی دولت در جهت ایجاد زمینه برای بومی‌سازی الگوهای علمی و به‌روز مدیریت دولتی طراحی شده است. این کار با استفاده از به‌کارگیری مدل ارائه شده توسط پدیدآورندگان شبه پارادایم یاد شده به‌عنوان طرح اولیه و تعدیل آن با استفاده از روش دلفی در چند دور مطالعه تحقیقی و شناسایی متغیرها، ابعاد و شاخص‌های دارای قابلیت به‌کارگیری در سازمان‌های اداری

2. Shockley & et al.  
3. Gore  
4. Osborne & Gaebler  
5. Zahra & Hansen  
6. Bellone & Goerle  
7. Cullen & Cushma  
8. Lewis  
9. Steven Van de Walle & et al.

1. Reinventing government

و ایجاد مشاغل مولد و درآمدزای کشور، کاهش فاصله با کشورهای نواحی و صنعتی و ارتقای موقعیت بین‌المللی ایران است و برای نیل به آن رشد اقتصادی سالانه ۵/۸ درصد، سرمایه‌گذاری ۱۱ درصد، کاهش نرخ بیکاری به میزان ۷ درصد و تورم حدود ۵ درصد طراحی شده و پیش‌نیاز آن رشد بهره‌وری به میزان ۴/۴ درصد در سال است.

بر این اساس محورهای برنامه چهارم توسعه به شرح زیر تعیین شده است ۱- بسترسازی برای رشد سریع اقتصادی ۲- تعامل فعال با اقتصاد جهانی و قابلیت‌پذیری اقتصادی ۳- توسعه مبتنی بر دانایی ۴- توسعه پایدار (توسعه با ملاحظات زیست‌محیطی) ۵- ارتقای سلامت، بهبود زندگی و امنیت انسانی ۶- امنیت ملی ۷- توسعه امور قضایی ۸- توسعه فرهنگی ۹- نوسازی دولت و ارتقای اثربخشی فعالیت‌های آن. باید توجه داشت که در عصر نوین هر روز که از زندگی می‌گذرد روزی از دست رفته برای همیشه است. اگر به ضرب‌آهنگ پدید آمدن و عرضه کالاها و خدمات تازه و شتاب و بی‌آرامی تحولات تکنولوژیک - در عرصه‌هایی چون فناوری اطلاعات، مهندسی ژنتیک و بیوتکنولوژی، نانوتکنولوژی - دقت کنیم، معنای روزهای رفته برایمان شفاف‌تر می‌شود.

از دیدگاه سیستماتیک این تحولات دنیا را به یک سیستم باز تبدیل کرده که در آن همه چیز به هم مرتبط و وابسته است تا جایی که مسائل اقتصادی یک نقطه نه تنها در محیط اجتماعی و سیاسی پیرامون خود، بلکه بر جوامع دورتر از خود و الگوهای رفتاری (سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی) اثر می‌گذارد. در این سیستم بارز تعامل و مراوده بین سیستم‌های فرعی به سرعت اتفاق می‌افتد. اما اگر ضرب‌آهنگ این فعل‌وانفعال بین دو سیستم فرعی باهم هم‌نواخت نشود فاصله‌ها بیشتر می‌شود. این فاصله تنها به تولید ناخالص داخلی مربوط نمی‌شود بلکه بر واپس ماندگی سیستم فرعی منفعلی در آموزش و پرورش، علوم، فناوری، بهره‌وری و استانداردهای زندگی اثر می‌گذارد. همه این احتمالات به‌عنوان اختلالی در جریان عملکرد دولت ظاهر می‌شود و ضرورت پژوهشی با پیشنهاد راهکارهای اصلاحی را متذکر می‌گردد. این امر به‌وضوح نیاز غفلت شده به یک دولت خلاق و مبتکر را در مسیر ارتقای رفاه عمومی متذکر می‌گردد.

«درواقع، کارآفرینی به‌عنوان مفهومی مبتنی بر نوآوری، خلاقیت، استقرار سازمان‌ها و فعالیت‌های جدید و نوین، در بازارها، شرکت‌ها، دولت‌ها و دانشگاه‌ها روی می‌دهد» (اسلافت و لزی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷: ۲۴). از این رو، در این پژوهش تلاش شده

«تصویر منفی شهروندان از دولت و اداره امور عمومی ممکن است نتیجه شیوه اجرای وظایف این سازمان‌ها باشد» (زارع و همکاران، ۱۳۹۵: ۳۳).

امروزه آهسته و آرام، دور از چشم توده مردم نوع تازه‌ای از موسسه‌های عمومی سر برمی‌کشند. این سازمان‌های نوظهور سازمان‌هایی ناب نامتمرکز و نوآور هستند. آنها نرمش‌پذیر سازش‌پذیر و چالاک در یافتن راه‌های نو به هنگام تغییر شرایط هستند و برای انجام کارها به شیوه‌ای خلاق و ثمربخش از رقابت، حق انتخاب مشتری و دیگر سازوکارهای غیر بوروکراتیک استفاده می‌کنند. دولت کارآفرین برای اداره امور به دنبال راه‌های ثمربخش و کارآمد می‌شود، خواهان متوقف کردن طرح‌ها و شیوه‌های کهنه است، نوآور و خلاق است و قدرت تخیل قوی دارد، خطرپذیر است، به جای پرهیز از هزینه‌کردن، وظایف شهری را به وظایفی پول‌ساز تبدیل می‌کند. از گزینه‌های جا افتاده و قدیمی که فقط به دنبال حفظ بقا و حداقل‌ها است دوری می‌کند، با بخش خصوصی کار می‌کند، به کار خود به‌طور اصولی به چشم نوعی کسب‌وکار می‌نگرد، خصوصی‌سازی می‌کند، موجد تأسیسات و کارهای درآمدزا است، بازارمدار است، به سنجش عملکرد اعتقاد دارد، به فکر و کار شایسته پاداش می‌دهد، بیان می‌کند باید کاری کنیم که وضع بهتر شود و از داشتن آرزو آن هم، آرزوهای بزرگ هراس ندارد.

### اهمیت توجه به دولت کارآفرین در کشور

آسیب‌شناسی نظام اداری کشور گویای آن است که این نظام دیوان‌سالار دچار عوارضی نامطلوب همچون فقدان روحیه مشارکت‌پذیری و مشارکت‌جویی، متمرکزگرایی و انعطاف‌ناپذیری، کندی و پرپیچ‌وخم بودن انجام امور، غلبه روحیه بی‌اعتنایی به نتیجه کار، مسئولیت‌ناپذیری و فراقندی و بهره‌وری پایین و ناکارآمدی است (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲). نگاهی به آرمان‌های مندرج در چشم‌انداز بیست‌ساله و با نگاهی همه‌جانبه به وضعیت نه‌چندان مطلوب امروز و امید به آینده، ضرورت هدایت کشور به مسیر صحیح و روز آمده شده توسعه بیشتر احساس می‌شود. این مسیر باید ما را به چشم‌انداز و نقطه‌های آرمانی ۱۴۰۴ خورشیدی برساند، یعنی به دورنمایی که با توجه به ضرورت‌ها و الزامات آرمان‌های قانون اساسی، تحولات بین‌المللی، فضای نوین اقتصادی جهان و تجربیات علمی و فناوری‌های نو ترسیم شده و نقطه آرمانی این دورنما تبدیل جمهوری اسلامی ایران به قدرت اول علمی، اقتصادی، صنعتی و فناوری منطقه است و هدف‌های مهم آن بسترسازی

گذشته همین‌طور که در عوالم حاصل از تحولات سازمان‌های دولتی سیر می‌کردیم، کوشیدیم تا عوامل و گرایش‌های اثرگذار بر این دگرگونی‌ها را بشناسیم. از خودمان می‌پرسیدیم صفت مشترک این سازمان‌های نوآور و کارآفرین چیست؟ برای ایجاد این رفتارهای متفاوت چه مشوق‌هایی را عرضه کرده‌اند؟ و در کل چه کرده‌اند - که اگر دولت‌های دیگر همان کار را بکنند - کارآفرینی قاعده می‌شود. و بوروکراسی استثناء؟ پیدا کردن سرخ مشکل نبود. بیشتر دولت‌های کارآفرین رقابت میان تأمین‌کنندگان خدمات را شدت می‌دهند. با انتقال امر نظارت از سازمان بوروکرات به جامعه شهروندان را توان‌افزا می‌کنند. آنها عملکرد سازمان‌های کارگزار را می‌سنجند اما سنجه آنها میزان نهاده‌ها نیست بلکه میزان ستاده‌هاست.

آنچه آنها را به پیش می‌راند هدف‌ها و رسالت‌های آنهاست نه قواعد و مقررات. آنها کارفرمایان خود را مشتری می‌دانند و انواع گزینه‌ها را بر آنها عرضه می‌کنند: فرصت‌گزینش از میان انواع مدارس، انواع برنامه‌های آموزشی و انواع گزینه‌های مسکن. آنها نمی‌گذارند گرفتاری بروز کند نه این‌که پس از بروز مشکلات، خدمات لازم را تأمین کنند. همه توشه و توان خود را در راه تولید و درآمد صرف می‌کنند نه اینکه فقط درآمد را خرج کنند. آنها قدرت را توزیع و از مدیریت مشارکتی استقبال می‌کنند. آنها سازوکارهای بازار را بر سازوکارهای بوروکراسی ترجیح می‌دهند. آنها منحصراً در فکر ارائه خدمات نیستند بلکه همه بخش‌ها - خصوصاً دولتی و داوطلب - را به اقدام و شتاب در حل گرفتاری‌های جامعه ترغیب می‌کنند.

«جنبش بازآفرینی دولت که از سوی اوزبورن و گیبلر مطرح گردید، تلاشی است در راستای تغییر فعالیت‌های دولت از یک دیدگاه درون‌نگر به رویکردی نتیجه‌گرا با تأکید بر نیازهای استفاده‌کنندگان» (شجاعی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۶۳۴).

«به گمان ما این ده اصل که به‌طور خلاصه در زیر تشریح می‌شود اساس و عامل ناپیدای پیدایش این نوع ظهور دولت است. اینها در حکم پره‌هایی است که چرخ جدید را سرپا نگه می‌دارد. این با هم مجموعه‌های یکپارچه را تشکیل می‌دهند. نوع جدیدی از دولت اصول همه گرفتاری‌های ما را برطرف نخواهند کرد، اما تجربه سازمان‌هایی که این اصول را به کار بسته‌اند نشان می‌دهد بیشتر

است تا به سؤال اساسی زیر پاسخ داده شود: "چه سازوکارهایی برای بازآفرینی دولت درخصوص تبدیل آن به دولت کارآفرین در کشور وجود دارد؟" برای پاسخ به این سؤال، مدل بازآفرینی دولت اوزبورن و گیبلر به‌عنوان مبنای طراحی مراحل مورد استفاده قرار گرفت تا با استفاده از روش دلفی پاسخ حاصل شود. علت انتخاب این مدل به‌عنوان مبنای پژوهشی در تحقیق حاضر این بود که آن، تنها مدل موجود در ادبیات بود و هیچ مدل مشابهی در این خصوص تاکنون ارائه نشده است و همچنین در داخل کشور نیز هیچ پژوهش مشابهی با متغیرهای آن حتی در بعدی کوچک‌تر انجام نشده است.

## مبانی نظری

### دولت کارآفرین

در زمان ریاست جمهوری بیل کلینتون<sup>۱</sup> در ایالات متحده و در اوج نارضایتی مردم از دولت و سازمان‌های دولتی که زمزمه‌های دولت‌زدایی به گوش می‌رسید. برای تعدیل بوروکراسی روز حاکم بر دولت‌های فدرال، ایالتی و محلی، کمیته‌ای به ریاست الگور معاون کلینتون تشکیل شد. گزارش کمیته پس از بررسی‌های انتقادی به روش‌های کار دولت و دست‌یابی به یک سری نتایج منتشر شد و در ایران نیز در کتابی تحت عنوان نبرد با بوروکراسی وارد بازار شد.

دیوید اوزبورن در این کمیته مشاور الگور<sup>۲</sup> بود. بخش عمده‌آوازه او نیز بدین‌جهت بود که گرایش حزبی نداشت و به رهبران هر دو حزب دموکرات و جمهوری‌خواه مشاوره می‌داد. در آن زمان یک سناتور دموکرات که پس از سه دوره عضویت در سنای آمریکا به فرمانداری ایالت فلوریدا رسیده بود در مراسم ادای سوگند گفت: دولت را از نو خواهیم آفرید. درعین‌حال، فرماندار جمهوری‌خواه ماساچوست نیز قول داد که دولت کارآفرین تأسیس کند که مشوق رقابت باشد و به نتیجه کار بیش از رعایت مقررات بها دهد.

فرماندار جمهوری‌خواه اوهایو نیز در مراسم آغاز کار خود گفت: دیگر روزگار آن سپری شده است که مقامات دولتی را با میزان هزینه‌ای که برای رفع مشکلات می‌کردند بسنجیم. واقعیات جدید به ناگزیر شیوه ارزیابی مدیران را عوض کرده است: آیا آنها می‌توانند با هزینه کمتر کارهای بهتر و بیشتر انجام دهند یا خیر. اوزبورن می‌گوید: در ۵ سال

1. Bill Clinton  
2. Al Gore

3. Shojaei & et al.

دسترسی‌ها به خدمات تلقی نمود<sup>۸</sup> (کلارک و نیومن، ۲۰۰۷: ۲۰۰۷). برای اینکه مردم به‌عنوان مشتری خواهان استفاده از خدمات دولت هستند. دولت‌ها بیشتر «مشتری پرن» هستند. حال آن که بند ناف بخش خصوصی به مشتری وصل است. «این امر از طریق گوش دادن به گزینه‌های مدنظر مشتریان قابل انجام است (کلاف<sup>۹</sup>، ۱۹۹۸: ۸).

### دولت کارآفرین<sup>۱۰</sup> (دخل به‌جای خرج)

در بیشتر دولت‌ها، به اداره کردن دارایی‌ها توجه می‌شود و کسی به فکر درآمدزایی نیست. دولت‌ها واژه سود را واژه‌ای مطرود می‌دانند. گرفتن کارمزد از خدمات غیر پایه‌ای دولتی مطمئن‌ترین راه افزایش درآمدهای غیرمالی است که باعث تنظیم تقاضا برای خدمات همگانی می‌شود.

### دولت پیشگیر<sup>۱۱</sup>

توانایی پیش‌بینی و پیشگیری در دولت‌های بوروکراتیک سنت‌گرا ضعیف است. در زمانه‌ای که سرعت دگرگونی در پدیده‌ها بسیار است ندیدن آینده نقیصه‌ای مرگبار است. پیش‌بینی کردن آینده یک موضوع است و تصمیم‌گیری بر پایه دوراندیشی، موضوعی دیگر. شماره فزاینده‌ای از نهادهای دولتی با به‌کارگیری یکی از قواعد بخش خصوصی، موسوم به «برنامه‌ریزی راهبردی»، در این راه کوشیده‌اند.

### دولت نامتمرکز<sup>۱۲</sup>

امروز با گسترش اطلاعات و آگاهی کارکنان از یک‌سو و سرعت تحولات از سوی دیگر، زمانی برای منظر ماندن وجود ندارد تا اطلاعات و تصمیم‌گیری‌ها از زنجیره فرماندهی بالا رود و پایین بیاید. در چنین شرایطی رهبران کارآفرین به‌طور غریزی به روش «نامتمرکز» متوسل می‌شوند و «کارکنان» را بیش‌تر در تصمیم‌گیری‌ها شریک می‌کنند.

### دولت بازارگرا<sup>۱۳</sup>

بهترین روش اداره کردن کشور «تعیین ساختار بازار» است. اگر دولت بتواند انگیزه‌هایی پدید آورد که بر میلیون‌ها تصمیمی که در بازار گرفته می‌شود اثر بگذارد این اثر هزاران بار بیشتر از تأمین مالی برنامه‌هاست.

گرفتاری‌های ناشی از دولت بوروکرات رفع می‌شود» (اوزبورن، ۱۳۸۹: ۳۶).

### دولت راهگشا<sup>۱</sup>

دولت‌های کارآفرین، فعالیت سیاست‌پردازی (سکان‌داری) را از فعالیت ارائه خدمات (پارو زدن) جدا کرده‌اند. آنها نقش خریدار ماهر را بازی می‌کنند و از تولیدکنندگان مختلف برای اجرای سیاست‌ها استفاده کرده و از حربه «رقابت» میان تأمین‌کنندگان خدمات به‌نفع مردم بهره‌برداری می‌کنند. درواقع، دولت خدمات را واگذاری می‌کند نه سیاست‌گذاری و حکمرانی را که معنای واقعی خصوصی‌سازی همین است.

### دولت رقابت<sup>۲</sup>

رقابت همان شاه کلیدی است که قفل نظام بوروکراسی را باز و راه را برای سازمان‌های دولتی هموار می‌کند. اگر بازار ساخت سالم نداشته باشد رقابت به انحصار تبدیل می‌شود؛ بنابراین، چنانچه قرار باشد از رقابت نتیجه درست گرفته شود، باید به درستی هدایت شود و این کار دولت است.

### دولت رسالت محور<sup>۳</sup>

عامل حرکت بیشتر سازمان‌های دولتی رسالت نیست بودجه و مقررات تکلیف آنها را معلوم می‌کند. درحالی که، «در یک سازمان رسالت محور، کارکنان اجازه دارند تا مأموریت سازمانی را از طریق اثربخش‌ترین مسیری که می‌شناسند پیگیری نمایند» (تامپسون و ریکوچی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸: ۲۳۱). این در حالی است که از دید راسل و ویسست، بیشتر شهروندان مشارکتی در تحقق امورات دولتی ندارند (ویتو و کانسلمن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰: ۳۱۶).

### دولت نتیجه‌گرا<sup>۶</sup>

دولت‌های بوروکراتیک بیشتر به جذب منابع (داده) می‌اندیشند و خروجی (ستاده) کار را نمی‌سنجند. دولت نتیجه‌گرا تلاش می‌کند نتیجه نهایی کار را با روش ستاده به داده محاسبه نماید.

### دولت مشتری مدار<sup>۷</sup>

«امروز واژه شهروند جای خود را به عبارت مشتری داده است و آنها را باید به‌عنوان مشتریانی واجد تمام حقوق و

8. Clarke & Newman  
9. Kellough  
10. Enterprising government  
11. Anticipatory Government  
12. Decentralized Government  
13. Market Oriented Government

1. Catalytic Governme  
2. Competitive Government  
3. Mission-Driven Government  
4. Thompson and Riccucci  
5. Vito & kunselman  
6. Results-Oriented Government  
7. Customer-Driven Government

### دولت متعلق به جامعه<sup>۱</sup>

متخصصان هستند - به کار می‌رود. این روش با این هدف ابداع شده است که حداکثر استفاده از نظرات گروهی به عمل آمده مخالفت و ناسازگاری را به حداقل برساند (پاشایی زاد، ۱۳۸۶: ۶۳). «دلفی رویکرد یا روشی سیستماتیک در تحقیق برای استخراج نظرات یک گروه از متخصصان در مورد یک موضوع یا یک سؤال است و رسیدن به اجماع گروهی از طریق یک مجموعه از چینش پرسشنامه‌ای با حفظ گمنامی پاسخ‌دهنده‌ها و بازخورد نظرات به اعضای گروه است (احمدی، ۱۳۸۹).

### تشکیل پانل علمی پژوهش

روش انتخابی برای گزینش اعضای دلفی به صورت غیراحتمالی (یعنی براساس قضاوت انسانی و تحت تأثیر اصلاحات و علایق) بود و در عین حال از نوع قصدی که در آن نمونه براساس قضاوت شخصی یا اهداف مطالعه انتخاب می‌شود.

در این تحقیق، تعداد اعضای دلفی ۳۰ نفر بود که به صورت زیر توزیع شده بودند:

جدول ۱. تعداد تفکیکی اعضای خبرگان دلفی

تحصیلات	علمی	اداری	جمع
ارشد	—	۱۳	۱۳
دکتری	۱۳	۱	۱۴
دانشجوی دکتری	۲	۱	۳
جمع کل	۱۵	۱۵	۳۰

مبنای طراحی تئوریک پژوهش کتاب بازآفرینی دولت بود که شامل نتایج کلی تحقیقات ۵ ساله اوزبورن و گیبلر با شرحی جامع از ۱۰ اصل گفته شده به همراه بعدها و شاخص‌ها و مثال‌ها و موارد کاربردی و مصداقی بود. این ۱۰ متغیر عیناً پس از استخراج ابعاد اصلی (به تعداد ۲۶ بعد) در قالب پرسشنامه‌ای مبتنی بر طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای و شامل سؤالات باز و بسته ارائه شد. رویه کار بدین صورت آغاز شد که در ابتدا یک سؤال به صورت کلی به صورت زیر گنجانده شد: "به نظر شما هریک از بعدها زیر تا چه اندازه‌ای در ایجاد دولت کارآفرین در کشور مؤثر می‌باشد؟" سؤالات بسته برای ابعاد اصلی داده شده و برای تأیید یا رد آنها استفاده شد و در سؤالات باز از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا اگر متغیر یا بعد دیگری مدنظر دارند در قسمت‌های

با ایجاد حس اعتماد به نفس در شهروندان، امور به خود آنها که اشتیاق بیشتری دارند واگذار می‌شود تا با ایجاد حس مالکیت در آنها، خروج از بوروکراسی‌های دست و پاگیر در کنار کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت خدمات تسهیل شود. در هر حال، به اعتقاد اوزبورن و گیبلر اندیشه بازآفرینی دولت باید به عنوان یک مدل برای امروز و فردای جهان مدنظر قرار گیرد (تات کی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۴۳۶). در عین حال، این اصول ده‌گانه با وجود دارا بودن یک روایی تئوریک، «قابلیت اجرای‌شان به آن آسانی که نظریه‌پردازان می‌پندارند نیست» (ویلیامز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰: ۵۳۱).

### روش‌شناسی تحقیق

روش‌شناسی به این سؤالات پاسخ می‌دهد: چگونه می‌توان در مورد جهان معرفت به دست آورد؟ چگونه می‌توان حدود دانسته‌های انسان درباره حقیقت را تشخیص داد؟ (علی احمدی و دیگران، ۱۳۸۶: ۱۷).

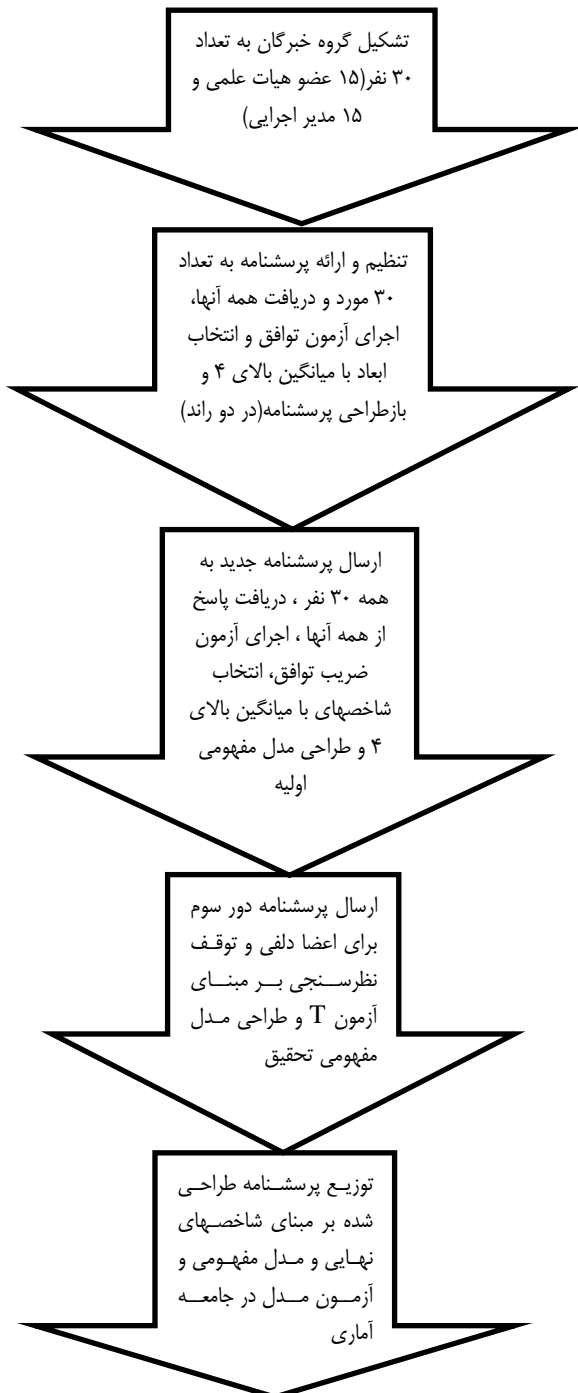
این مطالعه از نظر کاربردی تحقیق بنیادی است برای این‌که با هدف دست‌یابی به دانش جدید در قالب مبانی یک پدیده بدون در نظر گرفتن کابر خاصی انجام می‌پذیرد. در عین حال، از نظر هدف، یک پژوهش توصیفی در قالب پیمایشی می‌باشد. که از آن برای بررسی توزیع ویژگی‌های یک جامعه آماری استفاده می‌شود و در اجرای آن از فن دلفی<sup>۴</sup> بهره گرفته شده است. تحقیق توصیفی علاوه بر پژوهش پیمایشی شامل پژوهش همبستگی، اقدام پژوهی، بررسی موردی و پس رویدادی نیز می‌باشد.

«دلفی نام روشی در تحقیق علمی است که اولین بار در اواخر دهه ۱۹۵۰ از طریق کمپانی رند برای بررسی علمی نظرات کارشناسان در پروژه دفاعی ارتش ایالات متحده طراحی و توسعه یافت و از نیمه دهه ۱۹۶۰ به بعد به عنوان یک روش مهم علمی شناخته شد و اکنون برای طیف گسترده‌ای از سؤالات آینده محور و پیچیده و در طیف گسترده‌ای از زمینه‌ها و رشته‌ها استفاده می‌شود» (احمدی، ۱۳۸۹: ۱۰۰).

اساساً دلفی، نامی داده شده به یک سری فرایند است که جهت ابراز و اصلاح نظرات یک گروه - که معمولاً

1. Community-Owned Government
2. Tat-Kei
3. Williams

آزمون t مشخص شد که تفاوت معناداری از نظر میانگین‌ها وجود ندارد و بنابراین لزومی به تکرار مجدد نظرسنجی از خبرگان منطقاً وجود نداشت. در زیر مراحل اجرای دلفی در تحقیق حاضر به صورت یک نمودار ارائه شده است:



نمودار ۰۱. مراحل انجام تحقیق

مشخص شده بنویسند. از این پیشنهادها در مرحله بعدی استفاده شد.

در پایان دور اول، امتیازات هرکدام از بعدها در کنار میانگین، انحراف معیار و ضریب توافق کندال محاسبه شد. در این مرحله ۳ مورد از متغیرها بر مبنای معیار میانگین ۴ حذف و ۳ مورد از متغیرهای پیشنهادی وارد مدل شد. این ۳ متغیر از میان نزدیک به ۳۰ متغیر پیشنهادی پانل‌ها و پس از تعدیل و قیاس با ۱۰ متغیر اولیه و حذف موارد مشابه و تقریباً هم‌معنا و مشورت علمی به صورت مصاحبه با اعضای پانل‌ها با اجماع اکثریت اعضای انتخاب و وارد ادامه تحقیق شد.

مجموع متغیرهای این مرحله نیز ۱۰ متغیر بود اما ابعاد یا مؤلفه‌ها پس از حذف و اضافه شدن تعدادی، کلاً ۲۷ مورد گردید. درعین حال در این مرحله شاخص‌هایی نیز برای ابعاد تعریف گردید که تعداد آنها مجموعاً ۹۱ مورد بود. نهایتاً این مرحله نیز به مانند مرحله قبلی با طیف لیکرت اما صرفاً به صورت سؤالات بسته اجرا و در انتها ۲ مورد دیگر از متغیرها و ۲۴ مورد از شاخص‌ها حذف و پرسشنامه جدید با ۸ متغیر و ۶۷ شاخص به صورت زیر طراحی شد:

جدول ۰۲. توزیع متغیرهای مدل نهایی

متغیرهای اولیه	متغیرهای پیشنهادی	شاخص‌های اولیه	شاخص‌های پیشنهادی
۵	۳	۳۷	۳۰
۸		۶۷	

در مرحله سوم از دلفی با کنار نهادن ۲۴ شاخص حذف شده از فرایند تحقیق، پرسشنامه جدید شامل ۶۷ متغیر تأیید شده مجدداً به اعضای دلفی ارائه و بدون تغییر معنادار در میانگین‌ها برای طراحی مدل مفهومی نهایی شد.

### یافته‌ها پژوهش

این تحقیق در چهار دور به انجام رسید که به ذکر نتایج و یافته‌های نهایی اکتفا می‌شود. نرم‌افزار به‌کار رفته در این مرحله ورژن ۲۲ SPSS بوده و نتایج در جداول ۱ تا ۹ ارائه شده است.

**جمع‌بندی دلفی:** پس از اجرای دور سوم دلفی و در سنجش تفاوت بین میانگین شاخص‌ها در دو مرحله براساس

## جدول ۳. نتایج تحلیلی دور اول دلفی

ابعاد دولت کارآفرین	$\frac{3}{9}$	$\frac{3}{9}$	$\frac{3}{9}$	ابعاد دولت کارآفرین	$\frac{3}{9}$	$\frac{3}{9}$	$\frac{3}{9}$
کوچک‌سازی	۳	۳/۹۶	۱/۷۶	تسهیل مراحل خواست‌های شهروندان	۲	۴/۵۵	۱/۵۷
خصوصی‌سازی	۳	۳/۹۶	۱/۸۸	شفاف بودن بدنه دولت برای مردم	۳	۴/۶۳	۱/۸۰
ایجاد فرصت همیاری با دولت	۳	۴/۲۰	۱/۶۶	تجمیع خدمات عمومی در مکانیزم واحد	۲	۳/۴۸	۱/۹۸
زمینه مالکیت مردم در حکومت	۳	۴/۳۶	۱/۷۶	گرفتن کارمزد برای خدمات	۳	۳/۵۰	۱
واگذاری تصدی	۲	۳/۸۹	۱/۹۷	سرمایه‌گذاری دولتی به امید بازده	۲	۳/۶۵	۱/۹۳
مناقصه	۲	۳/۶۲	۱/۸۶	تعیین کمیسیون آینده‌نگری	۲	۴/۵۱	۱/۶۸
مقاطعہ کاری	۲	۳/۲۱	۱/۸۳	برنامه‌ریزی راهبردی	۳	۴/۷۰	۱/۴۶
حذف قوانین و مقررات دست و پاگیر	۲	۴/۷۵	۱/۵۱	ایجاد کمیته‌های همفکری مدیران با کارکنان	۲	۴/۴۸	۱/۶۸
تنظیم بودجه براساس مأموریت	۲	۴/۲۰	۱/۸۶	کاهش تعداد سطوح مدیران میانی	۲	۳/۴۸	۱/۸۷
تحول در کارگزینی مقرراتی	۳	۴/۲۶	۱/۶۹	ترویج کار تیمی	۳	۴/۶۶	۱/۶۰
پرداخت براساس عملکرد	۳	۴/۴۶	۱/۶۲	تنظیم عرضه و تقاضای بازار	۳	۴/۳۶	۱/۶۶
مدیریت معطوف به عملکرد	۲	۳/۵۵	۱/۷۳	در دسترس قراردادن اطلاعات عرضه‌کنندگان برای مشتریان	۲	۳/۵۸	۱/۷۳
بودجه‌نویسی براساس نتیجه	۲	۴/۲۰	۱/۹۰	تنظیم قواعد رفتاری و انتظامی بازار	۲	۴/۳۷	۱/۷۲

## جدول ۴. آزمون آماری ضریب توافق کندال

	دور سوم	دور دوم	دور اول
تعداد	۱۳	۲۳	۲۷
ضریب توافق کندال	۰/۳۶	۰/۳۳	۰/۳۱
درجه آزادی	۶۶	۹۰	۲۵
عدد معنی‌داری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰



جدول ۵. نتایج تحلیلی مراحل ۲ و ۳

شاخص‌های دولت کارآفرین	دور دوم			دور سوم			رتبه میانگین	
	تعداد	میانگین	انحراف معیار	رتبه	تعداد	میانگین		انحراف معیار
تشکیل جمعیت‌های سازمان یافته خدمات	۳۰	۴/۵۶	۱/۵۰	۳۲/۸۲	۳۰	۴/۵۶	۰/۵۰	۳۲/۷۷
زمینه‌سازی سازمان‌های محلی و مردمی	۳۰	۴/۴۳	۰/۶۷	۲۸/۵۴	۳۰	۴/۵۰	۰/۵۷	۳۵/۴۲
برگزاری رفراندوم‌های ملی	۳۰	۴/۳۶	۰/۸۰	۳۰/۰۶	۲۹	۴/۴۱	۰/۷۳	۲۹/۷۷
پایبندی به تعهدات	۳۰	۴/۸۰	۰/۴۰	۳۹/۶۶	۳۰	۴/۸۰	۰/۴۰	۴۰/۱۵
احترام به مردم	۳۰	۴/۷۳	۰/۴۴	۳۷/۷۲	۳۰	۴/۷۳	۰/۴۴	۳۷/۸۱
داشتن صداقت ارتباطی	۳۰	۴/۷۳	۰/۴۴	۳۷/۸۰	۳۰	۴/۷۳	۰/۴۴	۴۰/۳۸
در دسترس مردم بودن	۳۰	۴/۷۰	۰/۵۳	۳۷/۸۰	۳۰	۴/۷۰	۰/۴۶	۴۰/۳۸
پاسخگویی	۲۹	۴/۷۹	۰/۴۹	۴۰/۹۴	۳۰	۴/۷۳	۰/۴۴	۳۷/۶۳
تعیین کف عرضه	۳۰	۴/۲۰	۰/۸۰	۲۵/۱۸	۲۹	۴/۲۴	۰/۶۳	۲۲/۴۲
تثبیت قدرت خرید مردم	۳۰	۴/۳۶	۰/۹۲	۲۹/۸۰	۳۰	۴/۵۰	۰/۵۷	۳۰/۰۸
زمینه‌سازی برای عرضه‌کنندگان خصوصی	۳۰	۴/۰۶	۰/۹۴	۲۱/۱۲	۳۰	۴/۲۰	۰/۷۶	۲۰/۳۱
وضع مکانیزم‌های عرضه و تقاضا	۳۰	۴/۱۳	۰/۷۳	۱۹/۸۶	۳۰	۴/۱۶	۰/۶۴	۱۷/۳۵
وضع قوانین گوشمالی	۲۹	۴	۰/۹۴	۲۴/۲۰	۲۸	۴/۲۸	۰/۷۶	۲۷/۷۷
وضع قوانین تشویقی	۳۰	۴/۳۰	۰/۷۰	۲۵/۷۲	۲۹	۴/۳۱	۰/۶۶	۲۲/۴۲
استفاده از قانون تاریخ‌دار	۳۰	۴/۲۰	۰/۷۶	۲۲/۰۴	۲۹	۴/۲۷	۰/۷۵	۲۰/۱۹
حذف قوانین قدیمی هنگام وضع قوانین نو	۳۰	۴/۳۰	۰/۷۰	۲۵/۷۲	۳۰	۴/۳۰	۰/۷۰	۱۳/۶۲
تعیین کمیسیون بازنگری فعالیت‌های منسوخ	۳۰	۴/۲۶	۰/۷۸	۲۹/۵۰	۳۰	۴/۲۶	۰/۷۸	۳۱/۳۵
منعطف سازی هزینه کرد ردیف‌های بودجه	۳۰	۴/۱۶	۰/۸۷	۲۷/۸۰	۳۰	۴/۲۳	۰/۶۲	۲۶/۰۸
حذف سالانه ردیف‌های بودجه غیر لازم	۳۰	۴/۳۶	۰/۸۰	۲۸/۳۰	۲۹	۴/۴۸	۰/۶۳	۳۱/۳۰
پرداخت، تعلیق و ترفیع مبتنی بر عملکرد	۳۰	۴/۷۶	۰/۵۶	۳۹/۹۸	۳۰	۴/۷۶	۰/۵۶	۴۰/۳۸
تماس با شهروند و نظرسنجی از جامعه	۳۰	۴/۴۰	۰/۷۲	۳۱/۰۶	۳۰	۴/۴۳	۰/۶۲	۲۳/۶۵
ایجاد انجمن‌های شهروندان	۳۰	۴/۳۳	۰/۷۱	۲۶/۴۲	۳۰	۴/۳۳	۰/۵۴	۱۷/۶۵
ارائه آموزش خدمت به شهروندان برای خدمت‌گزاران	۳۰	۴/۳۶	۰/۶۱	۲۵/۵۶	۳۰	۴/۴۳	۰/۵۰	۲۰/۰۰
ارائه حق انتخاب خدمت‌گزاران به مردم	۳۰	۴/۳۶	۰/۹۶	۳۳/۱۶	۳۰	۴/۴۰	۰/۷۷	۲۶/۲۷
واگذاری اختیار کنترل و مهار منابع به مردم	۳۰	۴/۳۶	۰/۹۹	۳۴/۱۲	۳۰	۴/۴۳	۰/۸۱	۳۳/۸۸
مدیریت کیفیت فراگیر	۲۹	۴/۲۴	۰/۷۸	۲۴/۶۶	۲۹	۴/۲۴	۰/۷۸	۲۰/۲۳
معرفی واضح سازمان	۳۰	۴/۳۳	۰/۶۶	۲۸/۴۰	۳۰	۴/۳۶	۰/۵۵	۲۲/۵۴
شفاف‌سازی نحوه ارتباط با سازمان	۳۰	۴/۶۶	۰/۴۷	۳۹/۳۶	۳۰	۴/۶۶	۰/۴۷	۴۰/۱۵
ارائه خدمت بر مبنای شاخص‌های استاندارد	۳۰	۴/۶۰	۰/۶۷	۳۸/۹۸	۳۰	۴/۶۰	۰/۶۷	۴۲/۷۳
رعایت حقوق مراجعین	۳۰	۴/۵۰	۰/۷۷	۳۶/۴۰	۳۰	۴/۵۶	۰/۶۲	۳۶/۵۴
دریافت بازخورد و رسیدگی به شکایات	۲۹	۴/۸۲	۰/۵۳	۴۱/۷۴	۲۹	۴/۸۲	۰/۵۳	۴۲/۷۳
نظرسنجی از کارکنان	۲۹	۴/۶۵	۰/۷۲	۳۹/۵۴	۲۸	۴/۶۷	۰/۶۱	۴۰/۱۵
تلاش برای شکوفاسازی استعداد کارکنان	۳۰	۴/۶۳	۰/۷۱	۳۷/۷۸	۲۹	۴/۶۵	۰/۶۶	۴۰/۱۵

ارزشیابی ۳۶۰ درجه	۳۰	۴/۳۰	۰/۷۴	۲۶/۰۸	۳۰	۴/۳۳	۰/۷۵	۲۰/۰۰
تیم‌های پروژه‌های	۲۹	۴/۳۷	۰/۶۷	۲۹/۴۸	۲۹	۴/۳۷	۰/۶۷	۲۰/۰۰
گروه‌های ضربت (میان بخشی)	۲۹	۴/۲۷	۰/۷۵	۲۵/۴۸	۲۹	۴/۲۷	۰/۷۵	۱۷/۶۹
حلقه‌های کیفیت	۲۹	۴/۴۴	۰/۶۳	۳۱/۲۲	۳۰	۴/۴۳	۰/۵۶	۲۲/۵۴
نفی سلطه و جبر حکومتی	۳۰	۴/۶۳	۰/۶۱	۳۶/۶۲	۲۹	۴/۶۵	۰/۶۱	۳۷/۸۵
نفی استفاده شخصی از امکانات حکومتی	۳۰	۴/۶۶	۰/۶۰	۳۹/۵۰	۳۰	۴/۷۰	۰/۵۹	۴۲/۷۳
مسئولیت‌پذیری در قبال حفظ بیت‌المال	۳۰	۴/۶۶	۰/۸۰	۴۱/۱۴	۲۹	۴/۶۸	۰/۸۰	۴۲/۷۳
پاسخگویی به مردم در عرصه مسئولیتی	۲۹	۴/۶۸	۰/۶۶	۳۹/۵۸	۲۹	۴/۶۸	۰/۶۶	۴۲/۷۳
ارزیابی نامحسوس	۳۰	۴/۳۰	۰/۹۵	۳۱/۲۸	۳۰	۴/۴۰	۰/۸۱	۳۵/۳۵
نرم خوبی	۳۰	۴/۲۶	۰/۸۲	۲۸/۲۸	۳۰	۴/۳۰	۰/۷۹	۳۵/۵۰
پرهیز از دوباره‌کاری	۳۰	۴/۵۰	۰/۷۷	۳۵/۵۸	۳۰	۴/۶۳	۰/۵۵	۳۷/۸۸
داشتن انضباط کاری	۳۰	۴/۷۶	۰/۵۰	۴۲/۳۴	۳۰	۴/۷۶	۰/۵۰	۴۱/۵۰
آزاداندیشی	۳۰	۴/۶۶	۰/۵۴	۴۰/۲۸	۳۰	۴/۶۶	۰/۵۴	۳۷/۸۱
داشتن نیت الهی	۳۰	۴/۶۶	۰/۷۱	۴۱/۲۶	۳۰	۴/۶۶	۰/۷۱	۳۷/۸۵
اعتماد و توکل به کمک الهی	۳۰	۴/۷۰	۰/۵۹	۴۰/۳۴	۳۰	۴/۷۰	۰/۵۹	۳۹/۹۲
داشتن تقوای الهی	۳۰	۴/۶۳	۰/۷۱	۴۰/۳۶	۳۰	۴/۶۳	۰/۷۱	۴۲/۷۳
دشمن‌شناسی	۳۰	۴/۲۰	۰/۹۹	۳۱/۲۸	۳۰	۴/۲۰	۰/۹۹	۳۷/۱۵
دوری از اختلافات	۲۹	۴/۶۵	۰/۶۱	۳۹/۷۸	۲۹	۴/۶۵	۰/۶۱	۴۰/۳۸
به‌کارگیری نگاه نقادانه	۳۰	۴/۶۰	۰/۶۷	۴۱/۵۲	۲۹	۴/۶۵	۰/۵۵	۴۲/۷۳
اعتماد به توان خویش	۳۰	۴/۶۳	۰/۷۱	۴۰/۶۴	۲۹	۴/۷۵	۰/۵۱	۴۲/۷۳
عزم راسخ (توان)	۳۰	۴/۶۰	۰/۶۷	۳۷/۵۶	۳۰	۴/۶۳	۰/۶۱	۴۰/۱۹
شوق خدمت (تمایل)	۳۰	۴/۶۳	۰/۷۱	۳۸/۴۶	۳۰	۴/۶۶	۰/۶۰	۴۲/۷۳
حرکت مبتنی بر علم	۳۰	۴/۵۶	۰/۶۷	۳۷/۴۴	۳۰	۴/۵۶	۰/۶۲	۳۷/۸۵
استفاده از تمام ظرفیت‌ها	۳۰	۴/۵۶	۰/۶۲	۳۸/۰۴	۲۹	۴/۶۲	۰/۴۹	۴/۱۹
حضور مردمی (عزم ملی)	۳۰	۴/۶۰	۰/۶۷	۳۸/۱۲	۳۰	۴/۶۶	۰/۴۷	۳۷/۷۳
ساده زیستی مسئولان	۳۰	۴/۳۰	۰/۸۳	۳۲/۴۲	۳۰	۴/۳۰	۰/۷۹	۳۷/۸۸
مقابله با ظلم به مردم	۳۰	۴/۷۳	۰/۶۳	۴۲/۷۰	۳۰	۴/۷۳	۰/۵۸	۴۴/۸۱
کاهش شکاف طبقاتی	۳۰	۴/۴۶	۰/۷۳	۳۲/۷۲	۳۰	۴/۵۰	۰/۵۷	۳۷/۳۸
از بین بردن فقر	۳۰	۴/۷۳	۰/۶۳	۳۹/۶۶	۳۰	۴/۷۶	۰/۵۶	۴۴/۸۱
تعدیل ثروت	۳۰	۴/۳۶	۰/۹۲	۲۹/۸۶	۳۰	۴/۳۶	۰/۹۲	۳۷/۳۸
ایجاد رفاه برای همه	۳۰	۴/۶۰	۰/۶۲	۳۵/۸۲	۳۰	۴/۶۳	۰/۶۱	۴۲/۷۳
پرورش همه‌جانبه استعداد‌های افراد	۲۹	۴/۵۵	۰/۷۸	۳۵/۷۲	۲۹	۴/۵۸	۰/۷۳	۳۷/۸۸
شایسته‌سالاری در تفویض مسئولیت‌ها	۳۰	۴/۶۶	۰/۵۴	۳۹/۰۲	۳۰	۴/۷۰	۰/۵۳	۳۷/۶۲
تأمین استقلال و آزادی مردم	۲۹	۴/۶۵	۰/۴۸	۳۷/۴۰	۲۹	۴/۶۸	۰/۴۷	۳۷/۶۹

جدول ۶. مقایسه میان میانگین‌های مراحل ۲ و ۳ بر مبنای آزمون

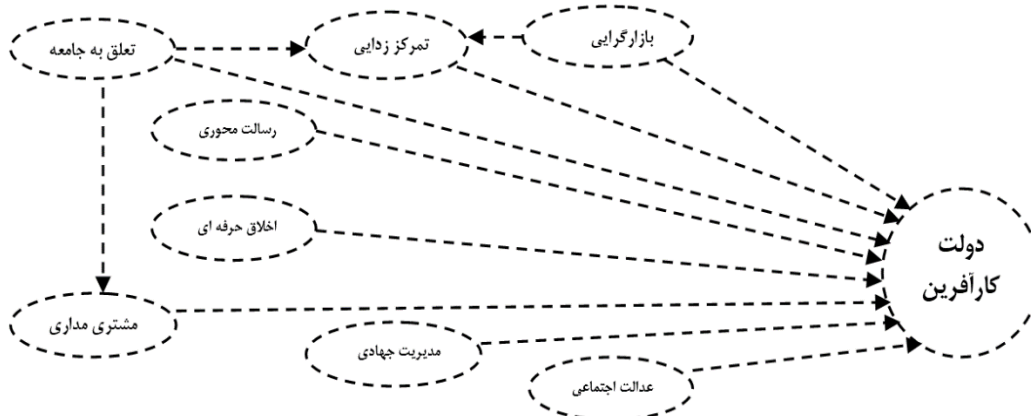
مقدار T	درجه آزادی	معنی داری / ۰.۰۵=	عدد	شاخص‌های دولت کارآفرین	مقدار T	درجه آزادی	معنی داری / ۰.۰۵=	عدد	شاخص‌های دولت کارآفرین
۰	۵۶	۰	۱	تیم‌های پروژه‌ای	۰	۵۸	۰	۱	تشکیل جمعیت‌های سازمان یافته خدمات
۰	۵۷	-۰.۴۱۱	۱	گروه‌های ضربت (میان بخشی)	-۰.۴۱۱	۵۸	-۰.۴۱۱	۱	زمینه‌سازی سازمان‌های محلی و مردمی
-۰.۰۹	۵۷	-۰.۲۳۵	۱	حلقه‌های کیفیت	-۰.۲۳۵	۵۷	-۰.۲۳۵	۱	برگزاری رفراندوم‌های ملی
-۰.۱۳	۵۷	۰	۱	نفی سلطه و جبر حکومتی	۰	۵۸	۰	۱	پایبندی به تعهدات
-۰.۲۱	۵۸	۰	۱	نفی استفاده شخصی از امکانات حکومت	۰	۵۸	۰	۱	احترام به مردم
-۰.۱۱	۵۷	۰	۱	مسئولیت‌پذیری در قبال بیت‌المال	۰	۵۸	۰	۱	داشتن صداقت ارتباطی
۰	۵۶	۰	۱	پاسخگویی به مردم در عرصه مسئولیتی	۰	۵۸	۰	۱	در دسترس مردم بودن
-۰.۴۳	۵۸	۰.۴۸۷	۱	ارزیابی نامحسوس	۰.۴۸۷	۵۷	۰.۴۸۷	۱	پاسخگویی
-۰.۱۵	۵۸	-۰.۲۲۰	۱	نرم‌خویی	-۰.۲۲۰	۵۷	-۰.۲۲۰	۱	تعیین کف عرضه
-۰.۷۶	۵۸	-۰.۴۶۷	۱	پرهیز از دوباره کاری	-۰.۴۶۷	۵۸	-۰.۴۶۷	۱	تثبیت قدرت خرید مردم
۰	۵۸	-۰.۶۰۲	۱	داشتن انضباط کاری	-۰.۶۰۲	۵۸	-۰.۶۰۲	۱	زمینه‌سازی برای عرضه‌کنندگان بخش خصوصی
۰	۵۸	-۰.۱۸۷	۱	آزاداندیشی	-۰.۱۸۷	۵۸	-۰.۱۸۷	۱	وضع مکانیزم‌های عرضه و تقاضا
۰	۵۸	-۰.۱۲۶	۱	داشتن نیت الهی	-۰.۱۲۶	۵۶	-۰.۱۲۶	۱	وضع قوانین گوشمالی
۰	۵۸	-۰.۰۵	۱	اعتماد و توکل به کمک الهی	-۰.۰۵	۵۷	-۰.۰۵	۱	وضع قوانین تشویقی
۰	۵۸	-۰.۳۸	۱	داشتن تقوای الهی	-۰.۳۸	۵۷	-۰.۳۸	۱	استفاده از قانون تاریخ‌دار
۰	۵۸	۰	۱	دشمن‌شناسی	۰	۵۸	۰	۱	حذف قوانین قدیمی هنگام وضع قوانین نو
۰	۵۸	۰	۱	دوری از اختلافات	۰	۵۸	۰	۱	تعیین کمیسیون بازنگری فعالیت‌های منسوخ
-۰.۳۴	۵۶	-۰.۳۴	۱	به‌کارگیری نگاه نقادانه	-۰.۳۴	۵۸	-۰.۳۴	۱	منعطف‌سازی هزینه ردیف‌های بودجه
-۰.۷۷	۵۷	-۰.۶۱	۱	اعتماد به توان خویشتن	-۰.۶۱	۵۷	-۰.۶۱	۱	حذف سالانه ردیف‌های بودجه غیر لازم
-۰.۲۰	۵۷	۰	۱	عزم راسخ (توان)	۰	۵۸	۰	۱	پرداخت، تعلیق و ترفیع مبتنی بر عملکرد
-۰.۱۹	۵۸	-۰.۱۹	۱	شوق خدمت (تمایل)	-۰.۱۹	۵۸	-۰.۱۹	۱	تماس با شهروند و نظرسنجی از جامعه
۰	۵۸	۰	۱	حرکت مبتنی بر علم	۰	۵۸	۰	۱	ایجاد انجمن‌های شهروندان
-۰.۳۶	۵۸	-۰.۴۵	۱	استفاده از تمام ظرفیت‌ها	-۰.۴۵	۵۸	-۰.۴۵	۱	آموزش خدمت به شهروندان
-۰.۴۴	۵۷	-۰.۱۴	۱	حضور مردمی (عزم ملی)	-۰.۱۴	۵۸	-۰.۱۴	۱	حق انتخاب خدمت‌گزاران به مردم
۰	۵۸	-۰.۲۸	۱	ساده زیستی مسئولان	-۰.۲۸	۵۶	-۰.۲۸	۱	واگذاری کنترل و مهار منابع به مردم
۰	۵۸	۰	۱	مقابله با ظلم به مردم	۰	۵۶	۰	۱	مدیریت کیفیت فراگیر (انتخاب خدمات)
-۰.۱۹	۵۸	-۰.۲۱	۱	کاهش شکاف طبقاتی	-۰.۲۱	۵۸	-۰.۲۱	۱	معرفی واضح سازمان
-۰.۲۱	۵۸	۰	۱	از بین بردن فقر	۰	۵۸	۰	۱	شفاف‌سازی نحوه ارتباط با سازمان
۰	۵۸	۰	۱	تعدیل ثروت	۰	۵۸	۰	۱	خدمت بر مبنای شاخص‌های استاندارد
-۰.۲۰	۵۸	-۰.۳۶	۱	ایجاد رفاه برای همه	-۰.۳۶	۵۶	-۰.۳۶	۱	رعایت حقوق مراجعین
-۰.۱۷	۵۶	۰	۱	پرورش همه‌جانبه استعداد‌های افراد	۰	۵۵	۰	۱	دریافت بازخورد و رسیدگی به شکایات
-۰.۲۳	۵۸	-۰.۱۳	۱	شایسته‌سالاری در تفویض مسئولیت‌ها	-۰.۱۳	۵۷	-۰.۱۳	۱	نظرسنجی از کارکنان
-۰.۲۷	۵۶	-۰.۱۲	۱	تأمین استقلال و آزادی مردم	-۰.۱۲	۵۸	-۰.۱۲	۱	تلاش برای شکوفایی استعداد کارکنان
		-۰.۱۷	۱		-۰.۱۷	۵۶	-۰.۱۷	۱	ارزشیابی ۳۶۰ درجه

شاخص‌های کناری‌شان در داخل یک بعد و امکان نداشتن توزیع آنها در داخل دیگران ابعاد، از ادامه تحقیق کنار گذاشته شدند.

**نکته:** ۴ شاخص روش دلفی، ایجاد صندوق اندوخته، بودجه‌ریزی معطوف به کیفیت و پرداخت برای بهره‌وری نیز علی‌رغم این‌که میانگین بالای ۴ داشتند اما به لحاظ حذف

جدول ۰۷. چارچوب مفهومی تحقیق

متغیرها	شاخص‌ها	متغیرها	شاخص‌ها
تعلق به مردم	زمینه‌سازی تشکیلاتی سازمان‌های محلی و مردمی تشکیل جمعیت‌های سازمان‌یافته کنترل خدمات برگزاری رفاندوم‌های ملی پایبندی به تعهدات پاسخگویی داشتن صداقت ارتباطی در دسترس مردم بودن احترام به مردم	تعلق به مردم	نظریه‌یابی از کارکنان تلاش برای شکوفاسازی استعدادهای کارکنان ارزشیابی ۳۶۰ درجه تیم‌های پروژه‌ای گروه‌های ضربت (میان بخشی) حلقه‌های کیفیت
بازارگرایی	تعیین کف عرضه زمینه‌سازی برای عرضه‌کنندگان بخش خصوصی تثبیت قدرت خرید مردم وضع مکانیزم‌های عرضه و تقاضا وضع قوانین تنبیهی وضع قوانین تشویقی	بازارگرایی	
مشتری‌مداری	تماس با شهروند و نظرسنجی از جامعه ایجاد انجمن‌های شهروندان ارائه آموزش خدمت به شهروندان برای خدمت‌گزاران ارائه حق انتخاب خدمت‌گزاران به مردم واگذاری اختیار کنترل و مهار منابع به مردم مدیریت کیفیت فراگیر (انتخاب نوع خدمات) معرفی واضح سازمان شفاف‌سازی نحوه ارتباط با سازمان ارائه خدمت بر مبنای شاخص‌های استاندارد رعایت حقوق مراجعین دریافت بازخورد و رسیدگی به شکایات	مشتری‌مداری	داشتن نیت الهی اعتماد و توکل به کمک الهی داشتن تقوای الهی دشمن‌شناسی دوری از اختلافات حضور مردمی (عزم ملی) اعتماد به توان خویشتن عزم راسخ (توان) شوق خدمت (تمایل) حرکت مبتنی بر علم استفاده از تمام ظرفیت‌ها به‌کارگیری نگاه نقادانه
اشباع اخلاق حرفه‌ای	نهی سلطه و جبر حکومتی نهی استفاده از امکانات حکومتی برای اهدافی غیر از خدمت به مردم مسئولیت‌پذیری در قبال حفظ بیت‌المال آزاداندیشی ارزیابی نامحسوس نرم‌خویی پرهیز از دوباره‌کاری داشتن انضباط کاری پاسخگویی به مردم در عرصه مسئولیتی	اشباع اخلاق حرفه‌ای	ساده زیستی مسئولان مقابله با ظلم به مردم کاهش شکاف طبقاتی از بین بردن فقر تعدیل ثروت ایجاد رفاه برای همه پرورش همه‌جانبه استعدادهای افراد شایسته‌سالاری در تفویض مسئولیت‌ها تأمین استقلال و آزادی مردم



نمودار ۰۲. مدل مفهومی تحقیق

### تحلیل عاملی و تحلیل مسیر و همبستگی متغیرها

برای آزمون مدل مفهومی تحقیق، پرسشنامه‌ای شامل گزینه‌های سنجش ۶۷ شاخص مورد مطالعه تهیه شد و بر مبنای جدول مورگان، تعداد ۲۳۴ پرسشنامه به صورت حضوری و اینترنتی بین اعضای جامعه مورد مطالعه توزیع شد. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده بود که نهایتاً تعداد ۱۷۲ پرسشنامه معتبر جهت تحلیل به دست آمد (۷۳/۵ درصد پرسشنامه‌های توزیعی). که در این میان ۱۴۸ نفر مرد (۸۶ درصد) و ۲۴ نفر زن (۱۴ درصد) بودند. قبل از سنجش روایی و پایایی پرسشنامه تحقیق، باید از نرمال بودن داده‌های اطمینان حاصل کرد. برای این منظور از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف در این تحقیق استفاده شده است. اگر مقدار سطح معنی‌داری به دست آمده برای سازه مورد نظر بزرگ‌تر از ۰/۰۵ باشد، حاکی از آن است که توزیع مشاهدات با توزیع نرمال شباهت داشته و از روش‌های پارامتریک برای آزمون این سازه می‌توان استفاده کرد. اگر مقدار سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ باشد، فرض نرمال بودن توزیع مشاهدات رد و باید از روش‌های ناپارامتریک برای تحلیل این سازه مورد نظر استفاده نمود

### جدول ۹. آزمون پایایی پرسشنامه تحقیق به تفکیک متغیر

ضریب	تعداد سؤالات	متغیرهای پرسشنامه
۰/۸۴	۸	تعلق به مردم
۰/۷۶	۶	بازارگرایی
۰/۷۷	۶	رسالت محوری
۰/۸۱	۱۱	مشتری مداری
۰/۷۴	۶	تمرکززدایی
۰/۸۵	۹	اشاعه اخلاق حرفه‌ای
۰/۹۰	۱۲	توسعه مدیریت جهادی
۰/۷۹	۹	برقراری عدالت اجتماعی
۰/۷۶	۶۷	کل پرسشنامه

با توجه به نتایج به دست آمده، پایایی پرسشنامه تحقیق برای همه ابعاد پرسشنامه تأیید می‌شود. چرا که ضرایب آلفای کرونباخ مندرج در جدول از عدد ۰/۶ (ملاک معرفی شده توسط هاینر و همکاران، ۲۰۱۱) بالاتر است و از این نظر پایایی ابعاد شکل‌دهنده پرسشنامه تحقیق تأیید می‌شود.

### جدول ۸. نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف

سؤالات پرسشنامه	۱۷۲
(تعداد نمونه) n	۴/۱۶۸
(میانگین)	۰/۷۷۲
(انحراف معیار)	۰/۲۱۷
(قدر مطلق)	۰/۱۵۳
(مثبت)	-۰/۲۱۷
(منفی)	۱/۲۴۶
آماره کلموگروف-اسمیرنوف	۰/۱۹۰
(سطح معنی‌داری)	

نتایج این جدول حاکی از این است که داده‌های مربوط به سؤالات پرسشنامه به علت بزرگ‌تر بودن مقدار سطح معنی‌داری از ۰/۰۵ از توزیع نرمال پیروی می‌کنند. بنابراین، تحلیل‌ها و آزمون‌های بعدی استفاده شده در این تحقیق بر مبنای آزمون‌های پارامتریک (با فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها) انجام خواهد گرفت.

### جدول ۱۰. شاخص‌های برازش مدل تحقیق

شاخص‌ها	نام شاخص	مقدار رضایت‌بخش	مدل تحقیق	نتیجه آزمون
$(X^2/df)$	مجذور کای به درجه آزادی	بزرگ‌تر از ۰/۰۵	تأیید آزمون	۱/۵۹۲
RMSEA	جذر برآورد واریانس خطای تقریب	کوچک‌تر از ۰/۱	تأیید آزمون	۰/۰۱۶
GFI	شاخص برازندگی	بزرگ‌تر از ۰/۹	تأیید آزمون	۰/۹۷
AGFI	شاخص تعدیل شده برازندگی	بزرگ‌تر از ۰/۹	تأیید آزمون	۰/۹۶
NFI	برازندگی نرم شده	بزرگ‌تر از ۰/۹	تأیید آزمون	۰/۹۷
NNFI	شاخص برازندگی نرم نشده	بزرگ‌تر از ۰/۹	تأیید آزمون	۰/۹۵
CFI	شاخص برازندگی تطبیقی	بزرگ‌تر از ۰/۹	تأیید آزمون	۰/۹۶

### مدل نهایی تحقیق و شاخص‌های برازش آن

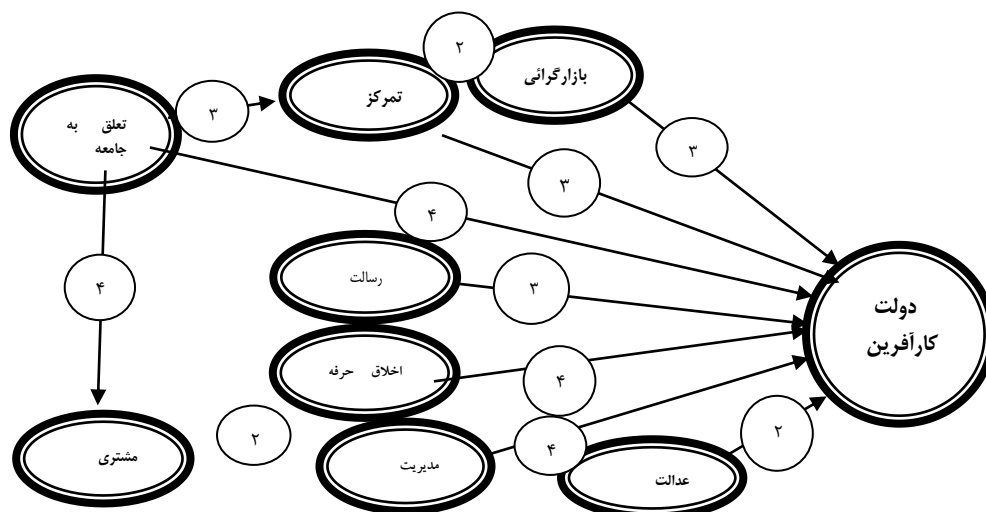
در تحقیق حاضر برای بررسی، تحلیل و برازش مدل تحقیق از الگوی معادلات ساختاری با رویکرد تحلیل مسیر و به کمک نرم‌افزار لیزرل ۸/۵ استفاده شده است. نتایج این تحلیل با عنوان مدل اصلی در نمودار شماره ۳ ارائه شده است.

### آزمون پایایی پرسشنامه تحقیق

در جدول زیر، ضریب آلفای کرونباخ به تفکیک ابعاد مرتبط با سؤالات پرسشنامه آورده شده است. همان طوری که عنوان شد هر چه شاخص آلفای کرونباخ به ۱ نزدیک‌تر شود به معنی همبستگی درونی بالاتر و همگن‌تر بودن پرسش‌ها خواهد بود.

جدول ۱۱. نتایج آزمون مسیر

نتیجه	سطح معناداری	آماره $t$	ضریب مسیر استاندارد ( $\beta$ )	مسیر علی	
				از	به
تأیید	۰/۰۰۰۰	۳/۴۴	۰/۳۳	بازارگرایی	دولت کارآفرین
تأیید	۰/۰۰۰۰	۴/۲۱	۰/۳۲	تمرکززدایی	دولت کارآفرین
تأیید	۰/۰۰۰۰	۳/۸۴	۰/۳۱	رسالت محوری	دولت کارآفرین
تأیید	۰/۰۰۰۰	۴/۴۳	۰/۴۷	تعلق به جامعه	دولت کارآفرین
تأیید	۰/۰۰۰۰	۴/۰۹	۰/۴۹	اخلاق حرفه‌ای	دولت کارآفرین
تأیید	۰/۰۰۰۰	۲/۵۳	۰/۴۳	مدیریت جهادی	دولت کارآفرین
تأیید	۰/۰۰۰۰	۳/۱۸	۰/۲۹	عدالت اجتماعی	دولت کارآفرین
تأیید	۰/۰۰۰۰	۳/۳۰	۰/۲۵	مشتری مداری	دولت کارآفرین
تأیید	۰/۰۰۰۰	۲/۸۲	۰/۲۳	بازارگرایی	تمرکززدایی
تأیید	۰/۰۰۰۰	۵/۴۷	۰/۳۷	تعلق به جامعه	تمرکززدایی
تأیید	۰/۰۰۰۰	۲/۵۰	۰/۴	تعلق به جامعه	مشتری مداری



نمودار ۳. مدل نهایی تحقیق حاضر بر مبنای نتایج آزمون مسیر

### توضیح جداول و نمودارها

**جدول شماره ۳:** در این جدول، تحلیل نتایج دور اول دلفی شامل میانگین و انحراف معیار ارائه و با هایلات مشخص شده است که ابعاد با میانگین کمتر از ۴ حذف گردیده‌اند. که در اینجا متغیرهای حذف شده ۱۰ مورد از کل ۲۶ مورد است.

**جدول شماره ۴:** در این جدول مقدار ضریب کندال برای سه دور دلفی ارائه شده است. ضریب توافقی کندال ( $W$ ) برای تعیین درجه هماهنگی و توافق بین افراد بر روی شاخص‌ها و متغیرهای مورد سؤال به کار می‌رود. این مقیاس مخصوصاً در مطالعات مرتبط با بررسی دیدگاه‌های متخصصان سودمند است و نشان می‌دهد که آنها معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره اهمیت متغیرها به کار برده‌اند. میزان مقیاس در توافق کامل برابر یک و در زمان نبود کامل توافق صفر است.

درعین حال، مقدارهای بسیار کوچک ضریب کندال برای نمونه‌های بیش از ۱۰ نفر معنادار است (رارک و کارول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۲۴). در جدول شماره ۴ دیده می‌شود که اولاً میزان این ضریب در هر سه مرحله بالای ۳ بوده و نشان از توافقی نسبتاً مناسب میان پاسخ‌دهندگان است. ثانیاً میزان این عدد در هر مرحله نسبت به مرحله قبل افزایش یافته است.

**جدول شماره ۵:** در این جدول نتایج تحلیلی (میانگین و انحراف معیار و رتبه‌بندی فریدمن از میانگین شاخص‌ها) دوره‌های دوم و سوم دلفی ارائه شده است که برای اختصار در ارائه گزارش، آمار متغیرهایی که حدنصاب میانگین‌شان کمتر از ۴ بوده و بالطبع حذف گردیده‌اند ارائه نشده است. از مجموع ۹۱ شاخص ارائه شده در ابتدای دور دوم، ۲۴ مورد حذف و ۶۷ مورد وارد دور سوم شد.

1. Rourke & Carol

**نمودار شماره ۲:** در این نمودار مدل مفهومی اولیه حاصل از ۳ دور مطالعه دلفی ارائه شده است. این مدل بعد از حذف ۵ متغیر مربوط به مدل اولیه دولت کارآفرین و افزوده شدن ۳ متغیر پیشنهادی خبرگان به دست آمده است. شایان ذکر است که روابط درونی نشان داده شده در این مدل میان متغیرها از دل ادبیات تحقیقی حاصل شده و میزان و جهت تأییدی این روابط که مبنای طراحی مدل تحقیقی می‌باشد. پس از تحلیل عاملی و آزمون همبستگی‌ها حاصل و نتایج در جدول شماره ۱۱ ارائه شده است. نتیجه این آزمون‌ها نشان‌دهنده تأیید همه مسیرهای مدل مفهومی می‌باشد.

**نمودار شماره ۳:** این نمودار نشان‌دهنده مدل نهایی تحقیق می‌باشد که بر مبنای نتایج حاصل از تحلیل مسیر حاصل شده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

از ده متغیری که در شروع کار و در پرسشنامه اول مطرح شده بود، پس از انجام ۳ دور نظرسنجی دلفی، ۵ متغیر حذف شد و در عین حال از طریق پاسخ‌های باز خبرگان، ۳ متغیر پس از تأیید در دوره‌های دوم و سوم به عنوان متغیرهای بومی دولت کارآفرین در کنار ۵ متغیر باقی مانده مدل نهایی را شکل دادند. برای این ۸ متغیر مجموعاً ۶۷ شاخص تعریف و تأیید نهایی شدند که ۳۷ مورد مربوط به ۵ متغیر باقی مانده از مدل اولیه و پیش فرض و ۳۰ شاخص نیز مربوط به ۳ متغیر بومی بودند. ۳۷ شاخص مربوط به ۵ متغیر مدل اصلی عیناً از کتاب بازآفرینی دولت که شامل نتایج کامل تحقیقات اوزبورن و گیبلر است استخراج شد. اما شاخص‌های بومی پیشنهادی خبرگان به صورت تزیینی زیر استخراج شدند:

۱. از ۹ شاخص مربوط به متغیر اشاعه اخلاق حرفه‌ای، ۴ شاخص برای بعد ترویج مسئولیت‌پذیری از نهج البلاغه و ۵ شاخص برای بعد رعایت بدهی‌های اخلاقی از قرآن کریم.
۲. هر ۱۲ شاخص مربوط به متغیر توسعه مدیریت جهادی که در ۴ بعد خدامحوری، بصیرت، خودباوری و اقدام عملیاتی تقسیم شده بودند از دیدگاه‌های مقام معظم رهبری (سایت [Khamenei.ir](http://Khamenei.ir)).
۳. هر ۹ شاخص مربوط به متغیر برقراری عدالت اجتماعی (ایران- نژاد و دیگران، ۱۳۹۱) که در ۳ بعد عدالت سیاسی، عدالت اقتصادی و عدالت حقوقی توزیع شده بودند از اندیشه حضرت امام خمینی (ره).

نکته: در مورد ۵ متغیر اولیه مربوط به مدل اصلی، ابعادی نیز به شرح زیر از جواب‌های باز خبرگان به عنوان ابعاد بومی طرح و مورد سنجش در مراحل دلفی قرار گرفت:

برای متغیر تعلق به مردم، بعد اعتمادسازی عمومی که ۵ شاخص (الوانی و دیگران، ۱۳۸۰) برای آن تعریف گردید و برای متغیر مشتری‌مداری، بعد تکریم ارباب‌رجوع که ۵ شاخص (رونق،

**جدول شماره ۶:** در این جدول مقایسه میان میانگین‌های مراحل ۲ و ۳ بر مبنای آزمون t ارائه شده است. آزمون t، آزمون است که برای مقایسه میانگین دو جامعه استفاده می‌شود. در اینجا «با توجه به این که t های محاسبه شده، کوچک‌تر از t های جدول در سطح ۰/۰۵ است. بنابراین، نتیجه می‌گیریم که بین میانگین‌های دو جامعه تفاوت معناداری وجود ندارد» (دلاور، ۱۳۸۴) و بنابراین مراحل دلفی متوقف و مدل مفهومی پژوهش طراحی شد. در نمودار شماره ۲، نمودار مفهومی تحقیق ارائه شده است.

**جدول شماره ۷:** در این جدول متغیرهای نهایی تحقیق به همراه شاخص‌های تأیید شده برای هر یک در قالب چارچوب مفهومی تحقیق جهت تنویر بهتر مسئله ارائه شده است

**جدول شماره ۸:** در این جدول نتایج آزمون کلموگروف-

اسمیرنوف برای اطمینان از نرمال بودن داده‌های تحقیق ارائه شده است. نتایج این جدول حاکی از این است که داده‌های مربوط به سوالات پرسشنامه به علت بزرگ‌تر بودن مقدار سطح معنی‌داری از ۰/۰۵ توزیع نرمال پیروی می‌کنند از این رو، تحلیل‌ها و آزمون‌های بعدی استفاده شده در این تحقیق بر مبنای آزمون‌های پارامتریک (با فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها) انجام خواهد گرفت.

**جدول شماره ۹:** در این جدول نتایج آزمون پایایی پرسشنامه تحقیق به تفکیک متغیر به کمک ضریب آلفای کرونباخ ارائه شده است. با توجه به این نتایج، ضرایب آلفای کرونباخ مندرج در جدول از عدد ۰/۶ ملاک معرفی شده توسط (هایر و همکاران، ۲۰۱۱)، بالاتر است و از این نظر پایایی ابعاد شکل‌دهنده پرسشنامه تحقیق تأیید می‌شود.

**جدول شماره ۱۰:** برای برازش مدل، با استفاده از نرم‌افزار لیزرل از شاخص‌های شناخته شده برازش مانند شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)، شاخص نرم شده برازندگی (NFI)، شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI)، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص تعدیل شده نیکویی برازش (AGFI)، استفاده شده است. نتایج به دست آمده از حل آن در جدول شماره ۸ گزارش شده است. همان‌طور که دیده می‌شود، اکثر شاخص‌های برازندگی استخراج شده از نرم‌افزار نشان‌دهنده برازش خوب داده‌ها در مدل می‌باشد.

**جدول شماره ۱۱:** در این جدول نتایج مربوط به آزمون مسیر یعنی آزمون رابطه میان متغیرهای مدل مفهومی ارائه شده است. با استفاده از این نتایج مدل نهایی تحقیق طراحی شده است.

**نمودار شماره ۱:** در این نمودار مراحل انجام تحقیق حاضر از تنظیم پرسشنامه اولیه تا آزمون مدل به دست آمده ذکر شده است که می‌تواند به عنوان راهنمای طراحی ذهنی برای مطالعه مفید باشد.

(۱۳۸۸) نیز برای آن استخراج شد.

شامل سه بعد کلی اثرگذار بر کارآفرینی دولتی یعنی فرد، گروه و سازمان است. بعد سازمانی این مدل به لحاظ دارا بودن متغیرهایی چون مشارکت شهروندان، مسائل مالی، چندگانگی اهداف و قابلیت‌های مناسبی برای تطبیق با کار تحقیقی حاضر دارد. البته پژوهش‌های دیگری نیز در داخل کشور در ارتباط با این موضوع انجام شده است که برای نمونه می‌توان به ارائه چارچوب تحلیل - ادراکی از کارآفرینی دولتی (سمیعی پاقعه، ۱۳۹۱)، الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران (حق‌شناس و همکاران، ۱۳۸۶)، مدیریت‌گرایی در سازمان‌های دولتی ایران (فقیهی و همکاران، ۱۳۸۵) اشاره کرد.

در تحلیل کلی، ۳ متغیر پیشنهادی خبرگان با عناوین اشاعه اخلاق حرفه‌ای، توسعه مدیریت جهادی و برقراری عدالت اجتماعی به‌عنوان متغیرهای بومی بخشی از ساختار مدل نهایی را شکل می‌دهند. شاخص‌های ۳۰گانه طرح شده برای این متغیرها، ریشه در باورها و نیز مسائل و مشکلات ملموس مردم میهن‌مان دارد. در عین حال ۵ متغیر حذف نشده از مدل با عناوین تعلق به مردم، بازارگرایی، رسالت محوری، نتیجه‌گرایی و تمرکززدایی که از سوی خبرگان به‌عنوان متغیرهایی با قابلیت به‌کارگیری در فرایندهای مدیریتی کشور تکمیل‌کننده ۳ متغیر یاد شده هستند در کنار هم یک چارچوب مناسب و کاربردی را شکل می‌دهند که می‌تواند به‌عنوان منبعی برای طرح‌های عملی و نیز تحقیقی در کشور به کار گرفته شود. در آزمون تحلیل مسیر، کلاً ۱۱ مسیر تعریف شده در مدل مفهومی مورد سنجش قرار گرفت که از این تعداد، ۸ مسیر بین متغیرهای ۸گانه نهایی با متغیر دولت کارآفرین و ۳ مسیر نیز بین خود متغیرهای مستقل برقرار بود و همان‌گونه که در جدول شماره ۸ دیده می‌شود هر ۱۱ مسیر تأیید شد.

### محدودیت‌های پژوهش

در انجام هر تحقیقی طبیعتاً مسائل و مشکلاتی بروز می‌کند که ممکن است باعث ایجاد وقفه در روند آن، طولانی‌تر شدن تحقیق شد. این پژوهش نیز دور از وادی مشکلات یادشده نبوده است که به‌اختصار به چند نمونه از آنها اشاره می‌شود:

کمبود منابع اطلاعاتی به‌ویژه در داخل کشور: شاید دلیل این مسئله را بتوان با این مطلب توضیح داد که به علت گسترده و بنیادی بودن حیظه مطلب که تنها می‌توان با یک فعالیت ملی آن را به انجام رساند انرژی و جرأت نزدیک شدن برای انجام آن و بالطبع تولید محصولات و متون علمی هنوز صرف آن نگشته است.

تعدد و پراکندگی زیاد تعداد فرمانداری‌ها در استان آذربایجان شرقی: این مسئله از طریق ایجاد تردهای زیاد باعث تحلیل

نکاتی در رابطه با کمیت‌های آماری مربوط به مدل نهایی با در نظر گرفتن بار عاملی به صورت زیر قابل طرح است. لازم به ذکر است که هرچه بار یک شاخص در یک عامل بیشتر باشد باید در هنگام تفسیر وزن بیشتری به آن شاخص داد (هومن، ۱۳۸۴). در این آزمون سطح معنی‌داری ۹۵ درصد در نظر گرفته شده و بار عاملی هر متغیر در شکل استاندارد شده بیان می‌شود. در این سطح اطمینان، برای شاخص‌هایی که  $T$  بزرگ‌تر از  $1/96$  داشته باشند، قابل قبول و معنی‌دار است.

۱. بهترین بار عاملی در بین کلیه شاخص‌ها (۶۷ شاخص) مربوط به شاخص زمینه‌سازی برای عرضه‌کنندگان بخش خصوصی (مربوط به متغیر بازارگرایی) و شاخص تعیین کمیسیون بازرگاری فعالیت‌های منسوخ (مربوط به متغیر رسالت محوری) با بار عاملی  $0/85$  می‌باشد.

۲. شاخص وضع قوانین تشویقی (مربوط به متغیر بازارگرایی) با بار عاملی  $0/66$  بدترین بار عاملی را در بین کلیه شاخص‌ها دارا می‌باشند. در کل با توجه به کمترین بار عاملی با عدد  $0/66$  باید اذعان نمود که همه شاخص‌ها از درجه اهمیت بالایی برای جامعه آماری برخوردار هستند.

۳. از بعد میانگین‌های حاصله باید اشاره کرد که میانگین همه عوامل بالاتر از  $4$  می‌باشد و در میان سازه‌های مدل تحقیق، بالاترین میانگین مربوط به سازه توسعه مدیریت جهادی با میانگین  $4/32$  و پس از آن سازه توجه به خواست شهروندان با میانگین  $4/30$  قرار دارد. همچنین از دید نمونه مورد مطالعه، در سازه تعلق به مردم، بیشترین میانگین مربوط به بعد اعتمادسازی عمومی، در سازه بازارگرایی بیشترین میانگین مربوط به بعد تنظیم قواعد رفتاری و انتظامی بازار، در سازه توجه به مأموریت‌ها، بیشترین میانگین مربوط به بعد تنظیم بودجه براساس مأموریت، در سازه توجه به خواست شهروندان، بیشترین میانگین مربوط به بعد آسان‌سازی مراحل انجام خواست‌های شهروندان، در سازه تمرکززدایی، بیشترین میانگین مربوط به بعد ایجاد کمیته‌های هم-فکری مدیران با کارکنان، در سازه اشاعه اخلاق حرفه‌ای بیشترین میانگین مربوط به بعد ایجاد کمیته‌های همفکری مدیران با کارکنان، در سازه توسعه مدیریت جهادی، بیشترین میانگین مربوط به بعد بصیرت، در سازه برقراری عدالت اجتماعی، بیشترین میانگین مربوط به بعد عدالت حقوقی است.

در تحلیل مقایسه‌ای تحقیق حاضر در داخل کشور باید به کار پژوهشی (الوانی و همکاران، ۱۳۹۰) اشاره کرد. در این پژوهش الگوی هم‌افزای کارآفرینی در بخش دولتی معرفی شده است که



زمان، انرژی و هزینه فراوان شد.

عدم پاسخ‌دهی به موقع اعضا به‌ویژه پانل اداری به سوالات: به دلیل اینکه بیشتر افراد گروه یاد شده از رده‌های بالای سلسله‌مراتب اداری مانند مدیران کل بودند و طبیعتاً درگیری‌های شغلی و مأموریتی زیادی را بر عهده داشتند بروز نمود. قابلیت پایین تعمیم نتایج: به دلیل اینکه این فعالیت پژوهشی در چارچوب فضای اداری تنها یک استان کشور انجام گرفت. علی‌رغم دارا بودن برخی نکات کاربردی شامل برخی نتایج منحصر به منطقه ناشی از تفاوت‌های فرهنگ اداری نیز بود. پژوهش حاضر با اشراف بر این موضوع، ادعای بزرگ‌تری جز زمینه‌سازی برای شروع دست یازیدن به این نوع تفکر درخصوص بازطراحی ساختار دولت ندارد.

### پیشنهادها

در کنار پیشنهادهایی که برای سازمان‌های شامل در جریان تحقیق ارائه شد. چند مورد پیشنهاد پژوهشی نیز که به لحاظ محدودیت در زمان، انرژی و هزینه کافی و نیز مشکلات ساختاری موجود در فضای ساختاری کشور امکان انجام نیافتند به صورت زیر برای پژوهشگران آینده ارائه می‌شود:

۱. بررسی مشروح و موردی هر یک از ابعاد سه‌گانه جدید شناسایی شده در تحقیق اخیر (مدیریت جهادی، اخلاق حرفه‌ای و عدالت

### منابع

- احمدی، نسیمه (۱۳۸۹). «معرفی و نقد روش دلفی». نشریه علوم اجتماعی، شماره ۲۲، ۱۰۸ - ۱۰۰.
- الوانی، سیدمهدی؛ محمدی الیاس، قنبر؛ خنیفر، حسین؛ جندقی، غلامرضا و وکیلی، یوسف (۱۳۹۰). «کارآفرینی در بخش عمومی، رویکرد هم‌افزایی». پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال چهارم، شماره دوازدهم، ۵ - ۲۸.
- الوانی، سیدمهدی؛ ریاحی، بهروز (۱۳۸۲). «نظریه نوین مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران». تحول اداری، شماره ۴۱ و ۴۲، ۴۴ - ۲۶.
- الوانی، سیدمهدی و دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۰). «مدیریت دولتی و اعتماد عمومی». ویژه‌نامه مدیریت دولتی، شماره ۵۵، ۲۷ - ۵.
- ایران‌نژاد و دیگران (۱۳۹۱). «عدالت اجتماعی در اندیشه سیاسی امام خمینی(ره)». مجله مطالعات توسعه اجتماعی ایران، شماره اول، ۱۳۵ - ۱۱۵.
- ایزدی فرد، علی‌اکبر و کاویار، حسین (۱۳۸۹). «مسئولیت‌پذیری کارگزاران و مدیران سال دوم، از دیدگاه امام علی (ع) با تأکید بر بعدهای اخلاق حرفه‌ای». پژوهشنامه علوی،

اجتماعی) به‌عنوان یک تیتراژ جداگانه پژوهشی.

۲. اجرای همسان تحقیق حاضر در سایر مناطق کشور به جهت تأیید، ارتقای قابلیت تعمیم‌دهی آن و نیز تدوین یک مدل جامع بومی در کشور.

۳. تطبیق هر یک از ابعاد و شاخص‌های نهایی مدل با شاخص‌های موجود در متون دینی به جهت طراحی یک مدل بومی - اسلامی.

۴. در ارتباط با میانگین ابعاد:

- توجه به تقویت و ارتقای ابعاد بصیرت و اقدام عملیاتی از متغیر مدیریت جهادی.

- تأمین شرایط بهبود بعد آسان‌سازی مراحل انجام خواست‌های شهروندان و بعد شفافیت بدنه دولت برای مردم از متغیر مشتری‌مداری.

- بسترسازی برای اعمال بعد تنظیم بودجه براساس مأموریت از متغیر رسالت محوری.

۵. در ارتباط با بار عاملی شاخص‌ها:

- بسترسازی برای تقویت شاخص زمینه‌سازی برای عرضه‌کنندگان بخش خصوصی از متغیر بازارگرایی.

- زمینه‌سازی برای اعمال شاخص تعیین کمیسیون بازنگاری فعالیت‌های منسوخ از متغیر رسالت محوری.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، شماره دوم، ۲۰ - ۱.

پاشایی‌زاد، حسین (۱۳۸۶). «نگاهی اجمالی به روش دلفی».

پیک نور، سال ششم، شماره دوم، ۸۹ - ۶۳.

دلاور، علی (۱۳۸۴). احتمالات و آمار کاربردی در روان‌شناسی و علوم تربیتی، تهران: انتشارات رشد، ۲۸۸.

اوزبورن، دیوید (۱۳۸۹). بازآفرینی دولت، مترجم فضل اله امینی، تهران: نشر فرا.

حق شناس، اصغر؛ جمشیدیان، مهدی؛ شائمی، علی؛ شاهین

آرش و یزدان شناس، مهدی (۱۳۸۶). «الگوی کارآفرینی

سازمانی در بخش دولتی ایران». فصلنامه علوم مدیریت

ایران، سال دوم، شماره ۸، ۷۳ - ۳۱.

رونق، یوسف (۱۳۸۸). «طرح تکریم مردم و جلب رضایت

ارباب‌رجوع در نظام اداری». نشریه منابع انسانی، پژوهشگاه

علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، شماره پنجم، ۲۸ - ۲۳.

زارع، رضا؛ بهمنی چوب‌بستی، اکبر و فتحی‌زاده، علیرضا (۱۳۹۵).

«مفهوم‌پردازی و شناسایی آباد و شاخص‌های دموکراسی

- دوم، شماره ۵ و ۶  
 محمدی، مسلم و گل‌وردی، مهدی (۱۳۹۲). «بعدهای اخلاق حرفه‌ای در سازمان با الگوگرفتن از مبانی دینی». دو فصلنامه علمی - تخصصی اسلام و مدیریت، سال ۲، شماره ۳، ۱۸۰ - ۱۶۱.  
 مؤمنی، منصور (۱۳۸۷). *تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS*. تهران: کتاب‌نو.  
 نرگسیان، عباس (۱۳۸۷). «نگاهی به سیر تطور مدیریت دولتی». فرهنگ مدیریت، سال ششم، شماره هفدهم، ۱۹۵ - ۱۵۷.
- Andrews, R. & Boyne, G.A. (2009). "Centralization, Organizational Strategy and Public Service Performance". *Journal of public Administration Resarc and Theory*, 19 (1), 57- 80.  
 Bllone, C. & Goerle, G.(1992). "Reconciling public entrepreneurship and democracy," *Public Administration Review*, 52(2), 130 - 4.  
 Clarke, J. & Newman, J. (2007). "What's in a Name? Labour's Citizen - Consumer and the Remaking of Public Services". *Cultural Studie*, 21 (4), 738-757.  
 Cullen, R & Cushman, D. (2000). *Transitions to competitive government: speed, consensus, and performance*. New York: State Univrrsity of New York.  
 Ferlie, E., Hartle, j. & Martin, S. (2003). "Changing public service organizations: current perspectives future prospects". *Britis Journal of Management*, 14(1), 1-14.  
 Gore, A. (1993). *From red tape to results: creating a government that works better and costless*, Washington: Government Printing Office.  
 Kellough, J. E. (1998). "The reinventing government movement: A review and critique". *Public administration Q*, 22, 6-20.  
 Lewis, E. (1980). *Public entrepreneurship: toward a theory of bureaucratic power*, Blooming, IN: Indiana University Press.  
 Rourke. & Carol. (2003). *Enterprise architecture: using the zachman framework*, Thomson learning Inc, US, 24.  
 Osborne, D. & gaebler, T. (1992). *Reinventing government: how the entrepreneurship spirit is transforming the public sector*, reading: Addison-weslei.
- سازمانی در سازمان‌های بخش عمومی». *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، سال سوم، شماره ۱۵.  
 سمیعی پاقلعه؛ رضایی، احمد؛ منتظری، علی‌اکبر و سمعی، روح ا.... (۱۳۹۱). ارائه چارچوب تحلیلی - ادراکی مناسب از کارآفرینی دولتی، نخستین همایش ملی علوم مدیریت نوین، گرگان.  
 علی احمدی، علیرضا و سعید نهایی، وحید (۱۳۸۶). *توصیفی جامع از روش‌های تحقیق*، تهران: انتشارات تولید دانش.  
 فقیهی، ابوالحسنی و داشگرزاده، خدابخش (۱۳۸۵). «مدیریت-گرایی در سازمان‌های دولتی ایران». *نشریه کنترولر*، سال
- Steven Van de Walle & Gerhard, H. (2011). "The Impact of the New Public Management: Challenges for Coordination and Cohesion in European Public Sectors". *Halduskultuur – Administrative, Culture*, 12 (2), 190-209.  
 Shojaei, S., Shirvani, A. & Etebarian, A. (2016). "Examining Reinventing Government from Opponents Point of View". *International Business Management* 10(5), 633-637.  
 Shockley, G. E., Frank, P. M. & stough. R. R. (2002). *Toward a theory of public sector entrepreneurship*, paper presented at the NCIIA 7Th Annual Meeting, Boston.MA.  
 Slaugher, S. & Leslie, L. (1997). *Academic capitalism; politic, policies and the entrepreneurial university*, BaltimoreMD: Johns Hopkins University Press.  
 Tat-Kei, H. A. (2002). "Reinventing local governments and the e-government initiative". *Public Administrative Review*, 62(4), 34- 44.  
 Thompson, J. F. & Riccucci, M. N. (1998). "Reinventing Government". *Annu Rev .Politics Sci*, 1, 231 -257.  
 Vito, G. F. & Kunselman, j. (2000). "Reinventing government: the views of police middle managers". *Police Q*, 3, 315-330.  
 Williams, D.W. (2000). "Reinventing the proverbs of government". *Public Administration Rev*, 60, 522-534.  
 Zahra, S. A. & Hansen, C. (2000). "Privatization, Entrepreneurship and global competitiveness in the 21 st century". *Competitiveness review*, 10(1), 33-51.