

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت دولتی:
فهم مدیریت، سیاست و قانون
(چاپ هشتم)

دیوید اچ. روزنبلوم (دانشگاه آمریکایی)
رابرت اس. کراوچوک (دانشگاه ایندیانا)
ریچارد ام. کلرکین (دانشگاه ایالتی کارولینای شمالی)

ترجمه:

دکتر بهروز رضایی منش
(عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبایی)
فهیمة سادات اله وردی بابایی

چاپ هشتم - اداره عامه - درک مدیریت، سیاست، و قانون در بخش دولتی - دیوید اچ. روزنبلوم - دانشگاه آمریکایی - رابرت اس. کراوچوک - دانشگاه ایندیانا - ریچارد ام. کلرکین - دانشگاه ایالتی کارولینای شمالی

منتشر شده توسط McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, NY 10121.

Copyright © 2015 by

آموزش مک گراو هیل. تمامی حقوق محفوظ است. چاپ شده در ایالات متحده آمریکا. قبلی نسخه های © ۲۰۰۹، ۲۰۰۲، و ۱۹۹۸. هیچ بخشی از این نشریه را نمی توان تکثیر یا توزیع کرد فرم یا به هر وسیله ای، یا در پایگاه داده یا سیستم بازیابی، بدون رضایت کتبی قبلی ذخیره می شود آموزش مک گراو-هیل، شامل، اما نه محدود به، در هر شبکه یا دیگر ذخیره سازی الکترونیکی یا انتقال یا پخش برای آموزش از راه دور. برخی از لوازم جانبی، از جمله قطعات الکترونیکی و چاپی، ممکن است در دسترس مشتریان نباشند خارج از ایالات متحده این کتاب بر روی کاغذ بدون اسید چاپ شده است.

معاون ارشد، محصولات و بازارها: Kurt L. Strand معاون رئیس، مدیر کل، محصولات و بازارها: مایکل رایان

معاون رئیس، تولید محتوا و خدمات فناوری: کیمبرلی مریوتر دیوید

مدیر برند: لورا ویلک

هماهنگ کننده توسعه محصول: آدینا لون

کارشناس بازاریابی: الکساندرا شولتز

کارگردان، تولید محتوا: Terri Schiesl

مدیر پروژه محتوا: کلی هارت

خریدار: نیکول بیرکنهولز

طراح جلد: Studio Montage, St. Louis, MO

تصویر روی جلد: "Gears of Planet Earth." توسط Ventrilock. FreeDigitalPhotos.net

مدیر پروژه رسانه ای: جنیفر بارتل

سازنده: Cenveo® Publisher Services

تایپ: Sabon LT Std ۱۲/۱۰

چاپگر: R. R. Donnelley

تمام عناوین مندرج در صفحه یا انتهای کتاب به عنوان پسوند کتاب در نظر گرفته می شود

صفحه کپی رایت

داده های فهرست نویسی در انتشارات کتابخانه کنگره

روزنبلوم، دیوید اچ.

مدیریت دولتی: درک مدیریت، سیاست و قانون در بخش عمومی / دیوید

H. Rosenbloom، دانشگاه آمریکایی، رابرت S. Kravchuk، دانشگاه کارولینای شمالی/شارلوت،

ریچارد ام. کلرکین، دانشگاه ایالتی کارولینای شمالی. - نسخه هشتم.

۱. مدیریت دولتی. ۲. ایالات متحده - سیاست و دولت. آی. کراوچاک، رابرت. کلرکین، ریچارد ام. سوم. عنوان. آدرس های اینترنتی ذکر شده در متن در زمان انتشار دقیق بودند. گنجایش یک وب سایت نشان دهنده تایید نویسندگان یا آموزش مک گراو-هیل نیست، و صحت اطلاعات ارائه شده در این سایت ها را تضمین نمی کند.

فهرست مطالب

۱	مقدمه
۳	پیشگفتار
۵	فصل ۱: عملکرد و انضباط مدیریت دولتی
۶	بخش اول مقدمه: تعاریف، مفاهیم و تنظیمات
۷	عملکرد و انضباط مدیریت دولتی
۱۶	مقررات و خدمات
۱۷	رویکردهای مدیریتی، سیاسی و حقوقی
۲۷	رویکرد سیاسی به مدیریت دولتی
۳۱	رویکرد حقوقی به مدیریت دولتی
۴۰	سوالات مطالعه
۴۰	یادداشت
۴۶	فصل ۲: دولت اداری آمریکایی توسعه و محیط سیاسی
۴۶	ظهور دولت اداری آمریکا
۴۷	ریشه های سیاسی دولت اداری آمریکا
۵۸	مقام اداری و مسئولیت
۶۰	استقلال اداری
۶۲	پاسخ ها به ظهور دستگاه اداری
۸۹	دولت های ایالتی و محلی
۹۰	گسترش به دولت اداری
۹۰	رویکرد مدیریتی
۹۲	رویکرد سیاسی
۹۴	رویکرد حقوقی
۹۵	نتیجه گیری: دولت اداری
۹۶	سوالات مطالعه

۹۶	یادداشت
۱۰۵	فصل ۳: فدرالیسم و روابط بین دولتی ساختار آمریکایی ها دولت اداری
۱۰۶	چرا فدرالیسم؟
۱۰۹	دو مجلسی
۱۱۱	تمرکززدایی اداری
۱۱۲	تلاش برای یکنواختی: رویکرد قانونی
۱۱۲	اصلاحیه چهاردهم
۱۱۴	اصلاحیه دهم
۱۱۵	اصلاحیه یازدهم
۱۱۶	مدل های در حال تحول فدرالیسم آمریکا
۱۱۸	دولت آمریکا: بلوک های ساختمانی
۱۱۸	شهرداری ها
۱۲۰	شهرستان ها
۱۲۱	ایالت ها
۱۲۵	روابط بین دولتی
۱۳۶	روابط بین دولت های محلی
۱۳۸	نتیجه گیری: فدرالیسم و بین دولتی روابط
۱۳۹	سوالات مطالعه
۱۴۰	یادداشت
۱۴۵	قسمت دوم
۱۴۵	فصل ۴: سازمان ساختار و فرآیند
۱۴۶	سازمان ها و تئوری سازمان
۱۴۶	سازمان ها چیست؟
۱۴۷	اشتراکات در مدیریت عمومی

۱۴۸	بوروکراسی
۱۵۲	مدیریت علمی
۱۵۳	رویکرد روابط انسانی
۱۵۵	رهبری
۱۶۲	انگیزه
۱۶۵	رویکردهای معاصر به نظریه سازمان
۱۷۶	مدیریت عمومی ارتدکس: POSDCORB
۱۷۹	چالش های ارتدکس
۱۸۴	رویکرد سیاسی به سازمان های عمومی
۱۸۶	خودمختاری
۱۹۳	نتیجه گیری: آینده
۱۹۳	مفروضات اساسی
۱۹۴	سازمان دموکراتیک
۱۹۷	سازمان بازارمحور
۲۰۰	سوالات مطالعه
۲۰۱	یادداشت
۲۰۹	خواندن اضافی
۲۱۱	فصل ۵: مدیریت پرسنل عمومی و چانه زنی دسته جمعی
۲۱۲	پیشینه تاریخی
۲۱۲	مدیریت پرسنل عمومی به نقل از آقایان
۲۲۱	مدیریت، سیاست و قانون در عموم مدیریت پرسنل
۲۲۵	مدیریت پرسنل عمومی
۲۲۶	طبقه بندی موقعیت
۲۴۲	برنامه ریزی نیروی کار

۲۴۶ رویکرد سیاسی به پرسنل عمومی مدیریت
۲۵۱ رویکرد قانونی به پرسنل عمومی مدیریت
۲۵۲ حقوق اساسی عمومی کارکنان و متقاضیان
۲۵۸ چانه زنی جمعی و مدیریت کارشراکت
۲۶۳ مشارکت های مدیریت کار
۲۶۵ سوالات مطالعه
۲۶۵ یادداشت
۲۷۱ خواندن اضافی
۲۷۳ فصل ۶: بودجه و عموم امور مالی
۲۷۴ اندازه و رشد بودجه
۲۸۲ معیارهای ارزیابی در آمد، عدالت و امکان سنجی سیاسی
۲۸۳ سیاست گذاری مالی دولت
۲۸۸ فرآیند بودجه فدرال
۲۹۴ مراحل فرآیند بودجه
۲۹۸ حماسه ادامه بودجه: اجرا
۳۰۷ تئوری بودجه یا نظریه هایی در مورد بودجه بندی
۳۱۸ رویکرد سیاسی به بودجه عمومی
۳۲۲ تأثیر قانونی بر بودجه
۳۲۵ سوالات مطالعه
۳۲۵ یادداشت
۳۲۹ خواندن اضافی
۳۳۱ فصل ۷: تصمیم گیری
۳۳۲ رویکرد مدیریتی سنتی به تصمیم گیری
۳۳۲ تخصص

۳۳۴	سلسله مراتب
۳۳۴	رسمی سازی
۳۳۵	شایستگی
۳۳۷	مدل منطقی - جامع
۳۳۹	نقد الگوی عقلانی - جامع
۳۴۲	رویکرد سیاسی به تصمیم گیری: مدل افزایشی
۳۴۶	نقدی بر مدل افزایشی
۳۴۷	رویکرد قانونی به تصمیم گیری
۳۴۹	مزایای قضاوت
۳۵۰	نقد قضاوت به عنوان یک مدل تصمیم گیری
۳۵۱	مورد بنزن در محل کار
۳۵۴	مدیریت عمومی جدید و تصمیم گیری معیارهای بازار
۳۵۵	توانمندسازی کارکنان
۳۵۷	تاثیر زمینه بر تصمیم گیری
۳۵۹	نتیجه گیری: ترکیب رویکردهای تصمیم گیری
۳۶۴	سوالات مطالعه
۳۶۵	یادداشت
۳۶۹	خواندن اضافی

مقدمه

دیوید اچ. روزنبلوم، استاد برجسته مدیریت دولتی در دانشگاه آمریکایی است در واشنگتن دی سی او مدرک دکتری گرفت. در علوم سیاسی از دانشگاه شیکاگو. استاد روزنبلوم به طور گسترده در مورد مدیریت دولتی و دمکراتیک-مشروطیت می نویسد. او است دریافت کننده جایزه دوایت والدو در سال ۱۹۹۹ برای کمک های برجسته در زمینه مدیریت دولتی، جایزه جان گاوس در سال ۲۰۰۱ برای بورسیه تحصیلی نمونه در سنت مشترک علوم سیاسی و مدیریت دولتی، و جایزه Leslie A. Whittington در سال ۲۰۱۲ برای برتری در تدریس. او هست یک عضو آکادمی ملی مدیریت عمومی ایالات متحده، که در سال ۲۰۰۱ لوئیس را از آن دریافت کرد جایزه براونلو برای کتابش با عنوان «ساخت یک مدیریت عمومی قانونمدار» روزنبلوم است سردبیر CRC/Taylor & Francis Series در مدیریت عمومی و سیاست عمومی، در هیئت تحریریه بیش از دوازده مجله حرفه ای، و یک هیئت امنای همکار زندگی است. عضو کالج ماریتا او استاد مدعو مدیریت دولتی در دانشگاه شهر بود از هنگ کنگ در سال های ۲۰۰۹ و ۲۰۱۰ و به طور مکرر در دانشگاه های چین و تایوان سخنرانی می کند. در سال ۱۹۹۲ او به تیم انتقالی ریاست جمهوری کلینتون گور برای دفتر مدیریت پرسنل منصوب شد. رابرت اس. کراوچوک استاد و مدیر برنامه کارشناسی ارشد امور عمومی در دانشکده امور عمومی و محیط زیست در دانشگاه ایندیانا در بلومینگتون، ایندیانا. تدریس و تحقیق او تمرکز بر بودجه عمومی و امور مالی، تئوری اداری، و اقتصاد سیاسی کشورهای سوسیالیستی سابق در حال گذار، با تاکید ویژه بر اوکراین و روسیه. تجربه اداری او شامل خدمت به عنوان معاون وزیر در دفتر بودجه ایالت کانکتیکات، بودجه مقیم خزانه داری ایالات متحده مشاور وزیر دارایی اوکراین و انتصاب توسط وزیرای خارجه ایالات متحده و خزانه داری به عنوان مشاور مالی رئیس جمهور بوسنی و هرزگوین. او نویسنده و مدرس مکرر است در مورد بودجه عمومی، اصلاحات اداری، و ظرفیت سازی دولت. در حال حاضر مشغول تحقیق است ظهور شبکه های مالی پیچیده در میان دستیابی به تسلیحات عمده وزارت دفاع ایالات متحده پروژه می کند و متنی مدرن در مورد مدیریت مالی عمومی می نویسد. پروژه های آینده او شامل تاریخ متعارفی از تفکر اداری آمریکا و تاریخ جامع مدیریت دولتی روسیه از ایوان مخوف تا ولادیمیر پوتین است. علاوه بر دانشگاه ایندیانا، پروفیسور کراوچوک نیز دارد در دانشگاه کارولینای شمالی-شارلوت، دانشگاه کانکتیکات، دانشگاه هارتفورد و کالج LeMoyné تدریس کرد. او با خانواده اش در بلومینگتون، ایندیانا زندگی می کند. ریچارد ام. کلرکین دانشیار بخش مدیریت دولتی در دانشکده است امور عمومی و بین الملل و مدیر موقت مؤسسه تحقیقات غیرانتفاعی، آموزش و مشارکت در دانشگاه ایالتی کارولینای شمالی. او دکترای خود را دریافت کرد. در امور عمومی از دانشگاه ایندیانا - بلومینگتون، جایی که او عضو صدراعظم بود. محور اصلی تحقیق او بر تعامل بخش های دولتی و

غیرانتفاعی است. به ویژه، او انگیزه های عمومی را مطالعه می کند خدمات و فعالیت های عام المنفعه. تحقیقات اخیر در این زمینه انگیزه خدمات عمومی را در اولویت های کاری بخش و در تصمیم سربازان وظیفه فعال برای ثبت نام مجدد مورد بررسی قرار داده است. یک جریان جدید از پژوهش، پروژه انسان دوستی تغییر، تأثیر تحرک جغرافیایی و منطقه‌ای را بررسی می‌کند سنت های بشردوستانه در مورد (۱) رفتار داوطلبانه و اهدایی افراد و (۲) توانایی سازمان های غیر انتفاعی برای انطباق با این تغییرات در جامعه خود. تحقیقات او منتشر شده است در بررسی مدیریت عمومی، بررسی آمریکایی مدیریت عمومی، نیروهای مسلح و جامعه، فصلنامه بخش غیرانتفاعی و داوطلبانه و مدیریت و رهبری غیرانتفاعی.

مدیریت دولتی: درک مدیریت، سیاست و قانون در بخش عمومی به عنوان پنجمین تأثیرگذار شناخته شد کتاب در حوزه مدیریت دولتی منتشر شده از سال ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۰ در الف مطالعه توسط David O. Kasdan که در Administration & Society در سال ۲۰۱۲ ظاهر شد. این یک دستاورد شگفت انگیز برای یک کتاب درسی در رقابت با کتاب ها بود تئوری اداری موضوعات خاص مانند نظریه سازمان، انسان مدیریت منابع، سیاست گذاری و بودجه و مالی. یافته کاسدان با جایگاه کتاب به عنوان یک «متن جهانی» تقویت شده است. در انگلیسی یا استفاده می شود ترجمه به عنوان متن اصلی در برنامه های MPA در سراسر چین و به بهترین دانش ما، به عنوان متن اصلی یا اختصاص داده شده در استرالیا، کانادا، هنگ کنگ، هند، اندونزی، ایران، اسرائیل، قرقیزستان، لبنان، مالزی، نپال، هلند، پاکستان، پرتغال، جمهوری گرجستان، رومانی، سنگاپور، آفریقای جنوبی، کره جنوبی، تایوان، تایلند، اوکراین، و همچنین، البته، به عنوان در ایالات متحده. در ابتدا، استفاده جهانی از این کتاب عجیب به نظر می رسد. گذشته از همه اینها، چارچوب آن بر اساس ویژگی های نظام سیاسی ایالات متحده است در اینجا مرکزی برای مدیریت دولتی است، اما در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه در سراسر جهان به طور مجزا یا ترکیبی غیرمعمول است. این شامل تفکیک قوا در قانون اساسی، فدرالیسم بر اساس یک خاص ترکیبی از حاکمیت دوگانه و نظام حقوقی ما. این می تواند دانش آموزان باشد در خارج از کشور می خواهند در مورد رویه های اداری ایالات متحده، با باور صحیح، بیاموزند یا به اشتباه می توانند الگوی کشورهای خود باشند. با این حال، با بررسی بیشتر، به احتمال زیاد کتاب به آن رسیده است معیار موفقیت به این دلیل است که تمامی نظام های اداری دولتی دارای ابعاد مدیریتی، سیاسی و حقوقی هستند و تا حدودی دارای اشتراک هستند ویژگی ها تقریباً در همه جا مدیریت معمولاً برای کارایی ارزش قائل است و مقرون به صرفه بودن؛ در دموکراسی ها و حتی برخی حکومت های استبدادی، سیاسی مسئولیت پذیری و پاسخگویی ارزش دارد. نگرانی بعد حقوقی با حقوق بشر و حاکمیت قانون نیز گسترده است، هرچند دور از آن جهانی. در چندین کشور، کلاسها شامل سخنرانی‌های دانشجویی است که مسائل اداری محلی را از هر یک از سه دیدگاه تحلیل می‌کند

و بحث در مورد استراتژی‌هایی برای ترکیب عناصر مدیریت، سیاست، و قانون را به حل بالقوه آنها. تلاش ما در این چاپ هشتم بوده است برای حفظ تمرکز ایالات متحده و در عین حال گسترش بسیاری از بحث‌ها و موضوعات در راه‌هایی که کاربرد آنها را در جاهای دیگر افزایش می‌دهد.

پیشگفتار

این با مأموریت اصلی کتاب - به زمین - مطابقت دارد دانشجویان در مبانی مدیریت دولتی ضمن پذیرش آن پیچیدگی از طریق آنچه به عنوان "سه دیدگاه" شناخته شده است یا مدل "چشم انداز رقابت". چاپ هشتم، مانند نسخه‌های قبل، مدیریت دولتی را از طریق لنز توصیف، توضیح و تجزیه و تحلیل می‌کند سه راه منسجم و تثبیت شده برای مفهوم سازی و درک مدیریت دولتی: مدیریت؛ سیاست (در درجه اول با توجه به سیاست اجرا و ارزش‌های مشارکت، نمایندگی، پاسخگویی و پاسخگویی)؛ و قانون این دیدگاه‌ها در قانون اساسی ایالات متحده و فرهنگ سیاسی آمریکا. هر دیدگاه دارای مجموعه‌ای متمایز از ارزش‌های اصلی، رویه‌های تصمیم‌گیری، ترتیبات سازمانی، نگاه به فرد، نحوه شناخت و یادگیری، بودجه‌سازی و مدی‌عملیات. در میانه رئیس‌جمهور بیل دوره دوم ریاست جمهوری کلینتون، زمانی که تلاش دولت وی توسط *National Performance Review* برای «اختراع مجدد دولت» در جریان بود، ویرایش چهارم. دیدگاه مدیریت را به «مدیریت سنتی» و «جدید» تقسیم کرد مدیریت عمومی» (NPM). NPM) دیگر جدید نیست - و برخی ممکن است بگویند برچسب پاسه است. «حکومت مشارکتی»، موضوعی که این نسخه به آن توجه قابل توجهی دارد، افزوده شده است، اما جایگزین آن نشده است. به نوبه خود، حکومت مشارکتی لزوماً (و خوشبختانه) نیاز بیشتری دارد پوشش نقش سازمان‌های غیرانتفاعی در مدیریت دولتی امروزی. به طور واقع بینانه، مدیریت معاصر شامل ترکیبی از سنتی، و دیدگاه‌ها و شیوه‌های حاکمیت مشارکتی. با این حال، توسعه مداوم دیدگاه مدیریت، آن را تحت الشعاع قرار نمی‌دهد اهمیت رویکردهای سیاسی و حقوقی به مدیریت دولتی و ادامه تکامل آنها کتاب همچنان به چهار بخش تقسیم شده است. قسمت اول معرفی کتاب چارچوب فکری و توسعه مدیریت دولتی در ایالات متحده را مورد بحث قرار می‌دهد. بخش دوم وظایف اصلی مدیریت دولتی را در نظر می‌گیرد: سازمان، پرسنل، بودجه و امور مالی و تصمیم‌گیری. بخش سوم نشان می‌دهد که چگونه مدیریت، سیاست و قانون در عمل به هم نزدیک می‌شوند تجزیه و تحلیل سیاست و ارزیابی اجرا و مدیریت نظارتی. قسمت چهارم بر جایگاه «عمومی» و «منافع عمومی» در عموم متمرکز است مدیریت. فصول به مدیریت دولتی و مردم اختصاص دارد، مشروطیت دموکراتیک و مسئولیت‌پذیری و اخلاق. نتیجه‌گیری فصل به روندهایی می‌پردازد که احتمالاً بر مدیریت دولتی در کشور تأثیر می‌گذارد آینده نزدیک مطابق با اصلاحات قبلی، ما در سراسر متن به دنبال آن بوده ایم به روز رسانی، حفظ ارتباط با ادغام تحولات حیاتی در حاکمیت و تفکر اداری ایالات متحده، از جمله تصمیمات دادگاه، و کنار گذاشتن مطالبی که دیگر مناسب یا مفید برای

توضیح معاصر نیستند. تئوری، تکنیک‌ها و شیوه‌های اداری عمومی به دانشجویان. چند متن رسیدن به نسخه هشتم یا جایگاه جهانی که این یکی به دست آورده است. انتساب به قدرت ماندگاری چارچوب اساسی و جذابیت نگاهی جامع به چالش‌های حکومت در اواخر عصر مدرن می‌رود. ادامه می‌دهیم

اعتقاد به این که رویکرد سه منظری برای تحلیل و درک مسائل اداری با تمام پیچیدگی آنها، کلید آموزش است. مدیران دولتی آینده به طور سیستماتیک به تغییرات دائمی و "پیچیده کردن" محیط‌هایی که در آن کار خواهند کرد. (توجه: یک وب‌سایت محافظت شده با رمز عبور به آدرس www.mhhe.com/rosenbloom8 شامل یک وب‌سایت جامع است دفترچه راهنمای مربی و بانک آزمون). کتابی که به چاپ هشتم می‌رسد، بدهی‌های سپاسگزاری زیادی ایجاد می‌کند به آن دسته از بازیبنان و خوانندگانی که پیشنهادات عالی ارائه کرده‌اند بهبود در طول مسیر تعداد آنها برای نام بردن بیش از حد شده است به صورت جداگانه، اما مشارکت آنها در حال حاضر بخشی از کتاب و تا حد زیادی است استقبال مینماید. ما همچنین می‌خواهیم از خوانندگان خود برای وفاداری آنها در طول سالها تشکر کنیم. شما مسئول موفقیت کتاب هستید و ما از نظرات شما استقبال می‌کنیم و پیشنهاداتی برای ارتقاء مستمر آن.

دیوید اچ. روزنبلوم

رابرت اس. کراوچوک

ریچارد ام. کلرکین

فصل ۱: عملکرد و انضباط مدیریت دولتی

اهداف کلیدی یادگیری

۱. قادر به تعریف مدیریت دولتی، و شناسایی اصلی آن نگرانی‌ها.
۲. درک تفاوت بین مدیریت دولتی و خصوصی مدیریت.
۳. رویکردهای مدیریتی، سیاسی، و حقوقی به مردم را بیاموزید مدیریت و تنش بین آنها.
۴. درباره شش روندی که دولت را در بیست و یکم متحول می‌کند، بیاموزید قرن و مدیریت شرکت‌های خصوصی-تغییر قوانین از بازی؛ با استفاده از اندازه‌گیری عملکرد؛ ارائه رقابت، انتخاب و مشوق‌ها؛ "دولت بر اساس تقاضا"؛ مشارکت شهروندان؛ و با استفاده از شبکه‌ها و مشارکت‌ها.

این فصل به آنچه که مدیریت دولتی را از مدیریت و مدیریت شرکت‌های خصوصی با تمرکز بر نقش‌ها قانون اساسی، منافع عمومی، نیروهای بازار اقتصادی و دولت حق حاکمیت. تمرکز اصلی مدیریت دولتی با ارائه هر دو خدمات و مقررات بررسی شده است. در این فصل چارچوبی برای درک مدیریت دولتی که شامل سه رویکرد کلی و رقیب در تئوری و عمل اداری است. یک رویکرد می‌بیند مدیریت دولتی به عنوان اساساً مدیریت، دیگری بر ماهیت سیاسی آن تأکید دارد و سومی بر جنبه قانونی آن تأکید دارد. در بیست و پنج گذشته سال‌ها، رویکرد مدیریتی سنتی گونه‌ای جدید را به خود گرفت «مدیریت عمومی جدید» (NPM)، در پاسخ به درخواست‌ها برای پاسخگویی بیشتر و دولت کارآمد NPM به نوبه خود دارای یک شاخه نسبتاً متمایز به نام «حکومت مشارکتی» است که برای دستیابی به سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی که معمولاً به عنوان «اشخاص ثالث» شناخته می‌شوند، متکی است. اهداف برنامه اداری دولتی هر دیدگاه مجموعه متفاوتی از ارزش‌ها را در بر می‌گیرد و رویکردهای سازمانی متمایز را برای به حداکثر رساندن ارائه می‌دهد آن ارزش‌ها را دارد و تک تک شهروندان را به طرق مختلف در نظر می‌گیرد. تعریف مدیریت دولتی از لحاظ تاریخی دشوار بوده است. با این وجود، همه ما یک حس کلی از چیستی آن داریم، اگرچه ممکن است در مورد چگونگی آن اختلاف نظر داشته باشیم باید انجام شود. بخشی از این امر به این دلیل است که مدیریت دولتی درگیر آن است حجم وسیعی از فعالیت مشاغل بخش دولتی از تامین وطن متغیر است امنیت، به کاوش در فضای بیرونی، به جارو کردن خیابان‌ها. برخی از مردم مدیران حرفه‌ای با تحصیلات عالی هستند که ممکن است در خط مقدم باشند از زمینه‌های تخصص ویژه آنها (مانند مهندسان ناسا و دانشمندان موشکی)؛ دیگران مهارت‌های کمی دارند که آنها را از کارگران معمولی متمایز می‌کند. مقداری مدیران دولتی

سیاست‌هایی را اتخاذ می‌کنند که تأثیری در سراسر کشور دارند و ممکن است به نفع میلیون‌ها نفر دیگران عملاً هیچ مسئولیتی در قبال سیاست ندارند انجام و اجرای ساده وظایف اداری پیش پا افتاده اما ضروری. عمومی مدیران عبارتند از پزشکان، وکلا، دانشمندان، مهندسان، حسابداران، بودجه‌نویسان، تحلیلگران سیاست، افسران پرسنل، مدیران، بازرسان چمدان‌ها، کارمندان، کیبورد‌ها، کارگران یدی، و افرادی که درگیر انبوهی از کارهای دیگر هستند مشاغل و وظایف اما دانستن کارهایی که مدیران دولتی انجام می‌دهند انجام می‌دهد مشکل تعریف مدیریت دولتی چیست. مدتی پیش اشاره شد که هر تعریف تک‌بند یا حتی یک جمله‌ای از مدیریت دولتی ممکن است به طور موقت ذهن را فلج کند. این به این دلیل است که «مدیریت دولتی» به عنوان یک مقوله بسیار انتزاعی است و متنوع است که فقط می‌توان آن را با عبارات مبهم، کلی و تا حدودی رقیب توصیف کرد. با این حال توجه به تعریف مهم است. ابتدا لازم است مرزهای کلی مشخص شود و نگرانی‌های اصلی بیان شود انضباط و عملکرد مدیریت دولتی. دوم، تعریف عمومی مدیریت کمک می‌کند که این حوزه در ابعاد سیاسی، اقتصادی و اجتماعی گسترده‌تر قرار گیرد متن نوشته. سومین و شاید مهم‌تر از همه، در نظر گرفتن پیشرو تعاریف مدیریت دولتی نشان می‌دهد که حداقل سه تعریف متمایز وجود دارد رویکردهای اساسی در این زمینه سالهاست که گرایش در میان علما و شاغلین بر یکی از این رویکردها تأکید داشته‌اند.

بخش اول مقدمه: تعاریف، مفاهیم و تنظیمات

سردرگمی را ترویج کرده است، زیرا هر رویکرد تمایل دارد بر متفاوتی تأکید کند ارزش‌ها، ترتیبات مختلف سازمانی، روش‌های مختلف توسعه دانش و دیدگاه‌های کاملاً متمایز از تک‌تک شهروندان.

➤ برخی از تعاریف

می‌توان تعاریف بسیار متنوعی از مدیریت دولتی یافت، اما موارد زیر از جدی‌ترین و تأثیرگذارترین تلاش‌ها برای تعریف این رشته است.

۱. «اداره دولتی . . . بخش عمل دولت، وسیله است که به وسیله آن مقاصد و اهداف حکومت محقق می‌شود.»

۲. «مدیریت دولتی به عنوان یک حوزه عمدتاً به ابزارهایی برای اجرای ارزش‌های سیاسی . . .»

۳. «. . . مدیریت دولتی را می‌توان به بهترین نحو با قوه مجریه شناسایی کرد شاخه حکومت.»

۴. «فرایند اداره دولتی شامل اقداماتی است که در تأثیرگذاری بر قصد یا خواست یک دولت بنابراین به طور مداوم است بخش فعال و «تجاری» دولت که به اجرای آن توجه دارد قانون، همانطور که توسط

نهادهای قانونگذاری (یا سایر نمایندگان معتبر) و تفسیر شده توسط دادگاه ها، از طریق فرآیندهای سازمان و مدیریت."

۵. مدیریت دولتی: (الف) یک تلاش گروهی مشارکتی در یک جامعه است تنظیمات؛ (ب) هر سه قوه مجریه، مقننه و قضایی - و روابط متقابل آنها؛ (ج) نقش مهمی در تدوین خط مشی عمومی، و بنابراین بخشی از فرآیند سیاسی است. (د) از جنبه های مهمی با مدیریت خصوصی متفاوت است. و (ه) است ارتباط نزدیک با گروه ها و افراد خصوصی متعدد. از تعاریف گوناگون مدیریت دولتی و تفاوت های بی شمار آن ها چه نتیجه ای می توان گرفت؟ یکی این است که مدیریت دولتی واقعاً دشوار است. نتیجه گیری دیگر این است که واقعا وجود دارد نه موضوعی به عنوان «اداره دولتی»، بلکه آن عمومی است مدیریت برای ناظران مختلف معنای متفاوتی دارد و معنای نظری یا کاربردی قابل توجهی ندارد. با این حال، این دیدگاه جذابیت محدودی دارد زیرا مشکل قطعاً این نیست که عمومی وجود ندارد مدیریت - ما نه تنها می دانیم که وجود دارد، بلکه اغلب کاملاً آگاه هستیم کمک ها و/یا کاستی های آن. از قضا نتیجه دیگری که از تعدد می توان گرفت از تعاریف این است که مدیریت دولتی در همه جا وجود دارد. برخی استدلال کرده اند که هیچ رشته یا رشته مدیریت دولتی فی نفسه وجود ندارد زیرا مطالعه مدیریت دولتی با تعدادی از رشته های دیگر از جمله علوم سیاسی، جامعه شناسی، اقتصاد، روانشناسی و مدیریت بازرگانی همپوشانی دارد. اگرچه این رویکرد حاوی مقدار زیادی حقیقت است، اما در عمل از نظر آن رضایت بخش نیست زیرا ما را بدون توانایی تجزیه و تحلیل رها می کند به طور منسجم یک جنبه اصلی از زندگی عمومی معاصر - ظهور بزرگ و سازمان های دولتی قدرتمند در یک کلام: بوروکراسی.

عملکرد و انضباط مدیریت دولتی

این کتاب نتیجه می گیرد که تمام تعاریف قبلی مفید هستند، اما تا حدی محدود هستند. مدیریت دولتی شامل فعالیت است، نگران است با سیاست و سیاست گذاری، گرایش به تمرکز در قوه مجریه دارد شاخه دولت، با مدیریت خصوصی متفاوت است و به اجرای قانون می پردازد. اما ما می توانیم با ارائه تعریفی از خودمان بسیار دقیق تر باشیم: مدیریت دولتی استفاده از مدیریت، تئوری ها، شیوه ها و فرآیندهای سیاسی و حقوقی برای اجرای دستورات قانونی، اجرایی و قضایی برای اجرای مقررات و مقررات دولتی توابع خدماتی در اینجا چند نکته وجود دارد که نیاز به توضیح بیشتر دارد.

➔ تاکید بر عمومی در مدیریت دولتی

اولاً، تفاوت مدیریت دولتی با مدیریت خصوصی بسیار مهم است راه ها. خطوط بین بخش دولتی و خصوصی اغلب مبهم است، تا آنجا که چندین جنبه از مدیریت و قانون برای هر دو بخش عمومی است. با این حال، در حالت تعادل، مدیریت دولتی یک حوزه جداگانه باقی می ماند. دلایل این امر در

صفحات بعدی بیان شده است. قانون اساسی در ایالات متحده، قانون اساسی فدرال و ایالتی محیط زیست را تعریف می کند مدیریت دولتی و ایجاد محدودیت برای آن. اول، قوانین اساسی قدرت و کنترل بر مدیریت عمومی را تقسیم می کند (به کادر ۱،۱ مراجعه کنید). تفکیک قوا، مدیریت دولتی را عملاً تحت سه «ارباب» قرار می دهد. آمریکایی ها عادت کرده اند به فرمانداران و روسای جمهور فکر کنند به عنوان کنترل اداره عمومی، اما در عمل قوه مقننه به همان اندازه یا بیشتر قدرت قانون اساسی بر عملیات اداری دارند. این به وضوح در سطح فدرال صادق است، جایی که کنگره دارای قانون اساسی است اختیار ایجاد ادارات و ادارات به موجب قانون؛ اندازه آنها را از نظر تعیین کنید پرسنل و بودجه؛ تعیین مأموریت و اختیارات قانونی، ساختارهای داخلی و مکان آنها؛ و رویه هایی را برای منابع انسانی ایجاد کند مدیریت. کنگره همچنین قوانین اداری زیادی را وضع کرده است برای تنظیم رویه های اداری، از جمله وضع قوانین، جلسات آزاد، مشارکت عمومی و جمع آوری و انتشار اطلاعات. دادگاه ها همچنین غالباً قدرت و کنترل قابل توجهی بر اداره دولتی اعمال می کنند. آنها به تعریف حقوق و تعهدات قانونی آژانس ها کمک می کنند و افراد و گروه هایی که مدیران دولتی بر اساس آنها عمل می کنند. آنها حقوق قانون اساسی کارمندان دولتی و ماهیت آنها را تعریف می کنند مسئولیت آنها برای نقض قانون یا قانون اساسی. قوه قضاییه نیز دارد در بازسازی سیستم های مدارس، امکانات بهداشت روان عمومی، مسکن عمومی و زندان ها در تلاش برای اطمینان از رعایت آنها فعال بوده است. استانداردهای قانون اساسی بررسی قضایی فعالیت های آژانس به حدی گسترده است که دادگاه ها و مدیران دولتی اکنون به طور گسترده به عنوان "شریک" در نظر گرفته می شوند گستره اختیارات قانونگذاری و قضایی بر مدیریت دولتی مدیران اجرایی تنها کنترل محدودی بر قوه مجریه دارند، وضعیت قانون اساسی اداره دولتی*: چه کسی به هر حال شعبه اجرایی هست؟ قانون اخلاق در دولت مصوب ۱۹۷۸ که در سال ۱۹۹۲ منقضی شد، برای انتصاب یک وکیل مستقل بسیار شبیه کنت استار، وکیل مستقل در استیضاح رئیس جمهور سابق بیل کلینتون در سال ۱۹۹۹. وظیفه وکیل مستقل تحقیق و پیگرد قانونی بود. برخی از مقامات عالی رتبه دولتی برای جنایات فدرال. مستشار مستقل مستقر شد در وزارت دادگستری و دارای «قدرت کامل و مرجع مستقل برای اعمال کلیه وظایف و اختیارات تحقیقاتی و دادستانی بخش، . . . دادستان کل و سایرین بخش [پرسنل]». مشاور مستقل توسط دادگاه ویژه ای به نام ویژه تعیین شد بخش، و نمی تواند توسط وکیل حذف شود کلی به جز «علت خوب، ناتوانی جسمی، ناتوانی ذهنی، یا هر شرایط دیگری که به طور قابل ملاحظه ای به انجام وظایف این وکیل مستقل آسیب می رساند.» سوال کلیدی قبل دادگاه عالی ایالات متحده در موریسون علیه اولسون بود آیا این ترتیبات ناقض تفکیک قوا در قانون اساسی است. دادگاه، هر رئیس قاضی ویلیام رنکوئیست معتقد بود که این کار را نکردند. ابتدا انتصاب مسئول اجرایی توسط الف دادگاه تحت این شرایط «ناهمخوان» نبود، زیرا «پتانسیل آن» را نداشت کارکردهای قانون اساسی را که به یکی از آنها محول شده است مختل کند از شاخه ها» دولت. دوم، دادگاه خاطر نشان کرد که در «دیدگاه فعلی

... تعیین اینکه آیا قانون اساسی به کنگره این امکان را می دهد که یک نوع "دلیل خوب" را تحمیل کند محدودیت در اختیار رئیس جمهور برای برکناری رسمی را نمی توان برای روشن شدن یا نبودن آن مقام «صرفاً اجرایی» است. بلکه «واقعی است سوال این است که آیا محدودیت های حذف وجود دارد؟ به گونه ای که مانع کار رئیس جمهور می شود توانایی انجام وظیفه قانونی خود را به عهده بگیرد مراقب باشید که قوانین به درستی اجرا شوند. دادگاه نتیجه گرفت که اگرچه «غیرقابل انکار است که قانون میزان کنترل یا نظارت را کاهش می دهد که دادستان کل و از طریق او رئیس جمهور بر تحقیق و پیگرد قانونی یک طبقه خاص از فعالیت های مجرمانه تمرین می کند قوه مجریه «کنترل کافی را بر وکیل مستقل برای اطمینان از اینکه رئیس جمهور می تواند وظایف خود را طبق قانون اساسی انجام دهد وظایف.» قاضی آنتونین اسکالیا به شدت مخالفت کرد: اکنون هیچ خطی وجود ندارد. اگر عزل یک دادستان، تجسم مجازی قدرت برای "مراقبت از اجرای صادقانه قوانین"، می توان محدود کرد، برکناری چه افسری نمی تواند؟ این یک دعوت آزاد برای کنگره است آزمایش کردن در مورد یک دستیار خاص چگونه؟ وزیر امور خارجه، با مسئولیت یکی حوزه بسیار باریک سیاست خارجی، چه کسی نه تنها باید توسط سنا تایید شود، بلکه همچنین فقط بر اساس برخی موارد قابل حذف است محدودیت هایی که با دقت طراحی شده اند؟ ... یا دستیار ویژه وزیر دفاع در امور تدارکات؟ امکانات بی پایان هستند. ... تا آنجا همانطور که می توانم از نظر دادگاه تشخیص دهم که این چنین است اکنون فصل با برکناری رئیس جمهور باز است قدرت برای همه مقامات اجرایی ... دادگاه اساساً به رئیس جمهور می گوید: به ما اعتماد کنید. ما مطمئن خواهد شد که شما قادر به انجام آن هستید نقش قانون اساسی شما.» من فکر می کنم قانون اساسی به رئیس جمهور - و مردم - بیشتر می دهد حفاظت از آن بنابراین یک مقام اجرایی با نیروی انتظامی وظایف می تواند توسط دادگاه تعیین و عزل شود فقط به دلایل محدودی که توسط کنگره مشخص شده است. به هر حال قوه مجریه کیست؟ و اختیارات بسیار کمتری نسبت به آنچه که معمولاً در دست مدیران اجرایی است افسران سازمان های خصوصی، خواه سودجو باشند یا نباشند. متن از قانون اساسی فدرال به رؤسای جمهور تنها دو اختیار خاص می دهد می توانند به تنهایی بر مدیریت داخلی فدرال اعمال کنند: قدرت نظرات روسای بخش را به صورت مکتوب در مورد موضوعات مختلف و به آنها بخواهید زمانی که مجلس سنا در تعطیلات است، قرارهای موقت را برای دفاتر خالی تعیین کنید. البته در عمل، مدیران ارشد بخش دولتی اکنون اغلب ورزش می کنند اختیارات قانونی که توسط قوه مقننه به آنها داده شده است - اما تقریباً نهادهای قانونگذاری همیشه علاقه شدیدی به نحوه عملکرد سازمان های دولتی داشته باشید. تفکیک قوا نه تنها هر قوه را تا حدودی تامین می کند اختیارات متفاوتی بر مدیریت دولتی وجود دارد، اما ممکن است هماهنگی بین آنها را نیز ناکام بگذارد. مدیران اجرایی، قوه مقننه و دادگاه ها پاسخگو هستند به حوزه های مختلف، فشارهای سیاسی و محدودیت های زمانی. هر سه شعب دارای منافع مشروع در مدیریت دولتی هستند. با این حال، آنها غالباً با توجه به آنچه فکر می کنند آژانس ها باید انجام دهند

و چگونه آنها را انجام می دهند متفاوت هستند باید آن را انجام دهد چارچوب قانون اساسی فدرال همچنین شامل یک سیستم فدرالیسم است که امکان همپوشانی قابل توجهی را در فعالیت های فدرال، ایالتی و فدرال فراهم می کند. مدیران محلی اغلب دولت فدرال برنامه ای ایجاد می کند و برای اجرای آن به دولت ها تکیه کنید. منابع مالی و اختیارات ممکن است به اشتراک گذاشته شود. که در عمل، سازمان های ایالتی و محلی ممکن است در قبال ادارات فدرال مسئول باشند نسبت به فرمانداران ایالتی یا مجالس قانونگذار ایالتی بیشتر است دادگاه های فدرال نیز تأثیر قابل توجهی بر اداره ایالتی و محلی دارند. آنها حقوق اساسی یا قانونی شهروندان را آنگونه که هستند تعریف می کنند متاثر از فعالیت های دولتی در طول سال ها دادگاه های فدرال دستور داده اند اصلاحات گسترده در سیستم ها و فرآیندهای اداری ایالتی و محلی تفکیک قوا و فدرالیسم منجر به چندپارگی می شود قدرتی که عموماً در بخش خصوصی دیده نمی شود. محدودیت های قانونی و الزامات بر مدیریت خصوصی تأثیر می گذارند، اما اختیارات را تجزیه نمی کنند بر آن به همان صورت یا به همان میزان، و نه این همه عرضه می کنند احزاب با حق قانونی برای رعایت و مشارکت در سیاست شرکت های خصوصی تصمیمات و سایر امور دغدغه های قانون اساسی از جنبه دیگری نیز مهم است. آنها ارزش هایی را در بخش عمومی بپذیرید که اغلب در تضاد با ارزش ها هستند در مدیریت خصوصی تجسم یافته است. کارآمدی در دولت اغلب تابع اصول سیاسی مانند نمایندگی، پاسخگویی و شفافیت. کارایی نیز با ملاحظات قانونی مانند روند قانونی به یاد داشته باشید که به استثنای متمم سیزدهم که برده داری و بندگی غیرارادی را ممنوع می کند، قانون اساسی به طور مستقیم روابط بین احزاب کاملاً خصوصی را تنظیم نمی کند. بلکه آن را برای روابط بین واحدهای دولتی مانند کنگره و رئیس جمهور یا دولت های فدرال و ایالتی و به دولت های بین عمومی و دولت های آن علاوه بر این، در بیشتر بخش های دولتی، هیچ وجود ندارد معادل واقعی انگیزه سود است که برای شرکت خصوصی بسیار مهم است. منافع عمومی تعهد دولت برای ارتقای منافع عمومی نیز متمایز است مدیریت دولتی از مدیریت خصوصی از لحاظ اخلاقی و اساسی، دولت باید در خدمت "هدف بالاتر" باشد حتی اگر افراد منطقی ممکن است در مورد اینکه دقیقاً چه چیزی به نفع عمومی است اختلاف نظر داشته باشد، نمی تواند وجود داشته باشد اختلاف در مورد الزام مدیران دولتی به در نظر گرفتن آن به عنوان راهنمای کلی برای اقدامات خود. هنگامی که آنها موفق به انجام این کار نمی شوند، مدیران دولتی ممکن است به درستی مورد انتقاد قرار گیرد موضوع اصلی این است که اطمینان حاصل شود که مدیران دولتی نماینده و پاسخگوی منافع شهروندان هستند مقررات مختلف دارند در طول سالها در تلاشی برای اطمینان از اینکه کسانی که ورزش عمومی می کنند، تصویب شده است قدرت از آن برای منافع محدود حزبی یا صرفاً خصوصی استفاده نخواهد کرد یا درگیر آن نخواهد شد براندازی بسیاری از سیستم های پرسنل عمومی در ایالات متحده و خارج از کشور محدودیت هایی برای فعالیت های سیاسی کارمندان دولت ایجاد می کند، برخی مقررات جامع تضاد منافع دارند و همه به مسائل سیاسی

مربوط می‌شوند. وفاداری کارکنان خود در مقابل، تصور می‌شود که شرکت‌های خصوصی به بهترین وجه در خدمت منافع عمومی هستند با جدیت دنبال کردن منافع اقتصادی خود. وظیفه آنها بالا بودن است کارآمد و رقابتی در بازار نه تنها سود انگیزه است در دنیای تجارت، انگیزه سود به عنوان یک عامل مثبت اجتماعی تلقی می‌شود و خوب اقتصادی شرکت‌های خصوصی نباید سلامتی را به خطر بیندازند ایمنی کارگران خود یا جامعه عمومی. آنها نیز نباید آسیب رساندن یا تخریب محیط زیست. با این حال، به طور کلی، فرض می‌شود نقش دولت باشد تا از طریق مقررات مناسب تضمین کند که بخش خصوصی این بخش به جامعه آسیبی نمی‌رساند تا حدودی به همین دلیل است که نگه داشتن آن قابل قبول است که «مدیریت دولتی نوعی فناوری نیست، بلکه نوعی اخلاق است تلاش کن.» بازار تمایز نزدیک بین مدیریت دولتی و خصوصی مربوط به بازار است. سازمان‌های دولتی به طور سنتی با رقابت آزاد و رقابتی روبرو نبوده‌اند بازارهایی که خدمات یا محصولات آنها در آن فروخته می‌شود. ۸. در بیشتر موارد، برچسب‌های قیمتی که به عملیات دولتی متصل می‌شود، به جای اینکه در بازار از طریق معاملات آزاد تثبیت شود، از طریق رویه‌های بودجه تعیین می‌شود. بین خریدار و فروشنده درآمدها عمدتاً از طریق مالیات ایجاد می‌شود، اگرچه در برخی موارد هزینه‌های کاربر ممکن است منبع قابل توجهی از بودجه‌های عملیاتی باشد. علاوه بر این، اوراق قرضه ممکن است برای پرداخت برای پروژه‌های سرمایه‌فروخته شود. حتی کجا هزینه‌های کاربر مهم است، با این حال، یک سازمان دولتی ممکن است به عنوان یک انحصار قانونی یا تحت مأموریت ارائه خدمات به همه مردم در یک هزینه ثابت، مهم نیست که دستیابی به آنها چقدر دشوار یا گران است. را مأموریت خدمات پستی ایالات متحده در مورد پست درجه یک مثالی است: قیمت ارسال نامه از میامی به شمال میامی مانند ارسال نامه است یکی به هونولولو یا نوم. بازار در بخش دولتی محدودتر از بخش خصوصی است بخش زمانی که دولت‌ها، عمدتاً شهرها، تحت محدودیت‌های مالی شدید قرار دارند، بازار برای آژانس‌های دولتی برجسته‌تر می‌شود. در دراز مدت، مالیات بیش از حد از مردم در حمایت از عملیات ناخواسته یا ناکارآمد دولتی می‌تواند باعث شود شهروندان (که مصرف‌کنندگان یا مشتریان هستند. عملیات اداری عمومی) برای "انصراف" از سیستم، با انتقال به حوزه قضایی دیگر دولت‌ها همچنین ممکن است به دنبال عقد قرارداد برخی خدمات مانند جمع‌آوری زباله باشند. دولت‌های فدرال، ایالتی و محلی نیز زمانی که پول قرض می‌کنند با نیروهای بازار مواجه می‌شوند. قدرت مالی آنها کمتر است شکل این است که وام گرفتن گران‌تر است. اما دولت‌ها در احتمال از بین رفتن سوال وجود ندارد. برخلاف شرکت‌های خصوصی، آنها نمی‌توانند حرکت "خارج از ساحل" و به ندرت از طریق ورشکستگی منحل می‌شود. جنبش «انتخاب عمومی» بر این باور است که سازمان‌های دولتی چنین خواهند بود اگر بتوان آنها را وادار به واکنش به نیروهای بازاری کرد، پاسخگوتر و کارآمدتر هستند. برای مثال، مدارس دولتی ممکن است برای رقابت با یکی ساخته شوند یکی دیگر از طریق دادن فرصت به والدین برای انتخاب مدارس برای ارسال فرزندان خود را در یک منطقه جغرافیایی عمومی.

سیستم های کوپن می تواند باشد برای ترویج رقابت بین مدارس دولتی و خصوصی استفاده می شود. شرکت های خصوصی معمولاً مستقیم تر با بازارها روبرو می شوند. تحت بازار آزاد شرایط، اگر نتوانند محصولات یا خدمات را با قیمت های رقابتی تولید کنند، مصرف کنندگان کسب و کار خود را به جای دیگری می برند و درآمد شرکت کاهش می یابد. در نهایت شرکت خصوصی غیررقابتی از کار خارج خواهد شد. در بین آژانس دولتی معمولی و شرکت خصوصی یک منطقه خاکستری است که در آن سازمان های غیرانتفاعی و صنایع بسیار تحت نظارت، مانند بسیاری از شرکت های آب و برق، عمل کنند. سازمان های غیر انتفاعی (NPOs) جایگاه مهمی را در این سازمان پر می کنند اقتصاد، ارائه خدماتی که ممکن است از طریق قیمت گذاری در بازار پایدار نباشد، یا به این دلیل که مشتریان آنها بودجه لازم برای پرداخت آنها را ندارند یا کالاهای ارائه شده دارای شایستگی هستند، اما نمی توانند توسط این سازمان ارائه شوند بازار (چون کالاهای عمومی یا شبه عمومی هستند) یا از طریق دولت (چون خدمات بر اساس معیارهای اجتماعی یا مذهبی ارائه می شود که دولت ها باید از آن دوری کنند). تعداد زیادی از NPO ها در ایالات متحده فعالیت می کنند. در سال ۲۰۱۱ کشور حدود ۱,۰۸ میلیون سازمان معاف از مالیات داشتند که اکثریت قریب به اتفاق آنها بودند ماهیت خیریه یا مذهبی دارد. سازمان های رفاه اجتماعی، لیگ های تجاری، گروه های کارگری، باشگاه های اجتماعی و کهنه سربازان، و انجمن های برادر این را تشکیل می دهند باقی مانده. NPO ها در سال ۲۰۱۱ بیش از ۲۹۸,۴۲ میلیارد دلار کمک دریافت کردند حدود ۲,۰٪ از تولید ناخالص داخلی، از جمله ۲۱۷,۷۹ میلیارد دلار به صورت فردی سهم (برابر با ۱,۹٪ از درآمد قابل تصرف خانوار). در واقع برخی از دو سوم خانواده های آمریکایی به طور معمول به سازمان های غیر دولتی پول اهدا می کنند میانگین هدیه در سال ۲۰۰۸ به ۲۳۲۱ دلار رسید. مابقی از طریق بنیادها (۴۱,۶۷ میلیارد دلار)، اهداکنندگان شرکتی (۱۴,۵۵ میلیارد دلار) و وصیت ها تامین شده است. (۲۴,۴۱ میلیارد دلار). سازمان های غیر دولتی نیز مقدار قابل توجهی درآمد از هر دو به دست می آورند منابع دولتی و از فعالیت های تجاری (انتفاعی) خودشان. این امر باعث می شود سازمان های غیر دولتی شریک مهمی با دولت ها در رسیدگی به برخی موارد باشند زمینه های دغدغه و نیاز اجتماعی همچنین پایه و اساس تلاش های پرزیدنت جورج دبلیو بوش فعالیت های «ابتکارات مبتنی بر ایمان و جامعه» را در خدمت برآوردن برخی از اولویت های فدرال به کار گیرد. دوری نیروهای بازار از اکثر عملیات اداری دولتی عواقب عمیقی دارد. دولت را قادر به ارائه خدمات می کند و محصولاتی که نمی توانستند سودآوری توسط شرکت های خصوصی ارائه کنند. بعضی از این خدمات و محصولات به عنوان کالاهای عمومی یا شبه عمومی شناخته می شوند کالاها به طور کلی، اینها کالاهایی هستند، مانند دفاع ملی و فانوس های دریایی، که افراد را نمی توان از لذت بردن آنها حذف کرد، که نیستند خسته یا به طور قابل توجهی کاهش می یابد، زیرا افراد بیشتری از آنها استفاده می کنند، و برای که افراد بدست آوردن آن با یکدیگر رقابت نمی کنند. خواهد بود ارائه چنین کالاهایی در بازارهای باز و رقابتی غیرممکن است.

زیرا افراد انگیزه خرید کالا را ندارند، صرف نظر از اینکه چقدر مطلوب هستند. هستند. چرا یک مالک کشتی باید تمام هزینه یک فانوس دریایی را بپردازد؟ چه زمانی دیگران، از جمله رقبای، می توانند به صورت رایگان از آن بهره مند شوند؟ داشتن یک فانوس دریایی ممکن است به نفع عموم باشد، اما در عین حال به سود هم خواهد بود نفع شخصی هر کس برای به دست آوردن آن رایگان با اجازه دادن به شخص دیگری برای ساخت و نگهداری آن است. در این شرایط، به خصوص اگر هزینه ها قابل توجه باشد، همه ممکن است به دنبال «سوار آزاد» در فانوس دریایی دیگران باشد. نتیجه خالص خواهد بود به احتمال زیاد هیچ کس به تنهایی روی فانوس های دریایی و آنها سرمایه گذاری نمی کند سود کشتی ها از بین خواهد رفت. دولت ها از نیاز به مبادلات اقتصادی مصون نیستند. گاهی اوقات مبادلات شامل تصمیم گیری در مورد میزان هزینه در بزرگراه ها می شود در مقابل برنامه های رفاهی در بودجه جاری گاهی اوقات آنها شامل تصمیم گیری در مورد سرمایه گذاری برای آماده سازی برای بلایای طبیعی است که ممکن است یا ممکن باشد در مقابل صرف برنامه هایی که اکنون به شدت مورد نیاز هستند، رخ نمی دهد. معاملات و انتظارات عمومی: چرا ایالات متحده نبود آماده برای طوفان کاترینا، و چرا آن احتمالا برای بعدی آماده نخواهد شد مقیاس بزرگی و تخریب طوفان کاترینا را به درستی "۱۰۰ ساله" طوفان می نامند. این شعار نشان می دهد که طوفان هایی که چنین ویرانی هایی را به همراه دارند، اتفاق نادری هستند. انجام نمیدهد به این معنی که کاترینا هر ۱۰۰ سال یکبار اتفاق می افتد، مانند ساعت. بلکه روشی خام برای نشان دادن آن است بزرگی طوفان با احتمال وقوع آن نسبت معکوس دارد. بنابراین، طوفان های کوچکتر اغلب اتفاق می افتد؛ موارد خشن تر به ندرت رخ می دهند. دانشمندان این را به عنوان "قانون Zipf" می شناسند. و فراوانی و بزرگی بسیاری از بلایای طبیعی، از جمله نه تنها طوفان، بلکه همچنین گردبادها، آتشفشان ها و زلزله ها. بدیهی است که درک مناسب از احتمال وقوع یک فاجعه برای مقامات دولتی در تأمین منابع لازم برای واکنش حیاتی است به آنها. پس از طوفان، واضح بود که ایالات متحده - در تمام سطوح حکومتی - برای اثرات مخرب کاترینا آماده نیست. با این حال، یک لحظه تأمل این وضعیت را آشکار خواهد کرد غیر از این نمی توانست باشد برای آمادگی کامل برای چنین بلایایی، دولت ها در همه سطوح این کار را انجام می دهند باید صدها میلیون دلار مواد و پرسنل در محل داشته باشند، آماده و منتظر پاسخ اما نادر بودن این بلایا نمی تواند چنین سرمایه گذاری پایدار را توجیه کند، به ویژه در مواجهه با نیازهای فوری و حادثه به بودجه آموزش، بهداشت و رفاه. طوفان آمادگی به سادگی نمی تواند به طور موثر در برابر تقاضاها برای تامین مالی فوری اقلام بزرگ رقابت کند مانند سوشال سکیوریتی، مدیکر، و مدیکید - که همگی خواهان و انتظار عموم مردم هستند. علاوه بر این، در به نظر می رسد انجام چنین سرمایه گذاری هنگفتی در الف، منطقی به نظر نمی رسد واکنش خاص طوفان، زیرا فاجعه بعدی ممکن است یک زلزله بزرگ، آتشفشان یا وحشت باشد. حمله کنند. آمادگی برای این مصیبت ها در نهایت دشوار است. در نتیجه، ایالات متحد برای طوفان کاترینا آماده نبود، برای طوفان فوق العاده سندی که ویران

کرد آماده نبود. منطقه شهر نیویورک و نیوجرسی در سال ۲۰۱۲، و احتمالاً به اندازه کافی برای فاجعه بعدی یا بحث می کند که چگونه ممکن است منطقی تلقی شود که برای نیازهای فعلی هزینه شود تا برای طوفان کاترینای دیگری آماده شوید. چنین "انتخاب های غیر ممکن" هستند در مدیریت دولتی رایج است و خدمات دولتی را هر دو سودمند می کند و ذاتاً دشوار است. دور بودن نیروهای بازار در بخش دولتی اغلب ارزیابی یا ارزیابی ارزش و کارایی مدیریت عمومی را دشوار می کند. عملیات اگر سازمان های دولتی محصولی تولید کنند که آزادانه به فروش نمی رسد در بازارهای آزاد، تعیین ارزش محصول یا خدمات دشوار است. اقدامات نیابتی مانند نظرسنجی که سعی می کند مشخص کند مردم مایلند برای یک کالا یا خدمات چه چیزی بپردازند، گاهی اوقات مفید هستند، اما انجام می تواند گران باشد و در بهترین حالت تقریبی است. این به این معنی است که اندازه گیری دقیق عملکرد و کارایی گاهی اوقات می تواند تقریباً باشد در بخش دولتی غیر ممکن است یکی از راههایی که دولت ها سعی می کنند این موضوع را دور بزنند مشکل این است که برخی از وظایف خود را به سازمان های خصوصی واگذار کنند. حداقل از نظر تئوری، شرکت های خصوصی با یکدیگر رقابت خواهند کرد کسب و کار بخش عمومی را به دست آورید. ۱۰ اما در بلندمدت اقتصادی و سیاسی مزایا و هزینه های انعقاد برخی وظایف سنتی دولتی، مانند مدیریت زندان، نامشخص است. حق حاکمیت مفهومی است که دولت مخزن نهایی آن است قدرت و اقتدار سیاسی عالی این شامل انحصار استفاده مشروع از زور در جامعه است. در ایالات متحده، حاکمیت در آن مستقر است مردم، به عنوان یک کل، که آن را از طریق دولت های منتخب خود اعمال می کنند. که در چارچوب قانون اساسی ما، مردم خود را از طریق یک نظام نمایندگی از دولت ها اداره می کنند. مدیریت دولتی و استخدام دولتی، به ویژه، در نتیجه به عنوان یک "اعتماد عمومی" در نظر گرفته می شود. مانند زیردستان مردم حاکم، مدیران دولتی نیز قرار می گیرند در موقعیتی که به طور قابل توجهی با جایگاه مدیران و کارکنان متفاوت است در بخش خصوصی مدیران دولتی کارگزاران حاکمیت هستند که به این معنی که اقدامات مدیران دولتی دارای قوت قانون است و قدرت اجباری دولت پشت سر آنها. شرکت های خصوصی نیز می سازند سیاست ها و درگیر فعالیت هایی هستند که زندگی افراد را تحت تأثیر قرار می دهند جامعه به عنوان یک کل، اما مگر اینکه به طور خاص قدرت استفاده از نیروی فیزیکی (مانند در مورد زندان های تحت مدیریت خصوصی)، سیاست های آنها قابل اجرا نیست از طریق قدرت فیزیکی قهری مشروع. بلکه بخش خصوصی باید برای اجرای آن به دادگاه های بخش عمومی و نیروی پلیس مراجعه کنید قراردادها مدیران دولتی که کارگزاران حاکمیت هستند، ناگزیر هستند درگیر مسائل سیاست گذاری و اجرای سیاست های عمومی است. از دهه ۱۸۸۰ تا ۱۹۴۰، نظریه اداری عمومی در ایالات متحده برگزار شد که دولت و سیاست باید تقریباً کاملاً از آن جدا باشند یکی دیگر. شاید این دوگانگی بین سیاست و اداره بود در درجه اول به حذف سیاست حزبی یا انتخاباتی از خدمات عمومی. اما امروزه به طور گسترده پذیرفته شده است که مدیران دولتی چنین می کنند نقش مشروعی در تمام مراحل چرخه سیاست عمومی دارند. به

عبارت دیگر، تئوری و عمل اکنون از این ایده حمایت می کنند که نظام سیاسی باید اتخاذ کند استفاده از تخصص مدیران دولتی زمانی که مناسب باشد شناسایی و تعریف مشکلاتی که خط مشی عمومی باید به آن توجه داشته باشد همچنین به تدوین، تجزیه و تحلیل، ارزیابی و تجدید نظر پرداخته است سیاست های. اکنون نیز مشخص شده است که اغلب به مدیران دولتی نیاز است انتخاب خط مشی در حین اجرای اساسنامه و دستورات اجرایی. آنها از صلاحدید خود استفاده می کنند زیرا دستورات آنها از قوه مقننه عمومی است (بلکه و/یا به دلیل کمبود منابعی که عملاً نیاز دارد اجرای گزینشی قانون مشارکت مدیران دولتی در چرخه سیاست های عمومی، سیاست را در بخش دولتی بسیار برجسته تر از شرکت های خصوصی می کند. عمومی مدیران مجبور به ایجاد و حفظ حمایت سیاسی هستند برای سیاست ها و برنامه هایی که اجرا می کنند. آنها باید سعی کنند اعضای قوه مقننه، مدیران اجرایی، منصوبان سیاسی، گروه های ذینفع را متقاعد کنند. افراد خصوصی، و عموم مردم به طور کلی که فعالیت ها و سیاست های آنها است مطلوب و پاسخگو دخالت در سیاست گذاری و سیاست این سوال را مطرح می کند که چگونه آن را انجام می دهد می توان مطمئن بود که کسانی که اعتماد عمومی را اعمال می کنند این کار را به درستی انجام خواهند داد. این ارزش های عمومی مختلفی مانند نمایندگی و شفافیت را به ارمغان می آورد اعمال اداری عمومی برای مثال، سیاست فدرال به دنبال آن بوده است با اطمینان از اینکه خدمات ملکی نماینده دولت فدرال باشد از نظر نژاد، قومیت، جنسیت و سایر عوامل اجتماعی، «به نظر می رسد مانند آمریکا». نظرات خود را در مورد اتخاذ سیاست ها و قوانین اداری بیان می کنند. شفافیت در قانون فدرال آزادی اطلاعات گنجانده شده است و دولت در قانون فراهم می کند دسترسی عمومی به اطلاعات زیادی در مورد عملکرد آژانس ها. قانون Sunshine به هیئت ها و کمیسیون های فدرال چند سرپرستی نیاز دارد به عنوان کمیسیون ارتباطات فدرال، بخش زیادی از تصمیم گیری خود را در انجمن های باز انجام دهند. قوانین مشابه، حکومت های ایالتی و محلی را در سراسر کشور تنظیم می کند. چنین ارزش هایی کمتر به بخش خصوصی مربوط می شود. شرکت خصوصی است مبتنی بر اصل انگیزه سود است، نه ارائه نمایندگی به گروه های مختلف یا اطلاعات در مورد تصمیمات تجاری آنها و عملیات برای عموم مشروط کردن شرکت های خصوصی به معادل قانون FOIA یا Sunshine فدرال، این کار را برای بسیاری از آنها تقریباً غیرممکن می کند عمل کند. در مجموع، هر تعریفی از مدیریت دولتی باید تاکید زیادی بر آن داشته باشد عموم. شباهت های زیادی بین مدیریت دولتی و خصوصی وجود دارد، اما این شباهت ها اغلب در بیان ماهیت نسبتاً بی اهمیت هستند. هر یک مدیریت دولتی با مدیریت عمومی سروکار دارد منافع، توسط قانون اساسی محدود شده و نسبتاً محدود نشده است نیروهای بازار، و یک اعتماد عمومی در نظر گرفته می شود که از طرف آن اعمال می شود پادشاه. در مقابل، مدیریت خصوصی عموماً مفهوم محدودتری از منافع عمومی دارد. شرکت های سودآور به شدت تحت محدودیت هستند نیروهای بازار، نه بر اساس قانون اساسی. علاوه بر این، مدیریت خصوصی نیست مرتبط با موضوع حاکمیت است و به

ندرت عمومیت تلقی می شود اعتماد از هر نوع خطوط بین اداره دولتی و خصوصی ممکن است زمانی که دولت وظایف عمومی را به سازمان‌های غیرانتفاعی یا سایر اشخاص ثالث واگذار می‌کند، محو می‌شوند. همین امر گاهی در مورد نیز صادق است مورد برخی از سازمان‌های دولتی که مانند شرکت‌ها اداره می‌شوند، در قالب شرکت‌های عمومی مانند مناطق آب و تاسیسات و سیستم‌های حمل و نقل. اما بخش خصوصی تحت سلطه یا غیرانتفاعی نیست سازمان‌ها یا شرکت‌ها منحصرأ بر اساس قراردادهای دولتی هستند، و نه مردم بخش تا حد زیادی به شکل شرکتی سازماندهی شده است. تفاوت‌های اساسی بین بخش‌های دولتی و خصوصی باقی می‌مانند و مهمتر از همه، اتکا به آن را ارتقا می‌دهند ارزش‌ها و فرآیندهای مختلف اغلب این سوال مطرح می‌شود که "چرا دولت نمی‌تواند مانند یک تجارت اداره شود؟" پاسخ کوتاه این است که ما باید اهمیت آن را به شدت کاهش دهیم نمایندگی، شفافیت، و سایر ارزش‌های عمومی به منظور انجام این کار.

مقررات و خدمات

در بحث حاکمیت به فعالیت‌های عمومی اشاره شد مدیران دارای کیفیت الزام آور هستند و به طور کلی آنها دارای قدرت هستند قانون است و می‌تواند به قدرت فیزیکی قهری دولت تکیه کند اجرا. این موضوع نکته دیگری را مطرح می‌کند که برای تعریف رضایت بخشی از مدیریت دولتی بسیار مهم است. اگرچه ما اغلب به مدیریت دولتی در زمینه ارائه خدمات به مردم فکر می‌کنیم، مدیران دولتی نیز چنین هستند درگیر مقررات عمومی است. محافظه کاران سیاسی مخالف مدیریت دولتی هستند مدت‌ها مدعی شده‌اند که خدمات عمومی یا خدمات ملکی یک «خدمات» نیست، اما بلکه یک نیروی نظارتی غیرمنتخب برای ایجاد محدودیت برای مردم استفاده می‌شود. در حقیقت، خدمات یک شخص اغلب به عنوان محدودیت دیگری ظاهر می‌شود، و

معمول است که مقررات و خدمات را در برنامه‌های دولتی در هم تنیده پیدا کنیم، عمدتاً برای ایجاد انگیزه برای رفتار به شیوه‌هایی که در نظر گرفته می‌شود. از نظر اقتصادی و اجتماعی مطلوب است. به عنوان مثال، برنامه‌های رفاهی به طور غیرقابل انکاری خدماتی را ارائه می‌دهند، اما در عین حال محدودیت‌هایی را برای رفتار گیرندگان از دریافت کنندگانی که این کار را نخواهند کرد، مزایا رد شده است به مددکاران اجتماعی اجازه دهید خانه‌های خود و مادرائی را که از شناسایی پدران فرزندان خود امتناع می‌کنند، بازرسی کنند. می‌توان از لیست دولت پایین آمد توابع و دریافت که سرویس پس از سرویس نیز یک محدودیت است. مجوزهای شغلی با اطمینان از اینکه پزشکان، آرایشگران، و لوله کش‌ها صلاحیت دارند، اما ورود به آن مشاغل را نیز تنظیم می‌کنند. گواهینامه رانندگی و بازرسی وسایل نقلیه ایمنی بزرگراه‌ها را ارتقا می‌دهد، اما آنها همچنین استفاده از جاده‌ها را تنظیم می‌کنند. مقررات غذا و دارو قطعاً تولیدکنندگان را محدود کرده و به مصرف کنندگان خدمات رسانی می‌کند. گاهی اژانس‌ها با کلمه "خدمات" در عناوین آنها مستقیماً درگیر مقررات هستند. خدمات

درآمد داخلی و سیستم خدمات انتخابی (پیش نویس نظامی سابق نمایندگی) نمونه هایی هستند. به طور مشابه، کمیسیون های خدمات عمومی درگیر هستند مقررات آب و برق دانشجوی مدیریت دولتی باید به طور مستمر از این واقعیت آگاه باشد که با اعمال قدرت عمومی به نمایندگی از افراد دارای حاکمیت، کارمندان دولتی اغلب محدودیت هایی را برای رفتار قائل می شوند.

رویکردهای مدیریتی، سیاسی و حقوقی

مدیریت دولتی شامل تعدادی دغدغه و کارکرد پیچیده است. بنابراین جای تعجب نیست که مدیریت دولتی به عنوان یک رشته فکری یا بدنه یا نظریه، فاقد انسجام خاصی است. مدیریت دولتی در حداقل سه رویکرد نسبتاً متمایز که از دیدگاه های مختلف در مورد عملکرد آن رشد می کنند. برخی به آن به عنوان یک تلاش مدیریتی نگاه کرده اند، مشابه به اقدامات در بخش خصوصی دیگران، بر "علنی بودن" عمومی تأکید می کنند دولت، بر جنبه های سیاسی و سیاستگذاری آن تأکید کرده اند. هنوز دیگران، با اشاره به اهمیت حاکمیت، قوانین اساسی و مقررات در مدیریت دولتی، آن را به عنوان یک موضوع کاملاً قانونی در نظر گرفته اند. هر کدام از این رویکردها بر ارزش های متفاوت و روبه ای و ساختاری تأکید دارند ترتیبات عملکرد اداره دولتی، هر یک از شهروندان را می بیند به روشی بسیار متفاوت، و هر کدام دیدگاه متفاوتی در مورد چگونگی اتخاذ می کنند برای توسعه دانش پیچیدگی بیشتر این است که رویکرد مدیریتی رویکرد جدیدی را ایجاد کرده است نوع: مدیریت عمومی جدید اصلاح محور معاصر (NPM). به خاطر داشته باشید که این رویکردها در فرهنگ سیاسی ما نهفته است. آنها همان عقاید و احساساتی را منعکس می کند که بیانی نهادی یافته است در قانون اساسی تفکیک قوا و واگذاری وظایف به قوای مختلف. بنابراین، در ایالات متحده، قدرت سیاسی تقسیم شده است به منظور حمایت از حقوق فردی در برابر استفاده خودسرانه از قدرت دولتی. در تئوری مدیریت دولتی، این امر در رویکردهای مدیریتی، سیاسی و حقوقی منعکس شده است. رویکرد مدیریتی باعلاقه قوه مجریه به اجرای صادقانه یا اجرای قانون. رویکرد سیاسی با نگرانی های سیاست گذاری قانون گذاری همراه است. را رویکرد حقوقی بر عملکرد قضاوتی دولت، تعهد به حفظ حقوق اساسی («نعمت آزادی»)، و حاکمیت قانون. رویکرد مدیریتی به مدیریت دولتی کسانی که مدیریت دولتی را با اصطلاحات مدیریتی تعریف می کنند، رویکردی تجاری به آن دارند که تمایزات بین دولتی و عمومی را به حداقل می رساند. مدیریت خصوصی از نظر آنها، مدیریت دولتی اساساً این است مانند تجارت بزرگ و باید بر اساس همان مدیریت اداره شود. اصول و ارزش ها این دیدگاه اغلب در رسانه ها بیان شده و یافت می شود در میان رهبران سیاسی انتخابی که تمایل دارند از هزینه های «بوروکراسی» ناراحت باشند. و نفوذ سیاست جمعی اعمال شده توسط کارمندان دولت. امروز، کسانی که مدیریت دولتی را مدیریت می دانند، در آن قرار می گیرند دو گروه اصلی اصلاح طلبانی که فراخوان می دهند از سنت گرایان سبقت می گیرند برای «اختراع مجدد دولت» و توسعه NPM. NPM در حال جایگزینی رویکرد

سنتی در چندین سازمان فدرال و دولت های ایالتی و محلی است. همچنین در تعدادی از کشورهای دیگر از جمله ایالات متحده قوی است پادشاهی، استرالیا، نیوزلند و کشورهای اسکانداوی. با این وجود، هر دو نوع سنتی و NPM در برخی سازمان ها رشد می کنند حوزه های قضایی رویکرد سنتی ممکن است برای برخی از عملکردها بهتر باشد- امنیت داخلی، شاید - در حالی که NPM ممکن است برای آن مناسب تر باشد موارد دیگر، مانند برنامه های رفاه اجتماعی. رویکرد مدیریتی سنتی به مدیریت دولتی ریشه های رویکرد مدیریت سنتی به قرن نوزدهم برمی گردد اصلاح طلبان خدمات ملکی که اولین بار این رویکرد را به عنوان ابزاری برای سازماندهی خدمات عمومی ترویج کردند. شکایات اصلی اصلاح طلبان این بود که انتصابات سیاسی در خدمات عمومی در تمام سطوح دولتی منجر به فساد، ناکارآمدی و ظهور طبقه ای از سیاستمداران شد. همانطور که اغلب آنها را "گارتگر" می نامیدند - که اساساً مناسب نبودند برای رهبری ملت یکی از مورخان مشهور دهه ۱۸۵۰ اصرار داشت که خدمات فدرال توسط "متن" (آشغال) ملت پر شده بود دیدگاه اصلاح طلبان، «آنچه اصلاحات خدمات ملکی می خواهد، [این بود] که بخش تجاری دولت باید به صورت تجاری خوب انجام شود روش.» (۱۳) برای اینکه تجاری شود، باید غیرسیاسی می شد. در نتیجه، انتصابها باید بر اساس «شایستگی» و «شایستگی» انجام می شد تا حزب گرایی سیاسی. بسیاری از اصلاح طلبان فکر می کردند که عموم مردم کارمندان باید از مشارکت فعال در سیاست های انتخاباتی منع شوند غیر از رای دادن زمانی سیاست به عنوان مبنای استخدام و اخراج رد شد مدیران دولتی، اصلاح طلبان معتقد بودند که انتخاب و تصدی کارمندان دولتی می توانند بر اساس کارایی و عملکردشان باشند. برای حفظ این منطق، اصلاح طلبان باید بر اکثریت قریب به اتفاق اصرار می کردند مدیران دولتی هیچ کارکرد سیاسی یا سیاستگذاری قانونی نداشتند. بیشتر تفکر آنها و منطق رویکرد مدیریتی سنتی است.

به وجود یک جدایی یا «دوگانگی» بین سیاست بستگی داشت و مدیریت. وودرو ویلسون (۱۸۵۶-۱۹۲۴)، رئیس جمهور ایالات متحده از ۱۹۱۳ تا سال ۱۹۲۱، از حامیان جدی اصلاحات خدمات ملکی در دهه ۱۸۸۰ بود و می باشد اغلب به عنوان بنیانگذار تفکر مدیریت عمومی خودآگاه آمریکایی در نظر گرفته می شود. ویلسون در مقاله معروف خود در سال ۱۸۸۷ "مطالعه مدیریت". نوشت: «اداره خارج از حوزه مناسب سیاست است. اداری سؤالات سؤالات سیاسی نیستند.» (۱۴) بلکه سؤالات مدیریتی هستند زیرا همانطور که ویلسون بیان کرد، مدیریت دولتی "یک زمینه تجارت" است. ویلسون همچنین در بیان مستقیم ارزش های مدیریتی تأثیرگذار بود: «این موضوع مطالعه اداری است که ابتدا کشف کند که چه چیزی دولت می تواند به درستی و با موفقیت انجام دهد و ثانیاً چگونه می تواند انجام دهد این چیزهای مناسب با حداکثر کارایی ممکن و با کمترین هزینه ممکن از نظر پول یا انرژی.» ۱۵ به عبارت دیگر، با توجه به رویکرد مدیریتی سنتی، مدیریت دولتی باید به سمت آن سوق داده شود به حداکثر رساندن اثربخشی، کارایی و صرفه جویی. طرفداری از مدیریت عمومی تجاری در

نهایت تبدیل شد دیدگاه ارتدکس یا کلاسیک در مورد نحوه اجرای خدمات عمومی. مدیران، نه سیاستمداران، باید کنترل داشته باشند و کارآیی نهایت کار بود ارزش، «اصول شماره یک در مقیاس ارزشی مدیریت». علاوه بر این، با وجود فعالیت های نظارتی رو به رشد خدمات عمومی، قانون مورد تاکید قرار نگرفت زیرا، به عنوان مقدمه تأثیرگذار لئونارد وایت بر مطالعه عمومی اظهار داشت: «مطالعه مدیریت باید آغاز شود از پایه مدیریت و نه پایه قانون.» از دهه ۱۹۱۰ تا ۱۹۴۰، یک "مدیریت علمی" در سراسر جهان جنبش، بر اساس کار فردریک وینسلو تیلور (۱۸۵۶-۱۹۱۵)، این فرض را توسعه داده و از این فرض حمایت می کند که مدیریت مؤثر و کارآمد را می توان به مجموعه ای از اصول علمی تقلیل داد. از نظر منتقدان این با رویکرد، نتیجه از نظر ارزش های اداری این بود که «خوبی» یا «بد بودن» یک الگوی سازمانی خاص، یک الگوی ریاضی بود. رابطه «ورودی ها» با «خروجی ها». جایی که دومی حداکثر شد و سابق به حداقل رسیده، یک «خوب» اخلاقی حاصل شد. بنابراین فضیلت یا «خوبی» بود معادل رابطه این دو عامل یعنی «کارایی» یا «ناکارآمدی» است. «۱۹ اسراف از طریق ناکارآمدی، امری غیراخلاقی تلقی می شد. ساختار سازمانی در تلاش برای به حداکثر رساندن دستیابی به این ارزش ها، رویکرد مدیریت سنتی ساختار سازمانی را ارتقا می دهد که به طور جهانی شناسایی شده است. به عنوان بوروکراسی این ممکن است برای خواننده معاصر عجیب باشد، زیرا امروزه بوروکراسی اغلب به عنوان مترادف برای ناکارآمد استفاده می شود. در فصل ۴، ما دلایل پیچیده ای را که چرا سازمان های بوروکراتیک اغلب مورد بررسی قرار می دهند توسعه ناکارآمدی ها با این وجود، این درست است که بسیاری از اصول سازمانی آنها برای به حداکثر رساندن مقدار خروجی در هر واحد در نظر گرفته شده است. از ورودی بوروکراسی ها بر نیاز به تقسیم کار تأکید دارند که این امکان را فراهم کند کارمندان در انجام مجموعه ای از وظایف متخصص شوند. تخصص هر کارگر را قادر می سازد تا در کاری که انجام می دهد متخصص شود کار هر فردی ممکن است تنها بخش کوچکی از کار سازمان باشد کل فعالیت تخصص نیاز به هماهنگی دارد و بوروکراسی بر آن تکیه دارد سلسله مراتب برای این منظور. سلسله مراتب، زنجیره ای از اختیارات را برای مدیریت ایجاد می کند و هماهنگی کار تقسیم بر اساس اصل تخصص. سلسله مراتب به نوبه خود مستلزم آن است که برنامه ها و توابع به وضوح به آنها اختصاص داده شوند واحدهای سازمانی خاص در غیر این صورت مقامات با هم تداخل دارند به احتمال زیاد منجر به درگیری می شود. سازمان های بوروکراتیک نیز در کنار آن سازماندهی می شوند خطوط فرمالیستی که وظایف و مسئولیت های هر کدام را مشخص می کند کارمند موقعیت ها بر اساس اصول "علمی" طبقه بندی می شوند و هستند در یک طرح منطقی سازماندهی شده است. انتخاب کارکنان بر اساس آنها انجام می شود توانایی انجام وظایف در دست، یعنی بر اساس شایستگی آنها. عوامل دیگر، مانند چون وابستگی سیاسی، نژاد و جنسیت نباید در نظر گرفته شود. نمایی از فرد رویکرد مدیریتی سنتی به مدیریت دولتی یک نگاه غیر شخصی به افراد این درست است چه افراد مورد نظر کارکنان، مشتریان یا «قربانیان» سازمان های اداری دولتی هستند

(رویکرد سنتی به ندرت اعضای جامعه را «مشتری» در نظر می گیرد.) ماکس وبر (۱۸۶۴-۱۹۲۰)، برجسته ترین تحلیلگر بوروکراسی، «انسان زدایی» را «فضیلت ویژه» بوروکراسی می دانست. بوروکرات به عنوان یک "دنده" در یک ماشین سازمانی که او بر آن نظارت دارد وبر این را مزیت بوروکراسی می دانست، زیرا به این معنی بود که احساسات «غیرمنطقی» در عملکرد شغلی بوروکرات این دیدگاه توسط علمی ترویج شد جنبش مدیریت، که تمایل دارد کارگر فردی را به یک سازمان تبدیل کند ضمیمه ابزار مکانیزه تولید. کارگر باید خود را وفق دهد ماشین؛ نه برعکس .

مدیریت علمی از بیل زدن تا بیسبال پرت کردن:

«یک واقعیت علمی وجود دارد. یک درجه یک بیل زن باید بیست و یک و نیم ببرد روی بیل خود می زند تا بهترین کار را انجام دهد مزیت ممکن شما به آن مرد نمی دهید فرصتی است مگر اینکه بیلچه ای به او بدهید بیست و یک پوند نگه دارید . . . "تنها یک راه برای انجام درست آن وجود دارد. خود را قرار دهید ساعد را روی قسمت بالایی پای خود قرار دهید و وقتی به داخل شمع فشار می دهید، وزن خود را پرتاب کنید در برابر آن که بازوی شما را از کار راحت می کند. پس تو یک فشار خودکار داشته باشید، ما خواهیم گفت، حدود هشتاد پوند، وزن بدنت که روی آن انداخته می شود.» بیسبال: «فکر می کنم این نمونه یکی از این موارد است بهترین تصاویر از کاربرد اصول مدیریت علمی من به مدیریت یک تیم بیسبال درجه یک آمریکایی اشاره می کنم. که در چنین تیمی تقریباً همه عناصر را پیدا خواهید کرد.

مدیریت علمی «شما خواهید دید که علم انجام هر عمل کمی که توسط هر بازیکن در زمین بیسبال انجام می شود توسعه یافته است. تک تک عناصر از بازی بیسبال شده است موضوع از صمیمی ترین، نزدیک ترین مطالعه بسیاری از مردان، و، در نهایت، بهترین راه برای انجام هر عملی که نیاز است مکان در زمین بیسبال نسبتاً خوب بوده است توافق شده و به عنوان یک استاندارد در سراسر کشور ایجاد شده است. بازیکنان نه تنها بوده اند بهترین روش انجام هر حرکت مهم را بیان کرد یا بازی کنند، اما به آنها آموزش داده شده، مربیگری شده و طی ماه ها حفاری به آن آموزش داده شده است. و من فکر می کنم که هر مردی که تماشا کرده است درجه یک بازی کنید، یا کسی از مدیریت چیزی می داند از تیم بیسبال مدرن، به طور کامل متوجه است عدم امکان برنده شدن با بهترین تیم از بازیکنان فردی که تا به حال با هم جمع شده اند مگر اینکه هر مردی در تیم از سیگنال ها یا دستورات اطاعت می کند مربی و بلافاصله از آنها اطاعت می کند.»

تا سال ۱۹۲۰، این دیدگاه از کارمند به طور محکم در اصول طبقه بندی موقعیت (یعنی شرح وظایف و رتبه) تجسم یافت. بخش عمومی: «ویژگی های فردی یک کارمندی که یک موقعیت نباید هیچ تأثیری بر طبقه بندی موقعیت داشته باشد "جهت گیری موقعیت" قوی رویکرد مدیریتی سنتی به

عموم مدیریت اهمیت تک تک کارمندان را برای سازمان کاهش می دهد سازمان. باز هم، این به منظور به حداکثر رساندن بهره وری و کاهش است امکان طرفداری مشتریان نیز در تلاشی بی شخصیت شده و به پرونده تبدیل شده اند برای ترویج ارزش های مدیریتی سنتی کارایی، صرفه جویی و اثربخشی. رالف هومل توضیح می دهد: بوروکراسی وسیله ای کارآمد برای رسیدگی به تعداد زیادی از مردم است. "کارآمد" در شرایط خاص خود. رسیدگی به اعداد زیاد غیرممکن خواهد بود افراد در عمق و پیچیدگی کاملشان. بوروکراسی ابزاری برای مشخص کردن آنچه "مربوط" به وظیفه ای است که بوروکراسی برای آن کار می کرد ایجاد. در نتیجه فقط آن حقایق در زندگی پیچیده افراد وجود دارد که مربوط به آن وظیفه هستند باید بین آنها ارتباط برقرار شود.

فرد و بوروکراسی

برای رسیدن به این ساده سازی، بوروکرات مدرن اختراع کرده است "مورد" در سطح پذیرش بوروکراسی، شخصیت های فردی به موارد تبدیل می شوند. فقط در صورتی که یک فرد بتواند واجد شرایط باشد، می تواند موردی برای او باشد اجازه درمان توسط بوروکراسی. دقیق تر، بوروکراسی است هرگز برای درمان یا برخورد با افراد تنظیم نمی شود: فقط «موارد» را «پروسس» می کند موضوعات فعالیت های مدیران دولتی ممکن است به این موارد غیر شخصی شود تا حدی که با آنها به عنوان ماوراء بشر رفتار می شود، به ویژه در مورد نیروی فیزیکی یا اجبار، به طور تاریخی، در مراکز بهداشت روان عمومی، زندان ها و برخی از وظایف پلیس به کار می رود. سایر رویکردهای سازمان استدلال می کنند که تکیه بر غیرشخصی بودن به دلیل ایجاد اختلال در عملکرد معکوس است. این موضوعات در فصول ۴ و ۱۰ مورد بحث قرار خواهند گرفت. دیدگاه افراد عمیقاً در رویکرد مدیریتی سنتی ریشه دوانده است و برای به حداکثر رساندن کارایی، صرفه جویی و اثربخشی.

رویکرد شناختی

رویکرد مدیریت سنتی بر روش علمی در توسعه دانش تاکید دارد. هسته این ایده که مدیریت دولتی می تواند یک علم در مقاله ۱۸۸۷ وودرو ویلسون گنجانده شده بود. ۲۵ در سال ۱۹۲۶، لئونارد وایت خاطرنشان کرد که مدیریت دولتی از یک هنر به هنر تبدیل شده است یک علم، و در سال ۱۹۳۷، لوتر گولیک و ال. اورویک، با تأثیرگذارترین آنها، مقالاتی در مورد علم مدیریت منتشر کردند. تحقیقات و بورسیه های اداری دولتی معاصر آمریکا. در عمل، برخورد با مدیریت دولتی به عنوان یک علم باعث ارتقاء تلاش برای ایجاد تعمیم در مورد رفتار اداری این شامل فرمول بندی فرضیه هایی که می توانند به صورت تجربی آزمایش شوند. داده ها جمع آوری، تجمیع و تجزیه و تحلیل آماری می شوند. جهت گیری اصلی قیاسی است. دانش شامل تعمیم های آماری قابل تأیید است که می تواند باشد با احتیاط در موارد خاص اعمال شود.

تخصیص منابع

تعهد رویکرد مدیریتی سنتی به ارزش‌های کارایی، اقتصاد، اثربخشی و علم آن را به سمت سیستم‌های بودجه ریزی منطقی سوق می‌دهد (به فصل ۶ مراجعه کنید). چنین سیستم‌هایی بر نیاز به ایجاد مقرون به صرفه بودن تأکید دارند ملاحظات در تدوین بودجه، تصمیم‌گیری، رویکرد مدیریتی سنتی نیز از تصمیم‌گیری منطقی حمایت می‌کند. همانطور که در فصل ۷ بررسی شد. اساساً، معتقد است که در تصمیم‌گیری مدیران دولتی باید همه گزینه‌های قابل قبول را به طور جامع در نظر بگیرند. و مقرون به صرفه‌ترین را انتخاب کنید. با تکیه بر تخصص علمی، از جمله روش دانشمندان علوم اجتماعی، این رویکرد به نفع عموم مردم نیست مشارکت. مدیریت عمومی جدید (NPM) در اوایل دهه ۱۹۹۰، یک نوع رویکرد مدیریتی در مدیریت دولتی در ایالات متحده شروع به کار کرد. مانند رویکرد مدیریتی سنتی در بدو پیدایش، رویکرد جدیدتر اصلاح‌محور و به دنبال بهبود عملکرد بخش عمومی است. از این فرض شروع می‌شود که مدیریت دولتی سنتی و بوروکراتیک سازماندهی شده «شکسته» است و «شکسته»، و در نتیجه مردم اعتماد خود را به دولت از دست داده اند سال‌ها لفاظی‌های سیاسی ضد دولتی، «تقبیل بوروکرات‌ها» و منفی پوشش مطبوعاتی، مدیریت دولتی به طور گسترده به عنوان فوق العاده ناتوان تلقی می‌شد و اسراف‌کننده نظرسنجی‌های عمومی نشان می‌دهد که در سال ۱۹۹۳ تنها ۲۰ درصد از مردم عموم مردم به دولت فدرال اعتماد داشتند که کار درست را در بیشتر مواقع انجام دهد- کاهش شدید از ۷۶ درصد در سال ۱۹۶۳،۲۸ در نظرسنجی‌های عمومی انجام شده از اوایل دهه ۱۹۶۰، نیمی از آمریکایی‌های شرکت‌کننده در نظرسنجی معتقد بودند که حدود نیمی از تمام هزینه‌های فدرال «اتلاف» بود تصویر دولت‌های ایالتی و محلی نیز بد بوده است. شورش مالیات‌دهندگان از کالیفرنیا تا ماساچوست آغاز شد. تا سال ۱۹۹۱، نوزده ایالت‌ها محدودیت‌هایی را برای مالیات‌ها و هزینه‌ها وضع کرده بودند - از دو مورد در سال ۱۹۷۸، زمانی که پیشنهاد ۱۳ محدود‌کننده مالیات کالیفرنیا برای اولین بار مقدار زیادی از آن را به تصویر کشید توجه عمومی. اکثر ایالت‌ها نیز محدودیت‌های مالیاتی را از یک نوع در نظر گرفته بودند یا دیگری در دولت‌های محلی آنها. ۳۰ دولت‌ها در سراسر ایالات متحده دولت‌ها مانند دیوید به اصلاحات اساسی و حتی «اختراع مجدد» نیاز دارند آزمون و تد گابلر آن را در عنوان کتاب پر فروش خود در سال ۱۹۹۲ قرار دادند. اختراع مجدد دولت. ۳۱ خوشبختانه برای اصلاح‌طلبان مدیریتی جدید، مدل‌هایی برای بهبود در حال حاضر موجود بود. در دنیای انگلیسی زبان خارج از کشور، نیوزلند، استرالیا و بریتانیا اصلاحات اداری شدیدی را انجام داده بودند. ۳۲ همانطور که آزمون و گابلر گزارش کردند، چندین شهر و ایالت در ایالات متحده نیز همین کار را با موفقیت انجام داده بود. در کل، اینها به نظر می‌رسد که اصلاحات شامل موارد زیر است:

۱. روی نتایج تمرکز کنید. مدیریت دولتی باید بر روی دستیابی تمرکز کند نتایج به جای اینکه اساساً مطابق با رویه ها باشد.

۲. بازاریابی. برای دستیابی به نتایج، مدیریت دولتی باید انجام دهد استفاده بهتر از رقابت بازاری در تهیه کالا و خدمات. این ممکن است به روش های مختلفی انجام شود. انعقاد قرارداد می تواند دولت را قادر می سازد تا خدماتی را که زمانی خودش تولید می کرد خریداری کند. آژانس ها می توان سازماندهی مجدد کرد تا شباهت بیشتری به شرکت های خصوصی داشته باشد (به عنوان مثال، خدمات پستی ایالات متحده). آژانس ها می توان برای رقابت ساخت با یکدیگر و/یا سازمان های غیردولتی. به عنوان مثال، الف آژانس مرکزی پرسنل می تواند به یک مرکز خدمات تبدیل شود که با شرکت های خصوصی رقابت می کند.

۳. مشتری محور. نتیجه افزایش مدیریت دولتی بازاری این است که آن را مشتری محور کنیم. مشتریان عمومی و آژانس به عنوان مشتریانی در نظر گرفته می شوند که دولت باید به آنها پاسخگو باشد. جایی که یک آژانس یک محصول یا خدمات را در رقابت با خصوصی می فروشد شرکت ها، منطق پاسخگویی به مشتریان واضح است. اما حتی زمانی که دولت خدمات و مقررات را بر اساس انحصار یا بدون دریافت هزینه، با مردم و مشتریان مانند مشتریان رفتار کنید اخلاق و کارایی خدمات مدیریت دولتی را افزایش دهید. به طور کلی، آژانس ها باید منابع خود را بر ایجاد ارزش برای مشتریان شهروندان خود متمرکز کنند.

۴. "فرمان، نه قایقرانی". دولت باید «هدایت کند، نه پارو زدن». عبارت آزبورن و گیلبر. وظیفه دولت تضمین آن است کالاها و خدمات عمومی ارائه می شوند، نه لزوماً برای تولید خود آنها به عبارت دیگر، دولت ها ممکن است به طور مناسب بر آن تکیه کنند اشخاص ثالث مانند سایر دولت ها، سازمان های غیر انتفاعی، و شرکت ها برای ارائه خدمات خود، اجرای سیاست های خود و برخی از مقررات خود را اجرا کنند.

۵. مقررات زدایی. دولت باید مقررات زدایی شود سنتی تاکید بوروکراسی بر کنترل متمرکز کارکنان، پرسنل مدیریت، بودجه، حسابرسی، تدارکات و تخصیص منابع آژانس برای عموم نتیجه گرا نامناسب است مدیریت. مدیران آژانس توسط رقابت هدایت خواهند شد، مشتریان و پاسخگویی به نتایج برای استفاده بهینه از آنها کارکنان و بودجه.

۶. توانمندسازی کارکنان. گسترش مقررات زدایی این است که کارکنان باید توانمند شوند تا از خلاقیت خود در خدمت رسانی به مشتریان استفاده کنند و کارهای خود را انجام می دهند. توانمندسازی نه تنها ممکن است، بلکه بسیار مطلوب است زیرا کارکنان بخش دولتی امروزی

تحصیل کرده و اطلاعات خوبی دارند فناوری اطلاعات بسیار بیشتری را در اختیار آنها قرار می دهد. توانمندسازی، برخلاف سلسله مراتب، کار تیمی را ارتقا می دهد.

۷. انعطاف پذیری. به طور کلی، فرهنگ اداری عمومی باید تغییر کند انعطاف پذیر، نوآورانه، حل مسئله، کارآفرینی و کارآفرینی برخلاف قوانین محدود، فرآیند محور و متمرکز بر ورودی ها به جای نتایج در سطح ملی، رویکرد NPM در اوایل دهه ۱۹۹۰ اتخاذ شد توسط بررسی عملکرد ملی (NPR) معاون رئیس جمهور ال گور. سال ۱۹۹۳ است گزارش، از نوار قرمز تا نتایج: ایجاد دولتی که بهتر کار کند و هزینه کمتری داشته باشد، صراحتاً به دنبال یک قرارداد خدمات مشتری جدید با مردم آمریکا، ضمانت جدیدی برای دولت مؤثر، کارآمد و پاسخگو. اول، رقابت سازمان های خدماتی، ایجاد پویایی بازار، استفاده از مکانیسم های بازار برای حل مشکلات، توانمندسازی کارکنان برای به دست آوردن نتایج، تمرکززدایی قدرت تصمیم گیری، ساده سازی فرآیند بودجه، تمرکززدایی از سیاست های پرسنلی و ساده سازی تدارکات. گزارش NPR به صراحت بر رویکرد مدیریتی سنتی تکیه داشت اصرار بر اینکه می تواند بین سیاست و اداره جدایی وجود داشته باشد. در مقدمه، گور هشدار داد: «این بررسی عملکرد مربوط به آن نیست سیاست. . . ما می خواهیم روشی را که دولت در تجارت انجام می دهد، بهبود بخشد بخشی دائمی از نحوه عملکرد دولت، صرف نظر از اینکه در کدام حزب است قدرت.» (۳۴) این دیدگاه که مدیریت دولتی عمدتاً غیرسیاسی و تجاری است برای NPM به طور کلی ضروری است. برای کار در دموکراسی و برای حفظ مسئولیت پذیری عمومی، مقررات زدایی، توانمند و نتیجه گرا مدیران باید به دستیابی به اهداف سیاست تعیین شده توسط منتخبان پایبند باشند و مقامات منصوب سیاسی. مکانیسم های بازار همانطور که توسط NPM جایگزینی برای مشارکت عمومی در سیاست و سیاست گذاری نیست. کارمندان و آژانس ها اختیاری برای سیاست گذاری عمومی ندارند. چندین ایالت و دولت های محلی آگاهانه NPM را پذیرفته اند معیارهای. برای مثال، اورگان یک برنامه معیار بسیار نوآورانه را در سال ۱۹۸۹ آغاز کرد. تحت هدایت هیئت پیشرفت اورگان، "اورگان معیارها" اهداف مشخص و کمی را برای بهبود سلامت، زندگی خانوادگی، آموزش، مشارکت مدنی، فرصت های برابر، هماهنگی اجتماعی، محیط زیست، مسکن، حمل و نقل، امنیت عمومی، درآمد سرانه، تنوع صنعتی، رشد اقتصادی و عملکرد بخش عمومی در زمان فرماندار جان کیتزابر، این برنامه با موارد جدید تجدید نظر شده است معیارها در پنج حوزه کلیدی تنظیم شده است: آموزش، شغل و نوآوری، سلامت مردم، ایمنی و محیط زیست سالم. ۳۶ علاوه بر این، این معیارها هستند به عنوان راهنمای تخصیص منابع در سند بودجه دولتی گنجانده شده است. این امر باعث ترویج عمومی نتیجه گرا می شود مدیریت و همانطور که در اورگان استفاده می شود، آزمایش توسط محلی را تشویق می کند دولت ها محک زدن همچنین تعیین اولویت ها را تسهیل می کند. برخی از معیارها، مانند به عنوان کاهش مصرف مواد مخدر در نوجوانان و محافظت از ماهی آزاد وحشی در نظر گرفته شده است

"فوری." آنها ممکن است با معیارهای "هسته"، به ویژه شاخص های خوب همپوشانی داشته باشند پیش رفتن. از جمله این موارد افزایش پیشرفت دانش آموزان و درصد است از جمعیت ایالت با مدرک دانشگاهی

معیارها چیست؟

معیارهای regon پیشرفت به سمت را اندازه گیری می کنند چشم انداز استراتژیک اورگان، اورگان می درخشد. این است

رویکردی جامع برای مدیریت عملکرد و سنجش عملکرد دولت به عنوان و همچنین نتایج اجتماعی، با استفاده از عملکرد کلیدی سیستم اندازه گیری (KPM). در سال ۱۹۹۷، دولت این چشم انداز را گسترش داد و بر ابزارهای جامع تر تمرکز کرد. نتایج، و اقدامات، معروف به Oregon Shines II. یک ویرایش فعلی، معروف به Oregon Shines III در جریان است. در مجموع ۳۱ KPM سازماندهی شده است به پنج دسته: آموزش، مشاغل و نوآوری، افراد سالم، ایمنی و محیط زیست سالم. در سال ۲۰۰۶، مسئولیت سیستم KPM بین اداره مالی قانونگذاری به اشتراک گذاشته شد و دفتر بودجه استانداری، بودجه و بخش مدیریت. NPM به رویکرد مدیریتی غالب در ایالات متحده تبدیل شده است ایالت ها. مفاهیم کلیدی آن - دو دهه پیش تا حدودی انقلابی - هستند اکنون زبان استاندارد مدیریت دولتی است. اصطلاحاتی مانند نتایج «مشتری مدار»، «توانمندسازی کارکنان»، «کارآفرینی» و «برون سپاری» وارد جریان اصلی شده اند. رئیس جمهور جورج دبلیو بوش NPM را تایید کرد، اگرچه تاکید او تا حدودی متفاوت بود. بوش از دولت کلینتون گور فراتر رفت دولت قبلی در تاکید بر انعقاد قرارداد فعالیت های دولتی، از جمله به سازمان های مذهبی به عنوان بخشی از ابتکارات مبتنی بر ایمان او. او در مورد انعطاف پذیری مدیریتی بیشتر از توانمندسازی کارکنان مشتاق بود و از هماهنگی برخی کارکردها، از جمله امنیت داخلی، حمایت می کرد. از طریق کنترل های سلسله مراتبی واضح. بخش عمده ای از جهت گیری ورودی و تمرکز رویه ای رویکرد مدیریتی سنتی تحت الشعاع قرار گرفته است علاقه اساسی NPM به دستیابی به نتایج. ویژگی های اساسی NPM را می توان به صورت زیر خلاصه کرد.

ساختار سازمانی

NPM از سازماندهی فعالیتهای اداری برای افزایش دامنه حمایت می کند کدام واحدهای اداری می توانند مانند شرکت های موجود در یک بازار در خدمت مشتریان عمل کنند. از منظر آن، این باید مقرون به صرفه بودن و پاسخگویی را ایجاد کند. این بر تمرکززدایی تکیه دارد تا واحدهای منفرد را قادر سازد به عنوان مراکز خدماتی عمل کنند. در نتیجه، سازمان های آژانس به طور کلی صاف تر می شوند (سلسله مراتب کمتر، داشتن لایه های کمتر) و زیر واحدها مستقل تر می شوند. هماهنگی از

طریق رقابت به دست می آید تا سلسله مراتب. همچنین توانمندسازی کارکنان نیاز به سلسله مراتب را کاهش می دهد زیرا «فرمان» را کنار می گذارد. و کنترل» به سبک مدیریت به نفع تیم های متشکل از کارکنان و مدیران سیستم های اطلاعاتی باید برای نظارت بر فعالیت خدمات استفاده شود نتایج. مرزهای بین آژانس ها و محیط آنها کمتر می شود متمایز از آنجایی که مدیران به طور مستقیم و فوری به نیازهای مشتریان پاسخ می دهند، و از آنجایی که انعقاد قرارداد مستلزم توجه بیشتر آنها به مذاکره و نظارت بر ارائه دهندگان خدمات خصوصی. نمایی از فرد NPM افراد را به عنوان مشتری می بیند. مشتریان همچنین می توانند سایر سازمان ها، دولت ها و سازمان های خصوصی باشند. مشتریان در همان دولت مشتریان «داخلی» نامیده می شوند. به عنوان مثال، یک پرسنل مرکزی سازمانی مانند کمیسیون خدمات ملکی می تواند استخدام، آزمایش، تحقیق و آموزش کارکنان برای سایر آژانس ها آژانس های خدماتی اغلب استفاده می کنند به مشتریان داخلی خدمات نگهداری خودرو و ساختمان، حفاظت، و تجهیزات روابط مشتری بین دولت های مختلف نیز وجود دارد رایج است زیرا بسیاری از سیاست های عمومی شامل بیش از یک دولت می شود. این ایده که سازمان های اداری دولتی مشتری دارند، جدید نیست. در اوایل سال ۱۹۳۶، مارشال دیموک، نظریه پرداز اداری، توصیه کرد: « معیار رضایت مشتری به همان اندازه برای دولت اعمال می شود کسب و کار. . . . اگر مدیر مدام چشمش به نتیجه نهایی باشد، یعنی رضایت مشتری، سپس مراحلی که برای رسیدن به آن باید انجام شود بهبود مدیریت داخلی معمولاً خودنمایی می کنند.» مشتریان در یک بازار با شهروندان یک جامعه متفاوت هستند. مشتریان به دنبال به حداکثر رساندن رفاه فردی خود هستند. شهروندان نیز همینطور، اما عمومی مشارکت در سیاست با هدف حل مشکلات مشترک و تعیین اهداف دولتی (و نه شخصی) است. سیاست عمومی که توسط مشتری هدایت می شود تقاضا و/یا رضایت ممکن است با آنچه بر اساس توافق سیاسی است متفاوت باشد یا تخصص اداری از آنجا که منابع محدود است، تخصیص آنها با توجه به ترجیحات مشتری لزوماً همان پایه گذاری آنها نیست در مورد نتایج انتخابات محدودیت های مناسب برای پاسخگویی به مشتری است موضوعی که باید به مرور زمان توسط دولت ها حل شود. رویکرد شناختی NPM به شدت از رویکرد انتخاب عمومی به سیاست عمومی وام گرفته است. انتخاب عمومی فرد را به عنوان مصرف کننده خدمات دولتی معرفی می کند و تئوری می کند که هم انتخاب مصرف کننده و هم کارایی اداری خواهد بود اگر دولتها بتوانند برای خریدهای افراد رقابت کنند، افزایش می یابد از کالاها و خدمات همانطور که شرکت ها در بازار انجام می دهند. انتخاب عمومی همچنین استدلال می کند که، به طور کلی، دولت نباید خدماتی را ارائه دهد یا مقرراتی را اعمال کند، مگر اینکه این امر توسط بخش خصوصی به خوبی انجام شود. بازارها به این ترتیب هستند به طور کلی به عنوان برتر از عملیات اداری دولتی در رضایت ترجیحات فردی، توسعه کارایی فنی، و عملکرد به روش های مقرون به صرفه. می توان از معیارهایی مانند معیارهای عملکرد برنامه استفاده کرد برای اینکه ببینیم آیا سیاست ها و برنامه ها در دستیابی به برخی اجتماعی موثر هستند یا خیر

اهدافی مانند کاهش جرم، بارداری نوجوانان، مرگ و میر نوزادان و نرخ ترک تحصیل حتی در جایی که امکان استفاده از شاخص های کمی وجود ندارد عملکرد، نظرسنجی ها را می توان برای تعیین سطح رضایت مشتری استفاده کرد.

تخصیص منابع

بودجه ریزی NPM بر تولید خدمات و اجرای نظارتی (خروجی ها) و نتایج (نتایج) به جای ورودی هایی مانند پول متمرکز است. پرسنل و تجهیزات در صورت امکان، ترجیح می دهد که سازمان ها یا واحدهای اداری درآمدهای خود یا بخشی از آن ها را با پرداخت هزینه تولید کنند. هزینه های کاربر اعتبارات قانونی باید بر اساس عملکرد و ایجاد ارزش برای مشتریان، عموم و منافع ملی. فقدان خروجی باید بررسی شود تا ببینیم آیا سرمایه گذاری بیشتر در عملکرد انجام می شود یا خیر تضمین شده است یا اگر عملکرد باید خاتمه یابد، خصوصی شود یا به آن منتقل شود یک سطح یا واحد دولتی دیگر. آژانس ها باید انعطاف پذیری بالایی داشته باشند در مدیریت بودجه هایشان تا زمانی که نتایج حاصل شود. کنترل های متمرکز باید کاهش یابد و تصمیم گیری های بودجه ای غیرمتمرکز باشد. ایده آل این است (۱) اجازه دادن به آژانس ها برای "مدیریت بودجه"، به این معنی که پول را به همان اندازه خرج کنند برای دستیابی به نتایج بهتر فکر کنید و (۲) در توسعه بازارها برای خدماتی که می توانند با هزینه های رقابتی تولید کنند، کارآفرین باشند.

تصمیم گیری

تصمیمات باید بر اساس پاسخگویی به مشتریان، سطوح عملکرد و مقرون به صرفه بودن باشد. به طور کلی تصمیم گیری باید غیرمتمرکز باشد. با این حال، تصمیم گیری در مورد مأموریت ها و فرصت های کارآفرینی باید توسط رهبران آژانس، به طور کلی با ورودی از رتبه و پرونده ساخته شود کارمندان تصمیم گیری NPM مقرون به صرفه است. نمونه ای از رویکرد تصمیم گیری NPR برای تعیین اینکه آیا و چگونه برنامه های فدرال باید ادامه یابد.

رویکرد سیاسی به مدیریت دولتی

رویکرد سیاسی به مدیریت دولتی شاید قوی ترین بود و به طور خلاصه توسط والاس سایر حدود شش دهه پیش بیان شده است: مدیریت دولتی در نهایت یک مشکل در نظریه سیاسی است: مشکل اساسی در یک دموکراسی مسئولیت در قبال کنترل مردمی است. مسئولیت و پاسخگویی سازمان های اداری و بوروکراسی به مقامات منتخب (مدیران ارشد، قانونگذاران) است اهمیت مرکزی در حکومتی که به طور فزاینده ای مبتنی بر اعمال است قدرت اختیاری توسط سازمان های اداری رویکرد سیاسی برآمده از مشاهدات محققانی مانند پولس بود اپلبی، آن مدیریت دولتی در جریان نیو دیل (۱۹۳۳-۱۹۳۸) و جنگ جهانی دوم (۱۹۴۱-۱۹۴۵) با هدف سیاسی آمیخته شد. اپلبی مدیریت را یک «فرآیند

سیاسی» می‌دانست، ۴۰ و بسیاری دیگر از آن زمان توجه را به میزان مشارکت مدیران دولتی جلب کرد در سیاست گذاری عمومی برخلاف خاستگاه های رویکرد مدیریتی که با تأکید بر اینکه مدیریت دولتی باید چه باشد، رویکرد سیاسی از مشاهده نحوه عمل واقعی آن ایجاد شد. اگر قرار است مدیریت دولتی یک تلاش سیاسی تلقی شود، تأکید بر مجموعه ای از ارزش ها متفاوت از ارزش هایی است که توسط رویکرد مدیریتی ترویج می شود. کارایی، به ویژه، به شدت مشکوک می شود، زیرا چنین است ارتباط چندانی با مسائل بزرگتر دولت ندارد.

وارن برگر، قاضی ارشد، به نمایندگی از دیوان عالی کشور، [من] از سوابق کنوانسیون [قانون اساسی]، نوشته ها و بحث های همزمان، کاملاً واضح است که فریمرز سایرین را رتبه بندی کرده است. مقادیر بالاتر از کارایی . . .

انتخاب هایی که ما تشخیص می دهیم انجام شده اند در کنوانسیون قانون اساسی بارهایی را بر فرآیندهای دولتی تحمیل می کند که اغلب به نظر می رسد دست و پا چلفتی، ناکارآمد و حتی غیرقابل اجرا، اما آن انتخاب های سخت آگاهانه توسط مردانی که تحت نوعی حکومت زندگی می کردند که به اعمال خودسرانه دولتی اجازه می داد بدون علامت. در قانون اساسی یا تصمیمات این دادگاه حمایتی از این پیشنهاد وجود ندارد که دست و پا گیر بودن و تأخیر اغلب ممکن است از رعایت استانداردهای صریح قانون اساسی جلوگیری شود کنگره یا توسط رئیس جمهور. . . . با تمام معایب آشکار تاخیر، بی نظمی و پتانسیل سوء استفاده، ما هنوز راه بهتری برای آن پیدا نکرده ایم حفظ آزادی از انجام تمرین قدرت مشروط به محدودیت هایی که به دقت ساخته شده است در قانون اساسی آمده است. قاضی دادگاه لوئیس براندیس در مخالفت خود در مایرز علیه ایالات متحده اشاره کرد (۱۹۲۶): دکترین تفکیک قوا به تصویب رسید [قانون اساسی] کنوانسیون در سال ۱۷۸۷، نه برای ارتقای کارایی، بلکه برای مانع اعمال قدرت خودسرانه شود. هدف، اجتناب نبود اصطکاک، اما، با استفاده از حادثه اصطکاک اجتناب ناپذیر به توزیع از اختیارات دولتی در میان این سه اداره، برای نجات مردم از خودکامگی. رویکرد سیاسی به مدیریت دولتی بر ارزش های نمایندگی، پاسخگویی سیاسی و مسئولیت پذیری از طریق منتخبان تأکید دارد. مسئولان به شهروندان اینها الزامات اساسی قانون اساسی است دموکراسی، و گنجاندن آنها در تمام جنبه های حکومت، از جمله مدیریت دولتی، ضروری تلقی می شود. این مقادیر ممکن است کمی داشته باشند به معنای NPM نتیجه گرا بودن را انجام دهید. ۴۲ آنها حتی می توانند ناامید شوند مقرون به صرفه بودن آژانس ها در دستیابی به مأموریت های خود. دموکراسی ندارد ارزان بیا! بسیاری از اصلاحات دولتی با هدف به حداکثر رساندن ارزش های سیاسی نمایندگی، پاسخگویی و پاسخگویی در داخل انجام شده است. مدیریت دولتی به عنوان مثال، قانون اصلاح خدمات مدنی فدرال سال ۱۹۷۸ با تبدیل آن به «سیاست ایالات متحده» به دنبال نمایندگی است ایالت ها . . . برای ارائه یک . . . نیروی کار فدرال منعکس کننده نیروی کار کشور است تنوع با تلاش برای

«دستیابی به نیروی کار از همه بخش‌ها». جامعه قانون کمیته مشورتی فدرال در سال ۱۹۷۲ تلاش می‌کند تا کمیته‌هایی که به آژانس‌ها در مورد قوانین و سایر موارد مشاوره می‌دهند نمایند. اعلام می‌کند که چنین کمیته‌هایی «اغلب مفید هستند و ابزار مفید ارائه مشاوره تخصصی، ایده‌ها، نظرات مختلف به «دولت فدرال» و «عضویت مشاوره‌ای» را می‌طلبند کمیته (ها)». از نظر دیدگاه‌های ارائه شده نسبتاً متعادل باشد. «پیش از این، برنامه‌های فقر و شهرهای نمونه دهه ۱۹۶۰ به دنبال آن بود استفاده از مشارکت شهروندان برای ارتقای پاسخگویی سیاسی در عملیات اداری. رویکرد سیاسی به مدیریت دولتی اغلب با رویکرد مدیریتی سنتی و نوع NPM آن در تنش است. برای به عنوان مثال، کارایی در مفهوم مدیریتی لزوماً از طریق ارائه نمی‌شود مقررات آفتابی که جنبه‌های مدیریت دولتی را به روی عموم باز می‌کند بررسی دقیق و حتی می‌تواند مدیران دولتی را از گرفتن برخی منصرف کند اقدامات حتی اگر ممکن است کارآمدترین باشد. مشاوره با کمیته‌های مشورتی و "شرکت کنندگان شهروند" می‌توانند زمان بر باشند و پرهزینه مقررات خدمات ملکی با هدف ایجاد نیروی کار نماینده اجتماعی به سیستم‌های پرسنل عمومی پیچیدگی می‌بخشد. مدیران دولتی مدت‌هاست که شکایت می‌کنند که اثربخشی آن‌ها با مشکل مواجه شده است نقش بزرگ‌کنگره در مدیریت دولتی NPM به دنبال ارتقای اثربخشی با تمرکز بر نتایج و حذف بسیاری از آنها است مکانیسم‌های پاسخگویی که به طور سنتی برای تنظیم مقررات اداری استفاده می‌شود.

ساختار سازمانی

مدیریت عمومی سازمان یافته حول ارزش‌های سیاسی نمایندگی، پاسخگویی و پاسخگویی با رویکرد مدیریتی سازمان در تضاد است. رویکرد سیاسی بر گستره و مزایای کثرت‌گرایی سیاسی در مدیریت دولتی در این دیدگاه، «ساختار شاخه‌های اجرایی در واقع یک عالم کوچک از جامعه ما است. به ناچار ارزش‌ها، تضادها و نیروهای رقیب را که در یک کثرت‌گرایی یافت می‌شود منعکس می‌کند جامعه. ایده آل یک ساختار سازمانی متقارن و بدون اصطکاک توهم خطرناکی است.» ۴۳ تداخل برنامه‌ها و اختیارات، مأموریت‌های عمومی گسترده و دفاتر میدانی متعدد زمانی که سیاست مسلط است رایج است. سازمان اداری راجر دیویدسون یک فضیلت سیاسی پیدا می‌کند که در آن افرادی که تمایل به مدیریت دارند ممکن است بی‌نظمی را ببینند: «از بسیاری جهات، خدمات دولتی مردم آمریکا را جامع‌تر از کنگره نمایندگی می‌کند.» ۴۴ مفهوم اساسی پشت پلورالیسم در مدیریت دولتی این است از آنجایی که شعبه اداری در واقع یک مرکز سیاست‌گذاری دولت است، باید گروه‌های رقیب را قادر به تعامل و بررسی هر یک از آنها کند. دیگر با ارائه نمایندگی سیاسی به انواع مختلف گروه‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی سازمان یافته در حدی که اینطور است ساختار مدیریت دولتی سیاسی می‌شود و گروه‌های مختلف به طور مداوم به دنبال نمایندگی هستند. مأموریت‌ها و برنامه‌های همپوشانی می‌تواند رایج شود زیرا ساختار اداری شبیه یک پلت‌فرم حزب سیاسی است که وعده می‌دهد

دهد. چیزی برای تقریباً همه بدون تعیین اولویت های روشن برای حل و فصل منازعات بین آنها. آژانس به دشمن نمایندگی تبدیل می شود و حل تعارض به قوه مقننه، دفتر رئیس اجرایی منتقل می شود. کمیته های بین سازمانی و دادگاه ها علاوه بر این، تعداد دفاتر و آژانس ها تا حدودی در پاسخ به خواسته های سیاسی تمایل به رشد دارند منافع سازمان یافته برای نمایندگی این رویکرد به سازمان اداری به عنوان «غیرقابل مدیریت» کردن دولت به طور گسترده محکوم شده است. "پرهزینه" و "ناکارآمد" است، اما همچنان ادامه دارد زیرا سازمان اداری اغلب به عنوان یک مسئله سیاسی به شدت تحت تأثیر سیاسی تلقی می شود.

ارزش های نمایی از فرد

رویکرد سیاسی به مدیریت دولتی تمایل دارد که فرد را در یک گروه اجتماعی، اقتصادی یا سیاسی گسترده جمع کند. مسخ شخصیت نمی کند فرد با تبدیل او به یک "پرونده" یا رفتار با او به عنوان یک مشتری. بلکه آن را علایق فرد را مشابه یا مشابه علایق سایرین در همان گروه تشخیص می دهد. پس از گروه بندی، افراد به عنوان هدف در نظر گرفته می شوند یا ذینفعان سیاست های عمومی. به عنوان مثال، اقدام مثبت در داخل خدمات دولت بوده است با هدف گروه های خاص، مانند آمریکایی های آفریقایی تبار، اسپانیایی تبارها، و زنان، بدون تحقیق در مورد شرایط خاص هر یک از اعضا از این گروه های گسترده و متنوع. به طور مشابه، کشاورزانی که محصولات مشابهی را کشت می کنند و/یا واقع در همان زیربخش های ژئوپلیتیک ملی در نظر گرفته می شوند. به طور یکسان، با وجود تفاوت های فردی بین آنها. این با فرهنگ سیاسی همخوانی دارد خوب-سیاستمداران تمایل دارند بر حسب گروه ها فکر کنند، به عنوان مثال، "سیاه ها" رأی، رأی «اسپانیایی»، رأی «کارگر»، شکاف جنسیتی و غیره. که در بنابراین، در رویکرد سیاسی، افراد به عنوان اعضای جوامع در نظر گرفته می شوند.

رویکرد شناختی

رویکرد سیاسی آنقدر به نمایندگی و پاسخگویی توجه دارد که به دنبال اجماع یا توسعه ائتلاف های گسترده در تعیین اینکه چه چیزی درست است، به جای اتکا به علم برای اثبات «حقایق». غالباً تصمیمات را بر اساس نظرات عمومی و علاقه مندی ها قرار می دهد گروه ها و رسانه ها انتخابات، نظرسنجی از افکار عمومی، تحلیل محتوا از نامه های تشکیل دهنده و پوشش خبری و بررسی نظرات شهروندان بیان شده است در جلسات استماع یا در گروه های متمرکز از جمله تکنیک های اصلی رویکرد سیاسی برای به دست آوردن اطلاعاتی است که آن را مرتبط می داند. مدیریت عمومی آگاه ترجیحات عمومی را منعکس می کند، که ممکن است مطابقت داشته باشد یا نباشد تعمیم هایی که از نظر علمی استخراج شده اند.

تخصیص منابع

دیدگاه سیاسی در مدیریت دولتی، بودجه را سیاسی می‌داند، به جای تجارت، اسناد. تخصیص‌ها بیانیه‌های رسمی از چگونگی هستند نظام سیاسی ارزش‌های رقیب را رتبه‌بندی می‌کند، نه لزوماً نحوه پول به بهترین نحو مورد استفاده قرار خواهد گرفت یا تقاضای مشتری را به بهترین نحو برآورده می‌کند. بودجه بندی الف است رقابت در میان گروه‌های زیادی که برای پول مردم رقابت می‌کنند. را نتیجه رقابت احتمالاً در طول زمان تغییر می‌کند، تقریباً در ارتباط با تغییر در قدرت نسبی گروه‌های مختلف، بازیگران سیاسی و دیدگاه‌های مورد علاقه مردم از نظر تاریخی، این رویکرد به افزایش گرایایی کمک کرده است، یک فرآیند بودجه‌ای که عمدتاً بودجه جاری آژانس‌ها را به عنوان مبنایی می‌پذیرد. تخصیص سال آینده انجام خواهد شد. تحلیل مالی بر چیزهای جدید متمرکز است برنامه‌ها یا گسترش برنامه‌های موجود سازمان‌ها درخواست می‌کنند. این دارد مزایای دوگانه حفظ منابع تحلیلی کمیاب در سازمان بودجه دولت و اجتناب از نیاز به طرح مشکلات سیاسی مسائل مالی که در سال‌های گذشته حل و فصل شده است.

تصمیم‌گیری

رویکرد سیاسی به نفع سبک تصمیم‌گیری افزایشی است اغلب به آن "مغز از طریق" می‌گویند (به فصل ۷ مراجعه کنید). به پلورالیسم سیاسی می‌نگرد، زمان محدود و فشار منابع بر مدیران دولتی قابل توجه است محدودیت در تصمیم‌گیری در نتیجه، مدیران معمولاً می‌توانند فقط گام‌های کوچکی به سوی برخی از اهداف کلی سیاست بردارند. این یک واقعیت سیاسی زندگی است: مطلوبیت یک تصمیم معمولاً با شرایط سنجیده می‌شود حمایت سیاسی یا مخالفت به جای مقرون به صرفه بودن یا علمی تحلیل و بررسی.

رویکرد حقوقی به مدیریت دولتی

در ایالات متحده، رویکرد حقوقی به مدیریت دولتی از نظر تاریخی با رویکردهای دیگر، به ویژه مدیریت ارتدوکس، تحت الشعاع قرار گرفته است رویکرد. با این وجود، این یک سنت ارجمند دارد و به عنوان یک رویکرد تمام‌عیار برای مدیریت دولتی مدرن آمریکا ظاهر شده است. عمومی را مشاهده می‌کند مدیریت به عنوان اعمال و اجرای قانون در شرایط خاص. به این ترتیب، مدیریت دولتی با نگرانی‌های حقوقی و قضایی همراه است و باید تابع حاکمیت قانون باشد. منابع اصلی. این رویکرد ریشه اصلی خود را در سه مرتبط با یکدیگر دارد منابع اولی حقوق اداری است که می‌توان آن را بدنه تعریف کرد قانون و مقرراتی که فرآیندهای اداری را به طور کلی کنترل می‌کند. شامل می‌شود اساسنامه؛ دستورات اجرایی؛ دستورالعمل‌های الزام‌آور پرسنل مرکزی، بودجه، خدمات و سازمان‌های مرتبط؛ و تصمیمات قانون اساسی از آنجا که دومی تأثیر زیادی و نسبتاً متمایز بر مردم آمریکا داشته است

مدیریت، قانون اساسی در اینجا به طور جداگانه رفتار می کند. قوانین روبه اداری معمول ایالتی و فدرال به رسیدگی به این موارد می پردازد اطلاعات، وضع قوانین، قضاوت، اجرا و دولت باز. منبع دوم رویکرد حقوقی حرکت به سمت بوده است قضایی شدن مدیریت دولتی قضاوت گرایش است برای اینکه فرآیندهای اداری به طور فزاینده ای شبیه رویه های دادگاه شود برای حفظ حقوق فردی طراحی شده است. تصمیمات در دادگاه اتخاذ می شود فرمت توسط بازرسان یا قضات حقوق اداری. آژانس ها در این حالت بیشتر شبیه دادگاه ها عمل می کند و در نتیجه ارزش های قانونی به کار می آیند نقش بیشتری در فعالیت های خود دارند. به عنوان مثال، تصمیمات آنها باید مشخص باشد استانداردهای اثبات، مانند «شواهد قابل توجه» یا «غلبه بر شواهد و مدارک».

قانون اساسی منبع سومی از حقوق معاصر است رویکرد مدیریت دولتی از دهه ۱۹۵۰، قوه قضاییه فدرال این کار را انجام داده است عملاً رویه، حفاظت برابر، حریم خصوصی و اساسی را دوباره تعریف کرد حقوق و آزادی های شهروندی در رابطه با مدیران دولتی. عمومی کارمندان دارای طیف وسیعی از قوانین اساسی جدید شناخته شدند حقوق. گسترش گسترده ای در الزامات وجود داشت که مدیران دولتی از طریق قانون اساسی رویه های عادلانه، مانند جلسات محاکمه مانند، را بپذیرند. افراد خاصی که مزایای دولتی آنها از جمله رفاه عمومی است استخدام و آموزش عمومی از طریق اداری خاتمه یافت عمل. حقوق جدید از جمله حق درمان و توانبخشی بوده است برای کسانی که در مراکز بهداشت روان عمومی محدود می شوند. حق حفاظت برابر در انواع مسائل اداری از سیستم های استخدام پرسنل دولتی گرفته تا عملکرد مدارس دولتی و زندان ها بسیار تقویت و اعمال شد. افراد درگیر در برخورد با مدیران «سطح خیابان»، مانند پلیس و بازرسان مسکن یا بهداشت، متمم چهارم متمم حفاظت قوی تری در برابر موارد غیر منطقی ارائه شد جستجو و تشنج حقوق حریم خصوصی مربوط به اموری مانند ازدواج و خانواده نیز محافظت واضح تری داشتند.

در سراسر کتاب به آن پرداخته شده است. ارتباط روزافزون قانون بسط قانون اساسی حقوق افراد در رابطه با مدیران دولتی اساساً به دو طریق اعمال شده است که هر دوی آنها ارتباط رویکرد حقوقی را افزایش می دهد. به مدیریت دولتی معاصر دادگاه ها به دنبال این بوده اند که مدیران دولتی را مجبور کنند تا با جدیت از نقض قانون اساسی افراد اجتناب کنند. حقوق با کاهش «مصونیت مطلق» مقامات دولتی در برابر دعاوی مدنی برای خسارات مالی به «مصونیت واجد شرایط» از این گونه دعاوی. در یک پیشرفت قابل توجه، که بیشتر در فصل بعدی، تحت واجد شرایط مورد بحث قرار گرفت مصونیت، بسیاری از مدیران دولتی ممکن است مسئول خسارات وارده باشند منطقاً باید می دانستند که اقدامات آنها حقوق قانونی شخصی را خلاصه می کند. این یکی از دلایلی است که شاگرد و شاگرد عمومی است دولت باید درک درستی از جنبه های مربوط به قانون اساسی داشته باشد. مدیران دولتی که حقوق قانونی کسی را نقض می کنند ممکن است شخصاً خود را مسئول پرداخت خسارت به آسیب

دیدگان بدانند شخصی. به نظر دیوان عالی، این رویکرد، «علاوه بر جبران غرامت به قربانیان، یک هدف بازدارنده دارد» که «باید انگیزه ایجاد کند. برای مقاماتی که ممکن است در مورد قانونی بودن هدف خود شک داشته باشند اقداماتی برای خطا در حمایت از حقوق اساسی شهروندان.» (۴۷) در نتیجه، مفهوم صلاحیت اداری بسط می یابد تا شامل شود. دانش معقول از قانون اساسی علاوه بر این، در لباس به چالش کشیدن قانون اساسی بودن یا قانونی بودن نهادهای عمومی مانند مدارس، زندان ها، و تأسیسات بهداشت روانی، دادگاه ها غالباً مستقیماً بر آنها نظارت می کنند کار مدیران دولتی در برخی از مصادیق قانون جبرانی، قضات چنین کرده اند بر عهده گرفتند که کل مدرسه دولتی، زندان و ایالت را بازسازی کنند سیستم های سلامت روان آنها حتی چنین جزئیات اداری را تعیین کرده اند به عنوان حداقل استانداردهای غذایی، تعداد بیماران روانی باید وجود داشته باشد در هر دوش یا توالی و جایی که نگهبانان زندان باید مستقر شوند. قانون اساسی که بر مدیریت دولتی تأثیر می گذارد پیوسته است در حالی که قوه قضاییه قانون اساسی را در موقعیت های جدید اعمال می کند و بازنگری می کند، تغییر می کند تفاسیر آن از قدیمی ترها برخی حقوق که هنوز به رسمیت شناخته نشده است قانونی اعلام خواهد شد؛ دامنه دیگران کاهش خواهد یافت. اما مشروطه قانون و در نتیجه دادگاه ها به تعریف حقوق افراد ادامه خواهند داد در رابطه با فعالیت اداری عمومی ارزش های حقوقی رویکرد حقوقی به مدیریت دولتی تأکید دارد حاکمیت قانون چندین ارزش مرکزی را در بر می گیرد. یکی از مراحل دادرسی رویه ای است که به معنای ارزش انصاف اساسی است که نیازمند رویه ها است طراحی شده برای محافظت از افراد در برابر محرومیت های بدخواهانه، خودسرانه، نادرست یا دمدمی مزاجانه از زندگی، آزادی یا دارایی توسط دولت. ارزش دوم مربوط به حقوق ماهوی فردی و حمایت برابر از قوانین است که در تفاسیر متحول منشور حقوق گنجانده شده است. و اصلاحیه چهاردهم. به طور کلی، قوه قضاییه حقوق و آزادی های فردی گسترده را به عنوان یک کالای مثبت و ویژگی اصلی ایالات متحده می داند. نظام سیاسی محدودیت های این حقوق ممکن است توسط دادگاه تحمل شود هنگامی که، در حالت تعادل، برخی از عملکردهای اساسی دولتی، مانند میهن امنیت، مستلزم اختصار آنهاست. با این حال، فرض معمول مخالف است دولت در چنین شرایطی؛ در نتیجه دکترین های قضایی الف بار سنگین بر اقدامات اداری رسمی که حقوق اساسی افراد را نقض می کند. ثالثاً، قوه قضائیه برای عدالت ارزش قائل است، مفهومی که مانند روند دادرسی است در معرض تفسیرهای مختلف از نظر مدیریت دولتی به طور کلی، عدالت احتمالاً در حال حاضر بیشترین اهمیت را در توانمندسازی قضات برای درمان مد دارد برای افراد یا گروه هایی که حقوق اساسی یا قانونی آنها بوده است توسط مدیران دولتی نقض شده است. بعلاوه، رویکرد حقوقی به یکپارچگی قانون اساسی اهمیت می دهد و با تلاش ها برای اتخاذ راه های میان بر، مانند وتوی قانونی، برای دور زدن اجرای دقیق رویه های قانون اساسی مخالفت می کند یکی از ویژگی های عمده ارزش های رویکرد حقوقی به عموم است دولت استدلال مقرون به صرفه مرتبط با آن را کم اهمیت جلوه می دهد رویکرد مدیریتی قوه قضاییه

از هزینه های تصمیمات خود غافل نیست، اما تمرکز اصلی آن بر حمایت از افراد است. حقوق و پایبندی به رویه های قانونی-قانونی. همانطور که یک دادگاه گفت، منابع ناکافی هرگز نمی تواند توجیه مناسبی برای دولت باشد محروم کردن هر شخصی از حقوق قانونی خود. «۴۸ ساختار سازمانی همانطور که در بحث قضایی شدن پیشنهاد شد، ساختار ارجح از رویکرد حقوقی به مدیریت دولتی رویه خصمانه است: محاکمه قضایی کامل روشن ترین مدل این ساختار است. رویه خصمانه دو طرف مقابل را فرا می خواند تا حقایق و استدلال ها را در حمایت از آن جمع آوری کنند مواضع آنها اینها در برابر یک داور بی طرف (مثلاً یک قاضی) آورده می شوند یا هیئت منصفه) که آنها را می سنجد و در نهایت تصمیم می گیرد که کدام طرف به اندازه کافی باشد متقاعد کننده با این حال، در مدیریت دولتی، رویه مخالف به طور کلی اصلاح می شود تا امکان انعطاف بیشتر در ارائه "شواهد" فراهم شود. و تفسیر حقایق هیئت منصفه استفاده نمی شود، و شنوایی بازرسان اغلب نقش فعال تری نسبت به قضات سنتی در ارائه مطالب مرتبط دارند اطلاعات اگرچه این ساختار اغلب با کمیسیون های نظارتی مرتبط است، اما حضور گسترده ای در مدیریت دولتی دارد. مثلاً هست به ویژه در مدیریت پرسنل عمومی معاصر، به شدت به آن متکی است در زمینه اخراج و اقدامات انضباطی علیه کارکنان، برابر فرصت های شغلی و روابط کار در مواردی نیز رایج است که در آن مزایای دولتی مانند رفاه و آموزش مدارس دولتی وجود دارد از افراد دریغ و یا کنار گذاشته می شود. ساختار دقیق حقوق اداری از زمینه ای به زمینه دیگر متفاوت است، اما عنصر مشترکی که در آن وجود دارد استقلال نسبی است و بی طرفی بازرس شنوایی. تا حد زیادی این استقلال برخلاف اتکای رویکرد مدیریتی سنتی به سلسله مراتب است، به ویژه در معنای "وحدت فرمان". بازرسان شنوایی به معنای مهمی خارج از سلسله مراتب اداری قرار دارند. اگرچه می توانند باشند گفت چه کار کنند، یعنی کدام پرونده ها را بشنوند، نمی توان به آنها گفت که چگونه حکم کنند یا تصمیم بگیرید، زیرا پرونده ها به مسائل قضاوتی تبدیل می شوند. علاوه بر این، احکام آنها ممکن است برای سازمان های دولتی الزام آور باشد. این ممکن است محدودیت های جدی ایجاد کند هماهنگی اداری زیرا تفسیر بازرس شنوایی از قوانین و مقررات آژانس ممکن است با قوانین مدیریت آژانس متفاوت باشد. بنابراین تا حد قابل توجهی این ساختار سازمانی در با تمام ارزش هایی که در سایر رویکردها تجسم یافته اند مخالف است: مشتری را تبدیل می کند خدمت به یک رویه قانونی؛ در برابر کارایی، صرفه جویی و اثربخشی مدیریتی، بلکه در برابر نمایندگی، پاسخگویی، و پاسخگویی سیاسی در عوض، در نظر گرفته شده است که حداکثر حمایت از حقوق احزاب خصوصی در برابر غیرقانونی، غیرقانونی، و یا اقدام اداری شرم آور با این حال، چون بسیار دست و پا گیر است و زمان بر، علاقه به حل اختلاف جایگزین (ADR) بوده است در حال رشد. ADR معمولاً شامل مذاکره، میانجیگری و/یا داوری است. آی تی در فصل ۹ بیشتر مورد بحث قرار گرفته است.

نمایی از فرد

تاکید رویکرد حقوقی بر رویه دادرسی، حقوق ماهوی، و انصاف باعث می شود که فرد را به عنوان یک فرد منحصر به فرد در یک مجموعه خاص در نظر بگیرد از شرایط این تصور که هر شخص حق دارد یک روز در دادگاه داشته باشد. اینجا مناسب است رویه خصمانه طوری طراحی شده است که فرد را قادر می سازد برای توضیح وضعیت منحصر به فرد یا خاص خود، تفکر، انگیزه و و به همین ترتیب، به تصمیم گیرنده دولتی. یک تصمیم ممکن است دقیقاً تغییر کند در مورد چنین ملاحظات ذهنی، که بخشی از "شایستگی" از مورد نمونه های برجسته ای از این موضوع در حوزه عمومی وجود دارد مدیریت. دیوان عالی حکم داده است که قبل از اینکه مرخصی اجباری زایمان برای معلم مدرسه دولتی باردار تحمیل شود، او حق دارد از یک تشخیص پزشکی فردی در مورد آمادگی خود برای ادامه تحصیل استفاده کند. کار. ۴۹ در وایت علیه استیکنی (۱۹۷۱)، ۵۰ یک دادگاه منطقه ای فدرال ایجاب کرد که برای هر فردی که به طور غیرارادی محدود شده است، برنامه درمانی فردی ایجاد شود به مراکز بهداشت روان عمومی آلاباما. آیا حق یک فرد برای حفاظت برابر نقض شده است ممکن است نه تنها در اداری بستگی دارد اقدام انجام شده بلکه بر اساس قصد یا هدف مدیران دولتی از انجام آن تاکید بر فرد به عنوان یک فرد مانع از تجمع افراد در یک گروه گسترده تر نمی شود، همانطور که در پرونده های دعوای دسته جمعی وجود دارد. اگرچه چنین کت و شلواری ممکن است برای به دست آوردن تغییرات گسترده مطلوب باشد، اما این کار را انجام می دهد تمرکز رویکرد حقوقی بر حقوق افراد خاص را کاهش ندهد.

رویکرد شناختی

رویکرد حقوقی از قضاوت به عنوان روش توسعه دانش حمایت می کند. حقایق از طریق رویه خصمانه و قواعد شواهد اثبات می شوند که اطلاعاتی را که می تواند توسط تصمیم گیرنده در نظر گرفته شود، بررسی می کند. مقاصد یا حالات ذهنی افراد به عنوان حقایق عینی تلقی می شود تا اینکه به عنوان شرایط ذهنی علم رد نمی شود، اما رویکرد حقوقی محتاطانه است در مورد اعمال تصمیم به موارد فردی. روش قضاوتی غالباً استقرایی است. متکی به عناصر خاص پرونده در دست است اصول حقوقی گسترده و کلی را توسعه دهید. کل پرس و جو ممکن است شامل انتخاب بین ارزش های رقیب باشد. زیرا حقوق اساسی فردی است با هدف حفاظت از اقلیت های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی در برابر حکومت اکثریتی، «اراده عمومی» که در نظرسنجی ها و انتخابات بیان شده است. لزوماً در رسیدگی های قضائی ارتباط فوری ندارد. یکی از بارزترین تفاوت ها بین گرایش فکری رویکرد حقوقی و رویکردهای دیگر مربوط به استفاده از طبقه بندی های اجتماعی به منظور تحلیل و پیش بینی رفتار فردی است. این اتکای رویکرد مدیریت سنتی به علوم اجتماعی ممکن است شامل این موارد باشد استفاده از مقولاتی مانند نژاد و جنسیت در تحلیل رفتار. مشتری و تاکید کارآفرینانه بر بازاریابی ممکن است همین کار را انجام دهد. سیاسی رویکردی که به نمایندگی و پاسخگویی در توزیع مزایا و بارهای

دولتی توجه دارد، غالباً به شدت به چگونگی تأثیر برنامه‌ها بر زنان، اقلیت‌ها و سایر اعضای اجتماعی علاقه مند است. گروه‌ها. در مقابل، رویکرد حقوقی برخی از طبقه‌بندی‌های اجتماعی را به عنوان "مظنون" زیرا - بر اساس تجربه تاریخی و حقوقی ایالات متحده - آنها هستند فرض بر این است که الزام قانون اساسی مبنی بر حمایت برابر را تهدید می‌کند. طبقه‌بندی‌های نژادی نمونه بارز آن است. چنین طبقه‌بندی‌هایی ممکن است باشد قانون اساسی، بسته به تعدادی از عوامل (مورد بحث در فصل ۱۱)، اما دادگاه‌ها آنها را با نظارت دقیق بررسی می‌کنند تا اطمینان حاصل شود که دولت نیاز قانع‌کننده‌ای به استفاده از آنها دارد.

تخصیص منابع

رویکرد حقوقی به بودجه بر یکپارچگی قانون اساسی و نیاز به حمایت از حقوق قانون اساسی است، حتی اگر کسانی که از آنها استفاده می‌کنند یک اقلیت منغور باشد در طیف وسیعی از پرونده‌ها، دادگاه‌های فدرال این کار را انجام داده‌اند ایالت‌ها را ملزم می‌کند که فعالیت‌هایی مانند حبس و مراقبت‌های روانی عمومی را در سطوحی که حمایت از حقوق قانونی را تضمین می‌کند، تامین کنند. یا به جای آن زندانیان و بیماران روانی را آزاد کنند. در یک مورد، میسوری علیه جنکینز (۱۹۹۰)، ۵۲، یک دادگاه منطقه‌ای فدرال حتی نیاز به افزایش آن داشت مالیات محلی برای پرداخت تبعیض‌زدایی مدارس دولتی به دستور دادگاه. با این حال، در نهایت، راه حل دادگاه بسیار گسترده بود.

تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری قضایی عموماً افزایشی است. تصمیمات مبتنی بر سابقه هستند: حقایق هر پرونده جدید در پرتو اصول قابل اجرا قانون که از تصمیمات گذشته به دست آمده است، ارزیابی می‌شود. حتی در مواردی که موارد کاملاً جدید هستند در مورد مسائل (مورد «برداشت اول»)، دادگاه‌ها مستعد استدلال به قیاس هستند موارد آشناتر، با استفاده از تصمیمات گذشته به عنوان راهنما. تصمیمات اغلب در چارچوب هستند به صورت محدود، یا به عنوان تعادل بین نگرانی‌های رقیب. این را قادر می‌سازد دادگاه‌ها ضمن اعمال مفاهیم، احکام خود را در پرونده‌های آتی تعدیل کنند و زبان گذشتگان همچنین به دکترین‌های قضایی ثبات می‌بخشد و به طور کلی ممکن است تصمیمات بهتری را به همراه داشته باشد. احتمالاً استفاده از سابقه نیز مشروعیت قوه قضاییه را افزایش می‌دهد زیرا تصمیمات آنها را ساختار می‌دهد و به تا حدی آنها را به سنت گذشته پیوند می‌دهد. شش روند در حال تغییر دولت در اواخر سال ۲۰۰۶، مارک آبرامسون، جاناناتان برول و جان کامنسکی از IBM مرکز تجارت دولت گزارشی با عنوان شش روند منتشر کرد.

دولت متحول

۵۴ تحت تأثیر تغییر ماهیت مشکلات پیش روی ملت، نیاز شدید به تغییر در رویکردهای مدیریتی رانده شده توسط این مشکلات، و سرعت شتاب از شدت در استفاده از فناوری اطلاعات در جامعه، نویسندگان گزارش شش نفر را شناسایی کردند روندهایی که با هم یک الگوی نوظهور مدیریت را در عموم تعریف می کنند بخش این روندها با بسیاری از مدیریت عمومی جدید سازگار است رویکرد، اما از جنبه های مهم فراتر از NPM بروید. نه همه سازمان های دولتی تحت تأثیر همه این تغییرات قرار می گیرند و نه همه آنها یکسان تحت تأثیر قرار می گیرند راه ها. اینها روندهای کلی هستند، اما اهمیت آنها در حال حاضر آشکار است بخش عمومی. در ادامه خلاصه ای کوتاه آورده شده است.

تغییر قوانین بازی رویه های اداری اصلی سنتی و فرهنگ آن بخشی بوده اند، به طور چشمگیری در حال تغییر هستند. انعطاف پذیری بی سابقه در پاسخگویی به نیازهای عمومی در حال تغییر در اختیار مدیران دولتی قرار می گیرد به برخی حوزه های عملکردی کلیدی، از جمله مالی، توسعه سرمایه انسانی و مدیریت، و ساختار و طراحی سازمانی. چنین انعطاف پذیری است به طور فزاینده ای با الزامات پاسخگویی سخت تر همراه می شود.

استفاده از سنجش عملکرد

همانطور که سازمان های دولتی در پیوند دادن اهداف استراتژیک ماهرتر می شوند و با هدف رسیدن به نتایج، تاکید سنتی بر فرآیند و رویه، جای خود را به تاکید جدیدی بر بهبود عملکرد واقعی داده است. سنتی رویکردهای مدیریت اداری با تمرکز بر روی آنها تزریق می شود دستیابی به اهداف عملکرد، مرتبط کردن بودجه، قرارداد، و دستمزد مدیران به عملکرد ارائه رقابت، انتخاب و مشوق ها در صورت لزوم، دولت ها از رویکردهای مبتنی بر بازار استفاده می کنند ارائه خدمات به منظور صرفه جویی در منابع کمیاب. یک آرایه استادانه ابزارها و رویکردهای جدیدی توسعه یافته است، از جمله برخی از آنها در حال حاضر بسیار آشنا: خصوصی سازی، برون سپاری، مبادله کالا، خدمات شارژ کاربران، رقابت مستقیم با شرکت های خصوصی، کوپن ها، مجوزهای قابل مبادله، قیمت های «انتقال» داخلی، و قراردادهای عملکرد خاص بین آژانس هایی که با یکدیگر تجارت کنید علیرغم جنجالی که پیرامون برخی از این روش ها استفاده از آنها رو به افزایش است.

"دولت به تقاضا" شهروندان دولت ها را تحت فشار قرار می دهند تا خدمات را «در صورت نیاز» در دسترس قرار دهند. برخی به صورت ۷/۲۴. این به عنوان اجازه دادن به دولت برای پاسخگویی در نظر گرفته می شود سرعت و چابکی در برابر خواسته ها و چالش ها. این روند NPM را به a می رساند سطح بالاتر، دولت را ملزم می کند که فناوری اطلاعات را به طور کامل برای برآورده کردن خواسته

های شهروندان به کار گیرد. برای استناد کامل به گزارش: دولت بر اساس تقاضا چهار ویژگی عمده دارد. اولی این است پاسخگویی: هر چه قانونگذاری، سازمانی یا عملیاتی باشد تغییر، دولت ها قادر به واکنش سریع برای پاسخگویی به حال یا بالقوه هستند نیاز دارد. دوم تمرکز است: همانطور که فرآیندهای سازمانی دگرگون می شوند و نقش بازیگران کلیدی، از جمله تامین کنندگان، بهینه شده است، دولت ها بینش بیشتری نسبت به وظایفی که دولت باید انجام دهد، داشته باشد خود یا می تواند توسط نهادهای دیگر، دولتی یا خصوصی انجام شود. سوم این است تنوع: زیرساخت های فن آوری باز و یکپارچه، همکاری را تقویت می کند و ایجاد خدمات برای برآوردن نیازهای در حال تحول، دولت ها را قادر می سازد برای ارائه خدمات مناسب، در مکان و زمان مناسب، به میزان مناسب. چهارم تاب آوری است: دولت ها می توانند سطح خدمات خود را حفظ کنند مهم مانع یا تهدید است. در حالی که فناوری همیشه حمایت کرده است عملیات دولتی، در صورت تقاضا، توانمندساز اصلی تاب آوری است مشارکت دادن شهروندان از طریق اینترنت، شهروندان به یکدیگر و به دولت متصل هستند آژانس هایی که قبلاً هرگز ماهیت و سیر مشارکت شهروندان در دولت به سرعت در حال تغییر است بیش از یک منبع اطلاعاتی در مورد فعالیت ها و خدمات دولت، مشاوره در زمان واقعی با شهروندان، تصمیم گیری و ارائه خدمات می تواند بر اساس تعاملی ارائه شود. این پتانسیل برای شهروندان وجود دارد که به طور فعال با مقامات دولتی در آن شرکت کنند سفارشی کردن خدماتی که آنها و جوامعشان دریافت می کنند.

استفاده از شبکه ها و مشارکت ها

این روند بدیهی است که به موارد فوق در مورد مشارکت شهروندان و ارائه خدمات درخواستی و همچنین به ایده NPM در مورد فرمان و نه پارو زدن مربوط می شود. دولت ها به طور فزاینده ای نیاز به دسترسی به خطوط نمایندگی را پیدا می کنند گاهی اوقات در سراسر خطوط فدرال-ایالت-محلی-به ویژه در مورد رویدادهای غیر معمول، مانند طوفان، گردباد، آتشفشان، سیل، و موارد دیگر. بلاپای طبیعی. رویکردهای مشارکتی مانند شبکه ها و مشارکت ها به عنوان ابزاری برای استفاده از منابع کمیاب در بین سازمان ها و سطوح در نظر گرفته می شوند دولت به منظور استفاده بهینه از دارایی های دولتی. حکمرانی مشارکتی فاقد یک تعریف استاندارد است. برخی بین ترتیبات مشارکتی و انعقاد قرارداد تمایز قائل می شوند. با این حال، همه احتمالاً موافق هستند که عنصر کلیدی در حکومت مشارکتی است که «چیزی کمتر از هماهنگی مقتدرانه و چیزی بیشتر است از همکاری ضمنی» و «معمولاً به عنوان یک ترتیب همگرا در بین سازمان هایی که اهداف مشابه و همسو دارند، اما نیستند، درک می شود. مقید به روابط اقتدار سیاست و رویه نظارتی، همکاری، تنظیم از طریق مذاکره را پیشنهاد می کند ("reg-neg", به فصل ۹ مراجعه کنید). در اینجا ما از کسانی پیروی می کنیم که پیمانکاران را در حاکمیت مشارکتی شامل می شوند، زیرا اگرچه پیمانکاران در آن حضور دارند روابط

اصلی - عامل با سازمان های دولتی، آنها بخشی از آنها نیستند سلسله مراتب اداری یا زنجیره فرماندهی فی نفسه مثل دیگران درگیر در روابط مشترک، تا حدودی اهداف مشترکی نیز دارند با مدیران دولتی حاکمیت مشارکتی چندین مزیت بالقوه دارد. فعال می کنند دولت از فعالیت های نهادهای خصوصی* در رسیدن به اشتراک بهره مند شود اهدافی مانند پناه دادن به افراد بی خانمان و ارائه حمایت های تغذیه ای برای کسانی که امنیت غذایی ندارند. می تواند اثربخشی هزینه را ارتقا دهد هماهنگی تلاش های اداری عمومی با شرکت ها و موسسات غیرانتفاعی. می تواند از تخصص، تخصص، ظرفیت، انعطاف پذیری و خلاقیت سازمان های خصوصی در ارائه خدمات به بخش هایی از عمومی. همچنین می تواند به توانایی آنها برای استفاده از فرآیندهایی که طبق قانون اساسی هستند تکیه کند در اقدامات اداری مستقیم عمومی مانند جامعه درمانی "مبتنی بر ایمان" در بازتوانی الکل و مواد مخدر و برخورد با جمعیت های در معرض خطر ممنوع است. همچنین تعدادی از دام های بالقوه وجود دارد. در غیاب سلسله مراتب، هماهنگی می تواند دشوار باشد. اهداف نهادهای درگیر در مشارکت ترتیبات حاکمیتی با هم تداخل دارند، اما یکسان نیستند دولت، به ویژه از نظر تخصیص منابع. بستگی داشتن به سازمان های همکار، دولت را گروگان مشارکت مستمر خود می کنند، که ممکن است نیاز به اصلاح مأموریت های آژانس ها داشته باشد. دولت ممکن است همچنین ظرفیت ارائه مستقیم خدمات را از دست می دهد. به طور خلاصه، حکمرانی مشارکتی این پتانسیل را دارد که توانایی دولت برای هدایت و فرمانروایی را تغییر دهد. حتی برای معمولی ترین ناظران هم واضح است که این روندها بسیار هستند واقعی است، و آنها پتانسیل زیادی برای تغییر مدیریت دولتی دارند به روش های جدید، هیجان انگیز و از نظر اجتماعی سودمند. با این حال، با توجه به تاریخی توسعه دولت اداری ایالات متحده و سه غالب رویکردهای ذاتی در تئوری اداری آمریکا، مهمترین آنهاست نوآوری که ممکن است در این زمان ضروری باشد، نظریه جدیدی از مکان است قدرت و اقتدار اداری در نظام قانون اساسی ایالات متحده نتیجه گیری: مدیریت عمومی تجدید نظر شد مدیریت دولتی یک تلاش بسیار پیچیده است. حداقل تجسم می کند رویکردهای اصلی که اخیراً مورد بحث قرار گرفت. هر یک از این رویکردها بر ارزش ها، ترتیبات سازمانی، دیدگاه های فرد و جهت گیری های فکری که گاهی در تضاد با دیدگاه دیگران است، تأکید می کند.

از مدیران دولتی خواسته می شود که مدیران، سیاست گذاران، و حقوقدانان قانون اساسی آنها بین ضرب المثل «راک و الف» گیر کرده اند مکان سخت» زمانی که از شما خواسته می شود به شیوه ای عمل کند که اداری را یکپارچه کند رویکردهایی که ممکن است ادغام موفق را به چالش بکشند. این یکی از دلایل سیاستمداران است و جامعه به طور کلی نسبت به مدیریت دولتی بسیار منتقد شده است. این است ارضای تمام خواسته های مدیریتی، سیاسی و قانونی/قانونی که از سازمان های دولتی و مدیران دولتی گذاشته شده است، اغلب عملاً غیرممکن است. کارآمد مدیریت ممکن است نمایندگی

سیاسی و روند قانونی را کاهش دهد. با تاکید بر یک رویکرد مسلماً باعث برانگیختن انتقاد از سوی کسانی می شود که به دیگران فکر می کنند مهمتر هستند. بدون شک این از برخی جهات دلسرد کننده است، اما همچنین مدیریت دولتی را چالش برانگیز و جذاب می کند. مدیران دولتی برای کمک به حل مشکلات کشور و بهبود کیفیت زندگی آن فراخوانده شده است. با این حال، اجماع کمی در مورد چگونگی ادامه آنها وجود دارد. اگرچه آنها مشاغل گاهی غیرممکن هستند، مدیریت دولتی می تواند پاداش دهنده باشد.

سوالات مطالعه

۱. عملیات اداری عمومی را که اخیراً با آنها سروکار داشته اید در نظر بگیرید. تمام وظایف آنها را که (الف) ارائه خدمات، (ب) اجرای مقررات، یا (ج) ترکیبی از خدمات و مقررات را ارائه دهد.
۲. به کسانی در دولت فکر کنید که مردم به طور منظم با آنها در تعامل هستند اساس تا جایی که می توانید لیست کنید. آیا لیست شما شامل معلمان است؟ نامه اداره پست حامل ها؟ پارکبان ها؟ اگر نه، پس لیست شما ناقص خواهد بود، زیرا آنها هستند همه مدیران دولتی
۳. در مورد برخی از مسائل اداری عمومی که اخیراً در اخبار منتشر شده است فکر کنید. در نظر بگیرید که آیا دیدگاه های مدیریتی، سیاسی و حقوقی مورد تاکید قرار گرفته است یا خیر در این فصل در بحث کلی موضوع حضور دارند. اگر چنین است، هستند موافقان و مخالفان به نگرانی های یکدیگر می پردازند؟
۴. به نظر شما مزایا و معایب اصلی NPM چیست؟ آیا رویکردهای NPM در ایالت شما یا توسط محلی اتخاذ شده است

حوزه قضایی که در آن ساکن هستید؟ توسط دانشگاه یا کالج شما؟

یادداشت

۱. دوایت والدو، "مدیریت دولتی چیست؟" در جی شفریتز و آلبرت.
۲. تعاریف زیر را می توان در مدیریت دولتی یافت: مفاهیم و موارد، ریچارد استیلمن، اد. آنها توسط جان جی کورسون و جی پی هریس؛ جان فایفندر و رابرت پرستوس؛ جیمز دبلیو دیویس، جونیور؛ نیکلاس هنری؛ دوایت والدو؛ و فلیکس و لوید نیگرو به ترتیب.

۳. دیوید بازلون، "تأثیر دادگاه‌ها بر مدیریت عمومی"، ایندیانا مجله حقوقی ۵۲ (۱۹۷۶): ۱۱۰-۱۰۱.
- همچنین رجوع کنید به دیوید اچ. روزنبلوم، «عمومی مدیران و قوه قضاییه: «مشارکت جدید»، مدیریت عمومی بررسی ۴۷ (ژانویه / فوریه ۱۹۸۷): ۷۵-۸۳.
۴. رجوع کنید به دیوید اچ. روزنبلوم، رزماری اولری و جاشوا چانین، عمومی مدیریت و قانون، ویرایش سوم. (بوکا راتون، فلوریدا: CRC/تیلور و فرانسیس،
- ۲۰۱۰). همچنین رجوع کنید به دیوید اچ. روزنبلوم، حقوق اداری برای مدیران دولتی، ویرایش ۲. d. دیوید کی. هارت، "شهروند فضیلتمند، دیوان سالار محترم و "عمومی" (مارس ۱۹۸۴): ۱۱۲.
۶. فردریک موشر، دموکراسی و خدمات عمومی، ویرایش دوم. (نیویورک: آکسفورد انتشارات دانشگاه، ۱۹۸۱).
۷. هارت، «شهروند با فضیلت»، ۱۱۶.
۸. رجوع کنید به آنتونی داونز، درون بوروکراسی (بوستون: لیتل، براون، ۱۹۶۷).
۹. برای این و سایر آمارهای مرتبط، به مرکز دانشگاه ایندیانا مراجعه کنید
- ۲۰۱۲؛ مرکز بنیاد، تخمین‌های رشد و ارائه بنیاد ۲۰۱۲ (نیویورک: مرکز بنیاد، ۲۰۱۲)؛ و مرکز دانشگاه ایندیانا در بشردوستی، مرکز مطالعات پانل بشردوستی (COPPS) موج ۲۰۰۳ (مارس)
- ۲۰۰۶، در دسترس آنلاین در
- <http://www.philanthropy.iupui.edu/Research/COPPS/>
- میانگین ۲۰٪ مبلغ-خانوار ۲۰٪ دادن ۲۰٪&۲۰٪ داوطلبانه-۲۰۰۲.pdf.
۱۰. اما شرکت‌های خصوصی همیشه علاقه‌ای به تجارت با این شرکت ندارند دولت. سوزان مک‌مانوس، «چرا کسب‌وکارها تمایلی به فروش ندارند دولت‌ها، بررسی مدیریت عمومی ۵۱ (ژوئیه / اوت ۱۹۹۱): ۳۰۸-۳۱۶.
۱۱. این اهداف در قانون اصلاح خدمات ملکی ۱۹۷۸ (PL 95-454 گنج‌نامه شده است. و قانون کمیته مشورتی فدرال ۱۹۷۲ (PL 92-463) کاترین را نیز ببینید ناف، شبیه آمریکا (بولدر، CO: Westview Press، ۲۰۰۱).
۱۲. جیمز پارتون، زندگی اندرو جکسون، جلد ۳ (بوستون: هاتون میفلین، ۱۸۸۷)، ۲۲۰.
۱۳. کارل شورترز، ضرورت و پیشرفت اصلاحات خدمات ملکی (واشنگتن، دی سی: دولت خوب، ۱۸۹۴)، ۳.

۱۴. وودرو ویلسون، «مطالعه مدیریت»، فصلنامه علوم سیاسی ۵۶. (دسامبر ۱۹۴۱): ۴۹۴ (در ابتدا در ۱۸۸۷ منتشر شد).
۱۵. همان، ۴۸۱.
۱۶. رجوع کنید به لوتر گولیک و ال. اورویک، ویراستاران، مقالاتی در مورد علم مدیریت. (نیویورک: موسسه مدیریت عمومی، ۱۹۳۷)، ۱۰، ۱۹۲. همچنین نگاه کنید به آلن آلتشولر و نورمن توماس، ویراستاران، سیاست بوروکراسی فدرال (نیویورک: هارپر و رو، ۱۹۷۷)، ۲-۱۷.
۱۷. لئونارد دی وایت، مقدمه ای بر مطالعه مدیریت دولتی (جدید یورک: مک میلان، ۱۹۲۶)، vii-
viii. همچنین رجوع کنید به هربرت جی. استورینگ، «لئونارد دی وایت (مارس ۱۹۶۵): ۳۸-۵۱.
۱۸. فردریک تیلور، اصول مدیریت علمی (نیویورک: هارپر و برادران، ۱۹۱۱).
۱۹. رابرت سیمونز و یوجین دوورین، مدیریت عمومی (پورت واشنگتن، نیویورک: انتشارات آلفرد، ۱۹۷۷)، ۲۱۷.
۲۰. نگاه کنید به یوجین لوئیس، سیاست آمریکا در عصر بوروکراتیک: شهروندان، مؤسسات، مشتریان، و قربانیان (کمبریج، MA: Winthrop، ۱۹۷۷).
۲۱. ماکس وبر، از ماکس وبر: مقالاتی در جامعه شناسی، در H. H. Gerth و C. W. میلز، ترانس. و ویرایش. (نیویورک: انتشارات دانشگاه آکسفورد، ۱۹۵۸)، ۱۹۶-۲۴۴.
۲۲. جی شفریتز و همکاران، مدیریت پرسنل در دولت، ویرایش چهارم. (نیویورک: مارسل دکر، ۱۹۹۲)، ۱۳۷.
۲۳. رالف هومل، تجربه بوروکراتیک، ویرایش سه بعدی. (نیویورک: سنت مارتین، ۱۹۸۷)، ۲۹.
۲۴. روزنبلوم، اولری و چانین، مدیریت عمومی و قانون، فصل ۷.
۲۵. ویلسون، «مطالعه مدیریت»، ۴۸۱-۴۸۲. ویلسون خاطرنشان کرد که "علم عملی برجسته مدیریت در حال یافتن راه خود به دانشگاه است دوره های آموزشی." وی همچنین اظهار داشت که «علم اداره آخرین ثمره است از آن مطالعه علم سیاست.»
۲۶. سفید، مقدمه ای بر مطالعه مدیریت دولتی، vii-viii، ۴؛ گولیک و اورویک، مقالاتی در مورد علم مدیریت.

۲۷. ال گور، از تشریفات اداری تا نتایج: ایجاد دولتی که بهتر عمل کند & هزینه کمتر: گزارش بررسی عملکرد ملی (واشنگتن،

دی سی: دفتر چاپ دولتی، ۱۹۹۳).

۲۸. همان.

۲۹. جفری ام جونز، "آمریکایی ها می گویند دولت فدرال بیش از نیمی از هر دلار را هدر می دهد." (پرینستون، نیوجرسی: نظرسنجی گالوپ، ۲۰۱۱). در دسترس آنلاین در:

<http://www.gallup.com/poll/149543/americans-say-federal-gov-wastes-half-every-dollar.aspx>

۳۰. فیلیپ جویس و دانیل مولینز، «ساختار مالی در حال تغییر دولت و بخش عمومی محلی: تأثیر محدودیت‌های مالیاتی و هزینه‌ای، عمومی بررسی مدیریت ۵۱ (مه/ژوئن ۱۹۹۱): ۲۴۰-۲۵۳.

۳۱. ریدینگ، MA: ادیسون-وسلی.

۳۲. R. C. Mascarenhas، "ساخت فرهنگ سازمانی در بخش عمومی: اصلاحات بخش عمومی در استرالیا، بریتانیا و نیوزلند، عمومی بررسی مدیریت ۵۳ (ژوئیه / اوت ۱۹۹۳): ۳۱۹-۳۲۸. همچنین کای ماسر را ببینید، "اصلاحات بخش عمومی" در جی شافریتز، ویرایش، دایره المعارف بین المللی سیاست عمومی و مدیریت (بولدر، CO: Westview Press، ۱۹۹۸)،

۱۸۵۱-۱۸۶۲؛ و دونالد اف. کتل، انقلاب جهانی مدیریت عمومی (واشنگتن، دی سی: موسسه بروکینگز، ۲۰۰۰).

۳۳. گور، از نوار قرمز تا نتایج، I.

۳۴. همان، چهارم.

۳۵. هیئت پیشرفت اورگان، دستیابی به چشم انداز درخشش اورگان: ۲۰۰۷ گزارش برجسته (سالم: هیئت پیشرفت اورگان، آوریل ۲۰۰۷).

۳۶. ایالت اورگان، دفتر فرماندار، بودجه متوازن فرماندار، ۲۰۱۳-۲۰۱۵ (سالم: اورگان: ایالت اورگان، ۲۰۱۲).

۳۷. جورج دبلیو بوش، "ساختن یک دولت پاسخگو و نوآور،" فدرال تایمز (۲۶ ژوئن ۲۰۰۰)، ۱۵.

۳۸. به نقل از Laurence Lynn, Jr., Public Management as Art, Science, and حرفه (چاتام، نیوجرسی: چتم هاوس، ۱۹۹۶)، ۸۲، یادداشت ۴.

۳۹. والاس سایر، «محل مدیریت عمومی: گذشته و در حال ظهور»، در جی شافریتز و آلبرت هاید، ویراستاران، کلاسیک های مدیریت عمومی (اوک پارک، AL انتشارات مور، ۱۹۷۸)، ۲۰۱. دوایت والدو، دولت اداری

(نیویورک: رونالد پرس، ۱۹۴۸)، نشان می دهد که چگونه انتخاب های ارزشی اساسی از مدیریت دولتی در نهایت اظهارات ترجیحات سیاسی است.

۴۰. پل اپلبی، سیاست و مدیریت (دانشگاه، AL: دانشگاه آلاباما مطبوعات، ۱۹۴۹). همچنین نگاه کنید به تئودور جی لوی، پایان لیبرالیسم (نیویورک: نورتون، ۱۹۶۹).

۴۱. Myers v. United States, 272 U.S. 52, 293 (1926).

۴۲. سوزان جی پیوتروسکی و دیوید اچ. روزنبلوم، «ارزش های مبتنی بر غیرممکن در مدیریت عمومی نتیجه گرا: مورد آزادی اطلاعات، بررسی مدیریت عمومی ۶۲ (نوامبر/دسامبر ۲۰۰۲): ۶۴۳-۶۵۷.

۴۳. هارولد سیدمن، سیاست، موقعیت و قدرت (نیویورک: دانشگاه آکسفورد مطبوعات، ۱۹۷۰)، ۱۳.

۴۴. راجر دیویدسون، "کنگره و مجری: مسابقه برای نمایندگی." در A. DeGrazia, Ed., Congress: The First Branch of Government (نیویورک: لنگر، ۱۹۶۷)، ۳۸۳.

۴۵. رجوع کنید به گوردون تولاک، سیاست بوروکراسی (واشنگتن، دی سی: عمومی مطبوعات امور، ۱۹۶۵)؛ و وینسنت اوستروم، بحران فکری در آمریکا مدیریت عمومی (دانشگاه، AL: انتشارات دانشگاه آلاباما، ۱۹۷۳).

۴۶. همچنین رجوع کنید به Rosenbloom, O'Leary, and Chanin, Public Administration and Law.

۴۷.

Carlson v. Green, 446 U.S. 14, 21 (1980); اوون علیه شهر استقلال، ۴۴۵

US 622, 652 (1980)؛ هارلو علیه فیتزجرالد، ۴۵۷ ایالات متحده ۸۰۰، ۸۱۹ (۱۹۸۲).

۴۸. Hamilton v. Love, 328 F. Supp. 1182 (1971). رجوع به روزنبلوم و O'Leary، مدیریت عمومی و قانون، برای یک بحث گسترده.

۴۹. هیئت آموزشی کلیولند علیه مدرسه لافلور و کوهن علیه شرکت چستر فیلد هیئت، با هم بحث کردند و تصمیم گرفتند، ۴۱۴. U.S. 632 (1974).

۵۰. Wyatt v. Stickney, 325 F. Supp. 781 (1971); 334 F. Supp. 387 (1972).

۵۱. واشنگتن علیه دیویس، ۴۲۶ U.S. 229 (1976); بیکر علیه سن پترزبورگ، ۴۰۰ F.2d 294 (1968).

۵۲. Missouri v. Jenkins, 495 U.S. 33 (1990).

۵۳. Missouri v. Jenkins, 515 U.S. 70 (1995).

۵۴. مارک آبرامسون، جاناتان برول و جان کامنسکی، شش روند در حال تغییر دولت (واشنگتن، دی سی: مرکز IBM برای تجارت دولت، ۲۰۰۶). به صورت آنلاین در <http://www.businessofgovernment.org/pdfs/SixTrends.pdf> موجود است.

۵۵. همان، ۱۷.

۵۶. جفری برودنی، چونگ لا چو و دیل رایت. "درک مدیر عمومی مشارکتی: بررسی الگوهای قرارداد و عملکرد برای

ارائه خدمات توسط سازمان های دولتی در سال ۱۹۹۸ و ۲۰۰۴، صفحات ۱۱۷-۱۳۵ در رزماری اولری و لیزا بینگهام، ویراستار، مدیر عمومی مشارکتی (واشنگتن، دی سی: انتشارات دانشگاه جورج تاون، ۲۰۰۹)، ص ۱۱۷، ۱۲۷. خواندن اضافی

کوهن، استیون، ویلیام ایمیک و تانیا هیکیلا. مدیر عمومی مؤثر، ویرایش ۴ سانفرانسیسکو: Jossey-Bass، ۲۰۰۸. کتل، دونالد. انقلاب جهانی مدیریت عمومی: گزارشی در مورد انتقال حکومت. واشنگتن دی سی: موسسه بروکینگز، ۲۰۰۵. نولز، ادی آد و نورما ریکوچی. "تست مواد مخدر در بخش دولتی: یک تفسیر مبتنی بر مدل دیدگاه های رقابتی روزنبلوم. بررسی مدیریت عمومی ۶۱ (ژوئیه / آگوست ۲۰۰۱): ۴۳۱-۴۲۴. لین، لارنس، جونیور مدیریت عمومی: هنر، علم و حرفه. نیویورک: چتم هاوس، ۱۹۹۶. روزنبلوم، دیوید اچ. قانون اداری برای مدیران دولتی (بولدر، CO: Westview، ۲۰۰۳). روزنبلوم، دیوید اچ، رزماری اولری و جاشوا چانین. عمومی مدیریت و قانون، ویرایش سه بعدی. نیویورک: CRC Press، ۲۰۱۰. سیمون، هربرت. رفتار اداری، ویرایش سه بعدی. نیویورک: مطبوعات آزاد، ۱۹۷۶. والدو، دوایت. تصدی مدیریت دولتی. نووتو، کالیفرنیا: چندلر و شارپ، ۱۹۸۰. وب سایت های تئوری اداری عمومی بحث های جالبی در مورد تئوری مدیریت عمومی در مدیریت دولتی یافت می شود وب سایت شبکه تئوری <http://www.pattheory.org>. انجمن آمریکایی برای مدیریت دولتی و آکادمی ملی مدیریت دولتی دارای وب سایت هایی هستند که حاوی اطلاعاتی در مورد مدیریت دولتی به عنوان یک حرفه هستند. همچنین اخبار و تحولات جدید در مدیریت دولتی در <http://www.napawash.or> و <http://www.aspanet.org> ros79158_ch01_001-042.indd 4/7

فصل ۲: دولت اداری آمریکایی توسعه و محیط سیاسی

اهداف کلیدی یادگیری

۱. شناسایی علل و پیامدهای رشد اداری.

۲. ابزارهای رئیس جمهور، کنگره و فدرال را درک کنید دادگاه ها بر مدیریت فدرال تأثیر می گذارند.

۳. راه های عمومی مشارکت گروه های ذینفع در عموم را درک کنید.

فصل با پرداختن به چگونگی و چرایی تبدیل شدن مدیریت دولتی آغاز می شود برای دولت ایالات متحده بسیار مهم است. اختیارات و مسئولیت های سازمان های اداری دولتی را در نظر می گیرد. به راه هایی می پردازد که در آنها مختلف است دیگر بازیگران سیاسی به مدیریت دولتی پاسخ داده اند: ریاست جمهوری، کنگره، قوه قضائیه، گروه های ذینفع (از جمله کارمندان دولتی و هر دو). پیمانکاران غیرانتفاعی و انتفاعی، مردم درگیر سیاسی و احزاب سیاسی. این بازیگران بخشی از محیط سیاسی مدیریت دولتی هستند و بر دامنه و ماهیت فعالیت مدیران دولتی تأثیر می گذارند. عمومی دولت در ایالات متحده تاریخ طولانی و شطرنجی دارد. می رسد به دوران استعمار باز می گردد، اما مدیریت دولتی تقریباً همیشه از برخی جهات مشکل ساز تلقی شده است. بخشی از دشواری این بوده است چگونگی سازماندهی آن تحت سیستم های تفکیک قوا که مشخصه دولت های فدرال، ایالتی و بسیاری از دولت های محلی است. نگرانی دیگر ساختن است بیشتر منعکس کننده ارزش های سیاسی دموکراتیک-قانون اساسی کشور است.

ظهور دولت اداری آمریکا

امروزه، تقریباً ۲۲ میلیون کارمند عمومی غیرنظامی در ایالات متحده وجود دارد ایالات (به کادرهای ۲،۱ و ۲،۲ مراجعه کنید). اکثریت قریب به اتفاق برای دولت های ایالتی و محلی کار می کنند. بیش از ۱۲ نفر از هر ۱۰۰ کارگر در کشور برای ایالت یا کار می کنند دولت های محلی، و ۲ نفر دیگر از هر ۱۰۰ کارمند غیرنظامی در فدرال هستند. به همان اندازه که این اعداد قابل توجه هستند، "اندازه واقعی آن" را دست کم می گیرند دولت، که شامل افرادی می شود که توسط دولت ها از طریق قراردادهای و کمک های بلاعوض به کار گرفته می شوند نه به عنوان کارمند دولتی. تخمین زده می شود که وجود دارد ۴،۲۵ کارگر اضافی برای هر کارمند غیر پستی فدرال این نسبت کلی کارکنان دولت

به کارکنانی که از طریق قراردادها استخدام شده اند و کمک های مالی در سطوح ایالتی و محلی ناشناخته است. با این حال، بسیاری از کارهای دولتی به وضوح توسط افرادی انجام می شود که فی نفسه کارمند دولتی نیستند. علاوه بر این، دسترسی به قوانین اداری و مقررات دولتی به جامعه عنصر دیگری از پیچیدگی را به اندازه گیری میزان اضافه می کند از دولت اداری تا جایی که چنین روندهایی ادامه یابد، نسبت از اندازه واقعی دولت به کسانی که مستقیماً در لیست حقوق و دستمزد دولت هستند، خواهد بود افزایش دادن. رشد اشتغال عمومی در قرن بیستم و توسعه مولفه های بزرگ اداری در دولت ها در همه سطوح است به طور کلی به عنوان "ظهور دولت اداری" شناخته می شود. منظور از واژه دولت اداری بیان چند واقعیت از دولت معاصر است: اینکه بخش زیادی از منابع جامعه از طریق سازمان های دولتی جریان دارد. اینکه مدیران دولتی در دولت معاصر نقش مرکزی دارند. و آن ملت تصمیم گرفته است که برای حل مشکلات خود تلاش کند از طریق اتکای اساسی به اقدامات اداری به اهداف خود دست یابد. این رشد قدرت اداری یک پدیده جهانی است که تقریباً در همه کشورها بر دولت تأثیر می گذارد. سنتی مدیریتی، سیاسی و حقوقی رویکردهای مورد بحث در فصل قبل به گسترش مدیریت دولتی در ایالات متحده کمک کرده است.

ریشه های سیاسی دولت اداری آمریکا

اهداف دولت دولت مشروطه ایالات متحده در این سال به وجود آمد ۱۷۸۹ با برخی اهداف رسمی به وضوح بیان شده است. اینها در مقدمه یافت می شوند به قانون اساسی که می گوید: ما مردم ایالات متحده، به منظور تشکیل کامل تر اتحادیه، برقراری عدالت، بیمه آرامش داخلی، تامین دفاع مشترک، ارتقاء رفاه عمومی، و تأمین برکات آزادی به خود و آیندگانمان، این را مقدر و تثبیت کنید قانون اساسی برای ایالات متحده آمریکا. در این قسمت می توان برخی از اهداف کلاسیک تقریباً همه ملل معاصر را یافت: میل به تأمین دفاع از جامعه سیاسی، نظم و قانون و رفاه عمومی. دومی به طور کلی شامل تعهد به توسعه اقتصادی و ارائه خدمات توسط دولت به منظور پیشبرد منافع عمومی است. این ایده که دولت باید چنین خدماتی را ارائه دهد، شروع به توسعه نکرد اروپای غربی تا دهه ۱۶۶۰ اما اکنون یکی از ویژگی های برجسته دولت های مدرن است. در ایالات متحده، دولت ها خدمات آموزشی ارائه می دهند، کودک خدمات مراقبت، خدمات حمل و نقل، خدمات ارتباطی، و بسیاری دیگر خدماتی که به منظور ارتقای سلامتی، رفاه اجتماعی و اقتصادی به طور کلی انجام می شود. سیاست عمومی تصمیم برای پیگیری این اهداف سیاسی است. انتخاب وسیله نیز همینطور است برای دستیابی به آنها چندین جایگزین برای ارائه مستقیم دولتی خدمات وجود دارد. دولت ها می توانند به شدت به منابع خصوصی و اشتغال در ایالت ها و دولت های محلی مشوق هایی برای خدمت به اهداف خود آموزش زمانی یک تلاش خصوصی یا مرتبط با کلیسا بود. رسیدگی به نیازهای بهداشتی و رفاهی افراد بود زمانی به خانواده ها و نهادهای مذهبی واگذار شد. اقدام خصوصی اغلب با اعطای کمک های

مالی دولتی به آن‌ها افزایش یافته است افرادی که اقداماتشان موجب ارتقای اهداف عمومی ملی می‌شود. یارانه‌ها و کمک‌های مالی دولتی طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها از جمله تحقیقات را ترویج می‌کنند. مراقبت‌های بهداشتی، آموزش، آموزش، شیوه‌های صحیح کشاورزی و فناوری توسعه. امروزه، برخی از تحلیلگران سیاست استدلال می‌کنند که افرادی که از خدمات دولتی استفاده می‌کنند باید اجازه داشته باشند انتخاب کنند که از کجا دریافت کنند. خدمات به جای تکیه بر انحصار دولت. برای مثال، اصلاح‌طلبان آموزشی استدلال می‌کنند که آموزش باید توسط سازمان‌های خصوصی از طریق طرحی که در آن والدین دانش‌آموزان دریافت می‌کنند، ارائه شود. کوپن‌های شهریه از دولت این‌ها را می‌توان در هر مدرسه‌ای استفاده کرد والدین احساس می‌کردند که بهترین نیازهای آموزشی فرزندانشان را برآورده می‌کنند. چنین رویکردی، استدلال می‌شود که انگیزه بیشتری برای مدارس ایجاد می‌کند تا به طور کارآمد عمل کنند و به طور موثر و همچنین آزادی انتخاب والدین را به حداکثر می‌رساند در میان خدمات آموزشی رقیب در سال ۲۰۰۲، کلیولند، اوهایو ترکیبی از انتخاب‌های آموزشی، که شامل کوپن‌هایی برای استفاده در هر دو جنبه سکولار و مذهبی بود. مدارس خصوصی، توسط دادگاه عالی ایالات متحده تایید شد در اوایل دهه ۱۹۸۰، وزارت مسکن و شهرسازی یک سیستم کوپن را آزمایش کرد به عنوان وسیله‌ای برای کمک به مردم در به دست آوردن مسکن. به‌جای ساخت مستقیم واحدهای مسکونی بیشتر، سیاست این وزارتخانه این فرض را داشت که کوپن‌ها ایجاد می‌شوند برخی از واحدهای مسکونی موجود از قبل مقرون به صرفه تر هستند. همچنین ممکن است تحریک کند برخی از رشد در تعداد واحدهای مسکونی با افزایش تقاضا برای آنها به همین ترتیب، مشوق‌های مختلفی را می‌توان در سیستم دولت ایجاد کرد مالیات برای ترویج رفتار فردی که در راستای منافع مشترک تلقی می‌شود. ساختار مالیاتی فدرال از کسرها و نرخ‌های متفاوت برای ارتقا استفاده کرده است سرمایه‌گذاری و مالکیت خانه توسط افراد خصوصی. "دولت شخص ثالث" دولت فدرال از طریق کمک‌های مالی، وام‌های مستقیم، اهداف بسیاری را دنبال می‌کند. ضمانت‌نامه‌های وام، مفاد مالیاتی، قراردادهای و سایر ابزارهای غیرمستقیم که ایالات متحده «دولت شخص ثالث» زیادی دارد. به عبارت دیگر، «بسیاری از ابزارهای جدیدتر یا به سرعت در حال رشد در اقدام دولت سهم دارند یک ویژگی مشترک: غیرمستقیم هستند. آنها بر انواع «اشخاص ثالث» غیرفدرال متکی هستند - ایالت‌ها، شهرها، بانک‌ها، شرکت‌های صنعتی، بیمارستان‌ها، سازمان‌های غیرانتفاعی و غیره برای فعالیت‌شان.» اما در سراسر بسیاری از دولت‌های قرن بیستم به دنبال دستیابی به بسیاری از اهداف خود بودند اقدام مستقیم دولت به عنوان مثال، علاوه بر تشویق خانه مالکیت از طریق کد مالیاتی، دولت‌ها به دنبال تضمین این موضوع بودند که همه با ساخت و اجرای پروژه‌های مسکن عمومی به اندازه کافی مسکن داده شد. آنها همچنین سرپناه‌هایی را برای کسانی که بی‌خانمان مانده بودند حفظ کرد. ماهیت دولت اداری قرن بیستم سیاست بود انتخاب تکیه شدید بر مدیریت دولتی برای دستیابی به اهداف سیاسی کشور اهداف به زبان NPM، دولت اداری نیز پارو زده است همانطور که

هدایت می شود. قانون اساسی ارجحیت برای اقدام دولت را در این کشور نشان می دهد برخی از مناطق به عنوان مثال، به دولت فدرال اجازه ایجاد پست می دهد ادارات و راه های پست و ایجاد و هدایت ارتش و نیروی دریایی. حتی مختصر بررسی توسعه مدیریت دولتی در مقیاس بزرگ در ایالات متحده ایالات در طول دو قرن گذشته نشان می دهد که تا چه حد چنین مستقیم اقدامات اداری به طور فزاینده ای رایج شد. محرک های رشد محرک های اولیه رشد و توسعه اداری بوده اند در ارتباط با پیچیدگی روزافزون جامعه مدرن، عمومی گسترش یافته است تقاضا برای خدمات عمومی و ظهور استقرار دفاع ملی. در این راستا، جیمز کیو ویلسون چندین ریشه از توسعه را شناسایی کرد دولت اداری معاصر آمریکا. یکی ارائه خدمات پستی قابل اعتماد بود. اداره پست ایالات متحده به خودی خود یک هدف تلقی نمی شد، اما بلکه به عنوان وسیله ای برای ارتقای توسعه اقتصادی و انسجام ملی و ادغام همچنین با تمایل به حمایت سیاسی تحریک شد. ویلسون مشاهده می کند که «از ۱۸۱۶ تا ۱۸۶۱، استخدام غیرنظامیان فدرال در قوه مجریه تقریباً هشت برابر شد (از ۴۸۳۷ به ۳۶۶۷۲) اما ۸۶ درصد افزایش یافت. این رشد نتیجه اضافه شدن خدمات پستی بود.» دومین منبع رشد اداری، تمایل به ارتقاء بوده است توسعه اقتصادی و رفاه اجتماعی از طریق اقدام دولت در بخش های مختلف اقتصاد اداره کشاورزی ایجاد شد، و وزارت بازرگانی و کار در سال ۱۹۱۳ به وجود آمد. اخیراً، وزارت بهداشت، آموزش و رفاه (در حال حاضر بهداشت و خدمات انسانی) و ادارات مسکن و شهرسازی، حمل و نقل، انرژی و آموزش برای ارتقای دولت ایجاد شدند اهداف در این زمینه های اقتصادی و اجتماعی زندگی آمریکایی. اداره ایثارگران در اواخر دهه ۱۹۸۰ به اداره امور ایثارگران تبدیل شد. دپارتمان هایی مانند کشاورزی، کار، امور جانبازان و بازرگانی اغلب بخش های مشتری نامیده می شوند زیرا عمدتاً با دسته نسبتاً به خوبی تعریف شده از افرادی که فرض می شود مشترک هستند منافع اقتصادی بخش های مشتری اغلب مستقیماً درگیر ارائه خدمات هستند. مثلاً وزارت کشاورزی به دنبال آموزش است کشاورزان در تکنیک های کشاورزی بهبود یافته و برای ارائه مستقیم اقتصادی کمک به آنها به طرق مختلف. این کشور همچنین پروژه هایی را برای حفظ خاک انجام داده است و سیستم جنگل های ملی را مدیریت می کند. بخش هایی مانند خدمات بهداشتی و انسانی نیز با داشتن مأموریت گسترده تر، مستقیماً وارد عمل می شوند اقداماتی مانند تحقیق و پیشگیری از بیماری. یکی دیگر از منابع رشد اداری دفاع بوده است. دپارتمان های جنگ و نیروی دریایی در قرن ۱۸ ایجاد شدند، اما ارتش تأسیس به عنوان بزرگترین عملیات اداری دولت فدرال تا پس از جنگ جهانی دوم ظاهر نشد. از آن زمان، وزارت دفاع اغلب یک سوم یا بیشتر از کارگران غیرنظامی فدرال را به کار گرفته است. وزارت امور کهنه سربازان نیز که از نظر عملکردی با دفاع مرتبط است بزرگ (حدود ۳۰۴۶۶۵ کارمند غیرنظامی). جالب اینجاست که این به این معنی است که بیشتر بیش از ۶۰ درصد از کارمندان غیرنظامی فدرال در سه آژانس استخدام می شوند: دفاع، امور جانبازان و خدمات پستی. ایجاد جایگاه ارتش، نیروی دریایی و نیروی هوایی و بخش بزرگ اداری غیرنظامی به مدیریت ارتش منعکس کننده دیدگاه دولت

است که تأمین دفاع مشترک مستلزم برنامه ریزی متمرکز برای تهیه و استقرار تسلیحات و پرسنل است. در مجموع، ریشه های سیاسی توسعه عمومی معاصر دولت در ایالات متحده در درجه اول در دو انتخاب سیاسی قرار دارد توسط دولت و جامعه اول این بود که دولت برای پیشبرد اهدافی مانند دفاع مشترک، توسعه اقتصادی و... وجود داشته باشد رفاه عمومی در سطح ملی، این انتخابی بود که ابتدا در اواخر انجام شد دهه ۱۷۸۰ و متعاقباً در موارد بسیاری تقویت شد. دوم بوده است انتخاب، با شروع از دهه ۱۸۸۰ یا بیشتر، اتکای شدید به ارائه مستقیم خدمات و وظایف توسط دولت در مقابل تکیه صرف بر دستکاری یارانه ها برای اقدام خصوصی همانطور که قبلاً ذکر شد، امروز تعادل بین فرمان و پارویی در ارتباط با NPM در حال تغییر است. ریشه های حقوقی مدیریت دولتی آمریکا جوامع سیاسی به دنبال ارتقای نظم و قانون در حوزه قضایی خود هستند. در غیر این صورت شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی آشفته می شود. ترویج نظم و قانون از طریق خصوصی امکان پذیر است. گروه های مذهبی خصوصی، رهبران اجتماعی، و مدارس خصوصی می توانند افراد را با این حس الف کنند الزام اخلاقی و مدنی به اطاعت از قانون و پرهیز از تزییع حقوق دیگران. تحریم های اجتماعی - مانند تکفیر، طرد و دوری جستن - می توانند به عنوان کنترل های قدرتمندی بر رفتار فردی عمل کنند. با این حال، دولت ها دارند به طور معمول نقش بزرگی در ترویج قانون و نظم از طریق ایجاد و اجرای قوانین جزایی و مدنی. این نهادهای قانون تشکیل می دهند تعهدات افراد در قبال یکدیگر و جامعه مقررات جیمز کیو ویلسون به فعالیت های نظارتی به عنوان منبع دیگری از رشد اداری در ایالات متحده اشاره می کند او پیدایش و توسعه را دنبال می کند سازمان های نظارتی طی چهار دوره، که هر کدام دارای مجموعه ای از ویژگی های سیاسی مشترک بودند. دوره اول ۱۸۸۷ تا ۱۸۹۰ بود، زمانی که کمیسیون بازرگانی بین ایالتی (۱۸۸۷) برای تنظیم حمل و نقل (عمدتاً) ایجاد شد. راه آهن) و قانون شرم (۱۸۹۰) به عنوان یک ابزار ابتدایی تصویب شد کنترل توسعه انحصارات اقتصادی در طول دوم از سال ۱۹۰۶ تا ۱۹۱۵، برخی از این فعالیت های نظارتی تقویت شد و کیفیت غذاها و داروها توسط غذای خالص تنظیم شد. و قانون دارو (۱۹۰۶) و قانون بازرسی گوشت (۱۹۰۷) در راستای منافع حفاظت از سلامت و ایمنی مصرف کنندگان بانک ها توسط فدرال تنظیم می شدند قانون رزرو (۱۹۱۳). رویه های اقتصادی و تجاری اضافی آورده شد تحت مدیریت نظارتی توسط قوانین کلیتون و کمیسیون تجارت فدرال (۱۹۱۴). در طول دهه ۱۹۳۰، دوره سوم، صنایع متعدد از جمله لوازم آرایشی، خدمات آب و برق، اوراق بهادار، خطوط هوایی و ارتباطات به فهرست مقررات فدرال اضافه شد. روابط کار بخش خصوصی همچنین در این زمان تحت مقررات فدرال قرار گرفت. سرانجام، در طول دهه ۱۹۶۰ و در اوایل دهه ۱۹۷۰، فعالیت های نظارتی فدرال بر نگرانی های ایمنی محیطی و محیط کار (به ترتیب در آژانس حفاظت از محیط زیست و اداره ایمنی و بهداشت شغلی) و حفاظت از اقلیت های نژادی و قومی و زنان از تبعیض در اشتغال (در کمیسیون فرصت های شغلی برابر). یک مشکل سیاسی عمده با فعالیت های نظارتی دولتی این است که اگرچه آنها تمایل به ترویج آرامش

داخلی دارند، اما به طور گسترده ای نیز هستند به عنوان به خطر انداختن تعهد دولت برای تأمین «نعمت». از آزادی.» به طور سنتی در ایالات متحده، آزادی شامل آزادی است منافع اقتصادی خود را بدون کنترل گسترده دولتی دنبال کنید. به تا حد زیادی، مقررات اولیه از طریق قانون عرفی بود، اگر اصلاً وجود داشت. با این حال، در دهه ۱۸۹۰، بدیهی بود که قانون عادی باید با مقررات اداری تکمیل یا جایگزین شود. محرک اصلی برای تغییر همانطور که لارنس فریدمن مورخ حقوقی توضیح می دهد مفهومی و بیولوژیکی بود: کشف میکروب ها، موزیانه، نهفته در هر نقطه از کثیفی، دارای یک تأثیر عمیقی بر نظام حقوقی بسیار بیشتر از قبل [دهه ۱۸۹۰]، کالاها - از جمله مواد غذایی - بسته بندی می شدند و به مسافت های طولانی ارسال می شدند. به جای اینکه احساس شود، به کار گرفته شود، به طور فله ای به بازار عرضه شود در محل خرید فشرده شده است. این به این معنی بود که یک فرد وابسته است در مورد دیگران، در مورد غریبه ها، در شرکت های دور، برای نیازهای زندگی، که جامعه بیش از هر زمان دیگری یک ارگانیزم سلولی پیچیده بود. این غریبه ها این افراد دوردست ظرفیت تحمیل صدمات جبران ناپذیر فاجعه بار را داشتند جامعه همچنین نیاز به محافظت در برابر آلودگی های صنعتی سمی، وسایل نقلیه نایمن و مجموعه ای از محصولات داشت که نمی توانستند به طور معقولی توسط مردم ارزیابی شوند. بر اساس توافق صورت گرفته، محصولات مضر و شیوه های تولید می توانند از طریق مقررات دولتی کنترل شوند.

ایجاد تعادل بین آزادی و برابری تا حدودی، تعارض سیاسی بر سر مقررات مربوط به بسیاری است تنش سیاسی تاریخی گسترده تر بین آزادی و برابری. این درگیری دارد یک مشکل سیاسی مشخص در ایالات متحده از زمان تأسیس آن بوده است. آزادی دنبال کردن منافع اقتصادی منجر به تفاوت های فردی می شود ثروت این نابرابری های اقتصادی را می توان از نظر اصطلاحی به نابرابری ترجمه کرد نفوذ سیاسی و قدرت اقتصادی و اجتماعی. مداخله دولت، که اغلب توسط مخالفت پوپولیستی با رویه های کسب و کارهای بزرگ ایجاد می شود، به ناچار آزادی اقتصادی را کاهش می دهد. قانون حداقل دستمزد و ساعات کار و مقررات کار کودکان نمونه های بسیار خوبی از این پدیده است. ترسیدن استثمار کارگران توسط شرکت های بزرگی که می توانند قدرت زیادی اعمال کنند بر سر بازار کار، دولت وارد عمل شد و تعداد کارگران را محدود کرد می تواند پرداخت شود، چه مدت ممکن است به او نیاز باشد که در هفته کار کند و چگونه او ممکن است جوان یا پیر باشد. در ابتدا با چنین قانونی مخالفت شد توسط بسیاری، از جمله دیوان عالی ایالات متحده، به این دلیل که آن را محدود کرده است آزادی کارگران برای قراردادن کارشان به صلاح دیدشان، اما امروزه قانون استانداردهای کار منصفانه عموماً به عنوان یک محدودیت مهم در نظر گرفته می شود کارفرمایان قانون فرصت های شغلی برابر نمونه دیگری از تنش بین آزادی و برابری است که در قوانین نظارتی یافت می شود. در غیاب قوانین منع تبعیض علیه اعضای اقلیت گروه ها، افراد دارای معلولیت، و زنان، کارفرمایان خصوصی

خواهند بود آزادانه آنها را از نیروی کار خود حذف کنند. اما این امر باعث ترویج و ارتقاء آن شد نابرابری اقتصادی، اجتماعی و سیاسی در عین حال، الزام به عدم تبعیض در آزادی کارفرما برای استخدام و اخراج به دلخواه تداخل می کند. از آنجا که مقررات دولتی از شیوه های اقتصادی در تنش با هدف قانون اساسی اعلام شده برای تأمین مواهب آزادی، گسترده تلاش هایی صورت گرفته است تا اطمینان حاصل شود که چنین مداخله ای از سوی دولت انجام نمی شود خودسرانه، دمدمی مزاج یا ناقض آزادی اقتصادی افراد و مشاغل این تلاش ها عموماً از قانون و فرآیندهای قانونی به عنوان چک استفاده می کنند در مورد فعالیت های نظارتی مدیران دولتی. در نتیجه، فعالیت های نظارتی تابع قانون می شوند و سازمان هایی که درگیر مقررات هستند ساختاری برای تأکید بر ارزش های رویکرد حقوقی به مدیریت دولتی. رویه های آنها برای ایجاد قوانین، قضاوت، اجرا و شفافیت اساساً توسط قانون اداری تنظیم می شود. بسیاری از نظارتی آژانس ها توسط یک هیئت یا کمیسیون دو حزبی اداره می شوند.

قانون آیین دادرسی اداری در اواسط دهه ۱۹۴۰، کنگره به این باور رسیده بود که فرآیند نظارتی باید از صنایع، بنگاه ها و مردم حمایت بیشتری کند تجاوزات سازمان های اداری قانون آیین دادرسی اداری (۱۹۴۶) را تصویب کرد. اگرچه قانون، همانطور که اصلاح شد، دارای استثنائات زیادی است، اما حمایت های زیر را برای احزاب خصوصی تحت نظارت ارائه می کند:

• انتشار. یک آژانس باید توضیحات را در ثبت فدرال منتشر کند سازماندهی آن، روش کلی عملیات، قوانین رویه ای و قوانین ماهوی.

• رویه های ایجاد قانون. با برخی استثنائات، تغییرات پیشنهادی در قواعد ماهوی (که "قواعد قانونی" نیز نامیده می شود) باید در آن منتشر شود ثبت فدرال، فرصتی برای پاسخ توسط طرف های علاقه مند باید اعطا شود، و چنین پاسخ هایی باید در نظر گرفته شود آژانس قبل از اینکه قانون نهایی خود را در این مورد اتخاذ کند. قوانین ماهوی هستند معادل اساسنامه است، اما آنها توسط سازمان های اداری ساخته می شوند به جای یک مجلس منتخب. قانون نهایی باید در منتشر شود ثبت فدرال، و حداقل ۳۰ روز بین آن باید سپری شود انتشار و کاربرد اولیه آن در برخی موارد، "قاعده رسمی" نامیده می شود ساختن «یا «قانون گذاری در پرونده»، یک جلسه دادرسی مشابه برگزار می شود قبل از قاضی حقوق اداری یا مقامات سازمان برای تعیین مطلوبیت یک قانون یا تغییر قاعده جدید.

جستجوی نظرات برای استاندارد بالقوه چراغ جلو

وزارت راه و ترابری اداره ملی ایمنی ترافیک بزرگراه تابش خیره کننده از چراغ های جلو و سایر موارد نصب شده در جلو

لامپ ها: سیستم های نورپردازی جلوی تطبیقی فدرال استاندارد ایمنی وسایل نقلیه موتوری شماره ۱۰۸؛ لامپ ها، دستگاه های انعکاسی و تجهیزات مرتبط

آژانس: ایمنی ترافیک بزرگراه ملی اداره (NHTSA)، وزارت حمل و نقل (DOT).

اقدام: درخواست برای نظرات.

خلاصه: این سند در مورد نظر درخواست می کند

سیستم های نورپردازی از جلو تطبیقی (AFS). صنعت خودرو در حال معرفی سیستم های نورپردازی تطبیقی جلویی است که می توانند به طور فعال این سیستم را تغییر دهند شدت و جهت روشنایی چراغ جلو در واکنش به تغییرات سرعت خودرو یا جاده هندسه، مانند ارائه نور بیشتر به سمت چپ در یک منحنی سمت چپ آژانس نگران است که چنین سیستم های چراغ جلو ممکن است اضافی ایجاد کنند تابش خیره کننده به رانندگان روبرو، تغییر ظاهر به راحتی قابل تشخیص و ثابت از روبرو وسایل نقلیه، و حالت های خرابی دارند که ممکن است باعث شود تابش خیره کننده برای مدت زمان طولانی آژانس نیز هست علاقه مند به یادگیری این است که آیا این سیستم های تطبیقی می توانند کاهش ثابتی را ارائه دهند یا خیر در خطر تصادف در هنگام رانندگی در شب بنابراین آژانس به دنبال اطلاعات در مورد این سیستم ها است پتانسیل آنها را برای افزایش یا کاهش خالص ارزیابی کنید در خطر تصادف مورد توجه ویژه ما هستند عوامل انسانی و ناوگان تحقیق می کنند که ممکن است برای اطمینان از این سیستم ها تکمیل شده باشد خطر ایمنی را برای نزدیک شدن افزایش ندهید .

اطلاعات تکمیلی: توسعه سیستم های نورپردازی جلویی تطبیقی (AFS) حدود یک دهه است که ادامه دارد. . . . تعادل بین روشنایی جاده و خیره کننده چیزی است که همیشه نگران بوده است ما همانطور که مشهود است، مردم نیز در نگرانی ما شریک هستند با پاسخ بی سابقه به Docket 8885، مدارک NHTSA در تابش خیره کننده از چراغ های جلو. بعلاوه بیش از چهار هزار نظر تا به امروز، آن Docket بیشترین تعداد بازدید اینترنتی را در بین همه Docket در DOT Docket Management دارد سیستم: بیش از ۶۴۰۰۰ بازدید. نگرانی مردم این است که تابش خیره کننده با سرعت هشدار دهنده ای در حال افزایش است.

• قضاوت. رویه های قضایی در داخل آژانس باید شامل فرصتی برای احزاب متضرر برای شنیده شدن و تسلیم شدن باشد اطلاعات و استدلال از طرف آنها و داشتن یک حرف اول توصیه برای رسیدگی به پرونده توسط یک بی طرف بازپرس رسیدگی (قاضی حقوق اداری) یا تصمیم دیگر سازنده.

چه از نزدیک شدن وسایل نقلیه و چه از نمای عقب آینه. بنابراین، آژانس نگران است که آیا اجرای AFS حجمی از شکایات مشابه با شکایات Docket 8885 در مورد تاسیسات تخلیه با شدت بالا، چراغ های جلو نصب شده و تکمیلی. با توجه به این نگرانی، ما تعدادی سوال از رانندگان و روشنایی و موتور داریم صنایع خودرو، نسبت به ایمنی، پیاده سازی و استفاده از AFS، به ویژه آنطور که ممکن است باشد به بازار ایالات متحده ارائه می شود. این سوالات عبارتند از:

سوالات برای رانندگان

سوال ۱: آیا در دیدن اطراف مشکل دارید؟ منحنی‌ها به دلیل محدودیت‌های چراغ‌های جلو در وسایل نقلیه‌ای که رانندگی می‌کنید، یا به دلیل تابش خیره‌کننده از وسیله نقلیه‌ای که نزدیک می‌شود؟ لطفاً توضیح دهید مشکلاتی از جمله جاده، روشنایی محیط و شرایط آب و هوایی.

سوال ۲: آیا تابش خیره‌کننده‌ای است که توضیح دادید؟ بالاتر از تابش خیره‌کننده وسایل نقلیه که در جاده‌های مستقیم نزدیک می‌شوند بدتر است؟ آیا به این دلیل است که نور است روشن‌تر است یا به دلیل ماندگاری طولانی‌تر؟

سوال ۳: تحت چه رانندگی در شب آیا فکر کرده‌اید که به شرایط اضافی نیاز دارید نور چراغ‌های جلو برای کمک به شما در دیدن جاده، علائم یا اشیاء؛ هنگام گردش در تقاطع‌ها، هنگام رانندگی در جاده‌های منحنی، در تقاطع‌ها، رانندگی در باران، هنگام رانندگی در مه، هنگام رانندگی در بزرگراه‌های بین ایالتی، رانندگی در شهرها و غیره؟ ...

سوال ۴: اگر درجه بندی چراغ‌های جلو بود در دسترس برای وسایل نقلیه جدید به همان روش قابلیت تصادف و رتبه بندی ستاره‌های rollover، خواهد بود شما از این درجه بندی‌های چراغ‌های جلو در تصمیم‌گیری‌ها استفاده می‌کنید که منجر به خرید وسیله نقلیه جدید شما می‌شود؟ در یک مقیاس ۱ تا ۱۰ با ۱ کم ارزش و ۱۰ بسیار مهم است، چگونه ممکن است به آن امتیاز دهید اهمیت درجه بندی چراغ‌های جلو، در صورت وجود، به تصمیم شما برای خرید یک وسیله نقلیه جدید؟

سوالات مربوط به صنعت

سوال ۵: آیا سازندگان وسایل نقلیه نمونه اولیه خودروهای مجهز به AFS را در شب ارزیابی کنند سرنشینان وسایل نقلیه دیگر برای ارزیابی تابش بالقوه از AFS؟ اگر چنین است، لطفاً ارزیابی و نتایج را شرح دهید. ...

سوال ۶: در حالی که ما از بسیاری آگاه هستیم مطالعاتی برای نشان دادن و ارتقای اثربخشی AFS، ما از یک مطالعه واحد آگاه نیستیم بر روی تأثیرات روی سایر رانندگانی که با آن روبرو هستند انجام شده است وسایل نقلیه مجهز به AFS یا روی رانندگانی که از وسایل نقلیه مجهز به AFS استفاده می‌کنند. لطفاً چنین مطالعاتی را مشخص کنید.

سوال ۷: آیا تابش خیره‌کننده به طور خاص برای رانندگان جوان‌تر و مسن‌تر که با حالت‌های مختلف عملکرد AFS روبرو هستند یا قبل از آن قرار دارند مورد مطالعه قرار گرفته است. وسایل نقلیه؟ اگر چنین است، لطفاً مطالعات را فهرست کنید. ...

سوال ۸: آیا AFS باید اجباری باشد؟ چه داده هایی وجود دارد که مزایای ایمنی را برای توجیه نشان می دهد اصلاح استاندارد برای الزام AFS؟ اگر اجباری نیست چرا که نه؟ چگونه نظرات را آماده و ارسال کنم؟ نظرات شما باید مکتوب و به زبان انگلیسی باشد. به اطمینان حاصل کنید که نظرات شما به درستی در فایل ثبت شده است Docket، لطفا شماره داکت این را درج کنید.

در نظرات خود مستند کنید نظرات شما نباید بیشتر از ۱۵ صفحه باشد طولانی (CFR 553.21 ۴۹). ما این حد را تعیین کردیم شما را تشویق می کنند نظرات اولیه خود را در الف بنویسید مد مختصر با این حال، ممکن است لازم را ضمیمه کنید اسناد اضافی به نظرات شما وجود دارد بدون محدودیت در طول پیوست ها لطفا دو نسخه از نظرات خود را ارسال کنید، از جمله پیوست ها، به Docket Management در آدرس داده شده در ابتدای این سند، در زیر آدرس ها.

• بررسی قضایی. حق رسیدگی قضایی برای شخص لازم است متحمل اشتباه قانونی یا تحت تأثیر نامطلوب اقدامات آژانس. قضایی بررسی به منظور بررسی سوء استفاده های خودسرانه یا هوسباز از اختیار است، اقدامات غیر مجاز توسط قانون، نقض حقوق اساسی و قوانین، نقض نظم رویه ای، و تصمیمات آژانس با حقایق پرونده توجیه نشده است. حدود دو سوم ایالت ها نیز دارای قوانین رویه اداری هستند (APAS). سه مدل اصلی وجود دارد: APA مدل ایالتی ۱۹۶۱، نسخه ۱۹۸۱ و نسخه ۲۰۱۰. بیش از نیمی از APA های ایالتی بین آنها تصویب شد ۱۹۵۵ و ۱۹۸۰. تجدید نظر در سال ۲۰۱۰ نقش رو به رشد الکترونیک را به رسمیت می شناسد ارتباطات در دولت ایالتی این سازمان برای تضمین انصاف در رسیدگی های اداری، افزایش دسترسی عمومی و ارتقای کارایی تلاش می کند از طریق استفاده از فناوری اطلاعات هیچ یک از مدل ها به طور مستقیم به دولت های محلی. بدیهی است که فعالیت های نظارتی دولتی نه تنها باعث ارتقاء آن شده است رشد مدیریت دولتی و همچنین به آن خصلت قانون گرایانه القا کرد. زمان و منابع اداری زیادی در تمام سطوح دولتی به جلسات نظارتی برای تعیین نرخ های خدمات، صدور مجوزها، کنترل مجموعه ای از تلاش های اقتصادی و نظارت بر دست اندرکاران در سطح وسیع اختصاص داده شده است. انواع مشاغل بسیاری قوانین را به عنوان پیشروی بیش از حد و گران شدن می دانند. در اوایل دهه ۱۹۸۰، یک حرکت گسترده به سمت وجود داشت مقررات زدایی، مانند صنایع بانکداری، حمل و نقل و حمل و نقل هوایی. ارتباطات از راه دور نیز به میزان قابل توجهی از مقررات خارج شده است. بسیاری از مقررات زدایی "پرقاب" در نظر گرفته شد. یعنی در نظر گرفته شده بود که به بازارها اجازه دهد به جای سازمان های اداری برای تعیین سطح قیمت و خدمات. با این حال، حمایت کمی از مقررات زدایی ایمنی، مانند مورد، وجود داشته است اداره هوانوردی فدرال یا سازمان غذا و دارو. برخی حتی استدلال کرده اند که لغو قانون گلس-استگال نقش داشته است در بحران بانکی اواخر سال ۲۰۰۷ و رکود بزرگ، که ممکن است منجر به تنظیم مجدد در آینده فصل نهم به طور جامع تری به مقررات اداری می پردازد. خاستگاه

های مدیریتی آمریکایی های معاصر دولت اداری مدیریت دولتی در تعقیب اهداف سیاسی گسترده ای از جمله تأمین دفاع، زیرساخت ها، توسعه اقتصادی و ثبات، آموزش، بهداشت و حفاظت از محیط زیست توسعه یافته و گسترش یافته است. کارگران و مصرف کنندگان فعالیتهای اداری سازمانهای واگذار شده به دستیابی به این اهداف اساسی نه تنها باید از یک مجموعه استاندارد معقول و منصفانه از رویه ها پیروی کند، بلکه باید با استانداردها نیز مطابقت داشته باشد. از مدیریت خوب عملیات سازمانی روزانه سازمان های اداری باید به خوبی مدیریت شود، به این معنی که آنها باید کارآمد باشند. موثر و مقرون به صرفه در عملیات خود. شاید تعجب آور باشد که این نیز چنین بوده است منبع رشد دولت اداری آمریکا بوده است. مدیریت خوب ممکن است فوراً انجام کارهای بیشتری را پیشنهاد دهد پول کمتر - دولتی که "بهتر کار می کند و هزینه کمتری دارد"، مانند دولت فدرال بررسی عملکرد ملی (NPR) آن را که به نوبه خود ممکن است به این معنی باشد افراد کمتری در بخش دولتی استخدام خواهند شد. یقیناً این درست است آژانس هایی که به خوبی مدیریت می شوند ممکن است چنین پس انداز هایی را درک کنند. با این حال، ممکن است اعتماد به آژانس های سربار نیز مطلوب باشد. چنین واحدهای اداری خدماتی را انجام می دهند برای سایر آژانس ها و/یا نظارت بر برخی از عملیات آنها رویکرد مدیریتی سنتی برای تامین مواد، خدمات داخلی دولت (مانند وسایل نقلیه) به شدت به سازمان های سربار متکی است. تعمیر و نگهداری)، و پرسنل. در این دیدگاه، تمرکز باعث ارتقای تخصص می شود و صرفه جویی در مقیاس به عنوان مثال، یک آژانس تدارکات مرکزی ممکن است قادر به خرید محصولات اداری در مقادیر زیاد با تخفیف های قابل توجه است. یک مرکزی آژانس پرسنلی می تواند دانش بسیار تخصصی در مورد انتخاب ایجاد کند و امتحانات ترفیع در مقابل، NPM ادعا می کند که تمرکز هزینه در انعطاف پذیری از دست رفته بسیار زیاد است. از نظر آن، آژانس های سربار ترویج نوار قرمز، تاخیر، الزامات سفت و سخت و گاهی عجیب و غریب، و غیر ضروری هزینه. آنها نتایج و مدیریت دولتی مشتری مدار را ناامید می کنند با تأکید بر رویه ها به جای دستیابی به اهداف اساسی. در زیر نمونه هایی از آژانس های سربار کلاسیک آورده شده است.

• دفتر مدیریت و بودجه (OMB) بخشی از آن است دفتر اجرایی رئیس جمهور. با رئیس جمهور کار می کند مشاوران و آژانس های فدرال برای تهیه بودجه سالانه کشور برای بررسی کنگره در تدوین بودجه، OMB درخواست های آژانس برای تامین مالی را ارزیابی می کند و فعالیت های آنها را ارزیابی می کند. آی تی همچنین هنگامی که آژانس ها به دنبال موارد جدید هستند، به رئیس جمهور توصیه می کند قانون گذاری یا صدور دستورات اجرایی ریاست جمهوری برای کمک به آنها در انجام وظایف خود در عمل، OMB از حق وتو استفاده می کند چنین درخواست هایی نقش عمده ای در نظارت بر مقررات پیشنهادی ایفا می کند تدوین قوانین توسط دستگاه های اجرایی اگر چه این توابع OMB

نیز نسبت به فعالیت های بودجه ریزی خود توسعه یافته است توصیه به آژانس ها در مورد شیوه های مدیریت خوب و ارزیابی آنها عملیات مدیریتی.

• دفتر مدیریت پرسنل (OPM) یک قوه مجریه است آژانسی با مأموریت «استخدام، حفظ و تکریم یک کلاس جهانی نیروی کار برای خدمت به مردم آمریکا.» ۱۰ در سال ۱۹۷۹ تأسیس شد. در ابتدا نحوه استخدام، انتخاب، آموزش آژانس ها را تنظیم می کرد. کارمندان فدرال را ارتقاء دادند، منتقل کردند، طبقه بندی کردند، پرداخت کردند و تحت درمان قرار گرفتند. آی تی همچنین آزمون های شایستگی متمرکز را توسعه دادند. در بیشتر موارد، اینها وظایف قبلاً توسط کمیسیون خدمات ملکی انجام می شد، در سال ۱۸۸۳ ایجاد شد و در سال ۱۹۷۹ لغو شد. به دنبال گزارش NPR در سال ۱۹۹۳، بسیاری از مسئولیت های OPM مستقیماً به این سازمان واگذار شد آژانس ها و بخش های مختلف در سال ۱۹۹۴، دولت کلینتون با داشتن جیمز کینگ، مدیر وقت OPM، یک رویداد رسانه ای ایجاد کرد. از چرخ دستی برای بیرون انداختن کتابچه راهنمای پرسنل فدرال استفاده کنید. را خلاصه ای حجیم، ۱۰۰۰۰ صفحه ای، با جزئیات بسیار زیاد و اغلب محرمانه مقررات پرسنل فدرال نماد بسیاری از انتقاد NPR از آن بود مدیریت سنتی OPM هنوز بازنشستگی فدرال را مدیریت می کند برنامه های بهداشتی، مؤسسه اجرایی فدرال را برای آموزش اداره می کند کارمندان حرفه ای سطح بالا، و برخی از مقررات دولتی باقی مانده را اجرا می کند. نقش اصلی OPM این است که به عنوان مشاور خدمت کند سایر آژانس های فدرال و مشاوره و کمک به آنها در مورد انسان استراتژیک مدیریت منابع.

• اداره خدمات عمومی (GSA) به طور سنتی موارد دیگری را تامین می کرد نیازهای آژانس ها، از نوارهای لاستیکی گرفته تا پیچیده ترین فناوری های اداری امروزه نمایندگی ها انعطاف بیشتری در خرید دارند آنچه آنها نیاز دارند با این حال، GSA هنوز درگیر اخذ دفتر است فضایی برای آژانس ها و تملک ها. نگهداری و تعمیرات را فراهم می کند پلیس برای ساختمان های آژانس فعالیت می کند و مواد غذایی مختلف را اداره می کند خدمات درون آنها GSA می تواند محصولات را در مقادیر زیاد در تخفیف های قابل توجه خرید متمرکز به آژانس ها اجازه می دهد تا به آن اعتماد کنند تخصص GSA در به دست آوردن منابع اقتصادی و کارآمد و بدون حواس پرتی بر مأموریت های اساسی خود تمرکز کنند مجبورند برای کالاها و خدمات مورد نیاز خود خرید کنند.

• دفتر پاسخگویی دولت (GAO) بخشی از کنگره است. در سال ۱۹۲۱ (به عنوان اداره کل حسابداری) تأسیس شد تسهیل توانایی کنگره برای نظارت بر استفاده از بودجه دولتی توسط سازمان های اداری با گذشت زمان، کنگره از GAO فراخوانده است ارزیابی کیفیت عمومی مدیریت اداری خاص آژانس ها و برنامه ها و برای ارزیابی سیاست های آژانس ها هستند دنبال کردن در بیشتر موارد، GAO در

خدمت وظایف اصلی دولتی است بعید است خصوصی شود این نقش اساسی در قانون اساسی کنگره دارد نظارت بر اداره فدرال.

• هیئت حفاظت از سیستم های شایستگی (MSPB)، کار فدرال مرجع روابط (FLRA)، و فرصت شغلی برابر کمیسیون (EEOC) جنبه های محدودی از پرسنل فدرال را تنظیم می کند سیستم. MSPB وظیفه دارد از سیستم شایستگی فدرال اطمینان حاصل کند.

نقض نمی شود و به درخواست های تجدیدنظر مربوط به نظم و انضباط کارکنان رسیدگی می کند اخراج. FLRA بر روابط فدرال کار-مدیریت نظارت دارد اتهامات مربوط به اعمال ناعادلانه کار را برنامه ریزی و قضاوت می کند. EEOC در درجه اول به مبارزه با تبعیض غیرقانونی در استخدام خصوصی است، اما همچنین مسئولیت هایی برای تضمین برابری دارد فرصت در بخش دولتی در تمام سطوح دولتی. دولت های ایالتی و محلی معمولاً از آژانس های سربرار استفاده می کنند خوب. سازمان های بودجه و خدمات مدنی (یا پرسنل) به ویژه رایج هستند. کار چندین مورد از این واحدهای سربرار با تعدادی از موقعیت های تخصصی که وظیفه بهبود روش های دولتی در سراسر کشور را بر عهده دارند، افزایش می یابد. سیستم های اداری در داخل سازمان ها عمل می کنند. به عنوان مثال، در فدرال در سطح، تحلیلگران بودجه به تهیه بودجه آژانس ها برای بررسی OMB کمک می کنند. بازرسان کل (IGS) و افسران ارشد مالی (CFOs) دیگر کارمندانی هستند که کار آنها مکمل کار برخی از آژانس های سربرار است. را IGها بر اساس قانون سیستماتیک در سال ۱۹۷۸ تاسیس شدند. آنها به شدت هستند درگیر در نظارت بر عملیات و سیستم های اداری، به طور کلی با نگاهی به بررسی ضایعات، تقلب، سوء استفاده و سایر اشکال سوء مدیریت. مدیران مالی در سال ۱۹۹۰ تاسیس شدند بهبود سیستم های حسابداری، مدیریت مالی و مالی آژانس ها گزارش نویسی. در اواخر دهه ۱۹۹۰، مدیران ارشد و مدیران ارشد مالی به همراه رئیس افسران اطلاعات ((CIOS)، که مأموریت آنها بهبود ما آژانس ها است از فناوری اطلاعات قانون امنیت داخلی سال ۲۰۰۲ رئیس اضافه شد افسران سرمایه انسانی (CHCOS) به لیست چنین موقعیت هایی می رسند. آنها مسئول ارتقاء مدیریت بهتر پرسنل در سازمان ها هستند. این قانون نوسازی عملکرد و نتایج دولت مصوب ۲۰۱۰ فراخوان می دهد در مورد افسران عملیاتی (COO) برای ارتقاء عملکرد کلی آژانس ها. در مجموع، تلاش برای مدیریت خوب، و همچنین تمایل به ارتقاء اهداف مختلف سیاسی، اجتماعی و اقتصادی ضمن حمایت از حقوق اشخاص خصوصی، به رشد مدیریت دولتی در ایالات متحده.

مقام اداری و مسئولیت

پارادوکس قدرت اداری ما در مورد ظهور دولت اداری بحث کرده ایم توسعه و رشد واحدهای اداری اما پدیده از وضعیت اداری و آنچه که مدیریت دولتی را بسیار جالب می کند، این است بسیار فراتر از شمارش تعداد واحدها، کارکنان، یا پول خرج شده است. مدیریت دولتی معاصر نه تنها به این دلیل

که اهمیت اساسی دارد بزرگ و گران است، اما به دلیل اختیارات و مسئولیت هایش. گاهی اوقات تصور اینکه کارمندان دولتی ظهور کرده اند دشوار است به عنوان بازیگران اصلی - در برخی از حوزه های سیاسی، بازیگران اصلی در سیاست آمریکا سیستم. به هر حال، یک حامل نامه پستی، یک حسابدار دولتی چه می کند، یک کارمند پرسنل، یک کارمند ثبت سوابق، یا یک تایپیست باید با آن کار کنند اعمال قدرت دولتی؟ چه نوع تاثیر می تواند حتی در سطح بالا مسئولان در سیستم های اداری که تحت سلطه سازمان ها هستند به جای افراد، که به قوانین محدود می شوند و محدودیت های عمده ای را ایجاد می کنند در عمل فردی؟ این سؤالات به تناقض مدیریت عمومی معاصر اشاره دارد. مجموعاً، مدیران دولتی مقدار زیادی از آن را دارند اقتدار، اما به طور جداگانه آنها را اغلب به چرخ دنده در ماشین تشبیه می کنند که آنها کنترل کمی دارند. ۱۱ اختیار هر مدیر محدود است با بسیاری از قوانین، رویه ها و بررسی ها، اما مدیریت دولتی تبدیل شده است مرکزی برای توسعه انتخاب های سیاست برای جامعه آمریکا به عنوان یک کل. آنوره دو بالزاک، نویسنده فرانسوی، این کنایه را به شکلی ناخوشایند به تصویر کشیده است با اشاره به بوروکراسی به عنوان "قدرت غول پیکری که توسط کوتاه ها اداره می شود." یکی از راه های بررسی ماهیت اختیارات اداری این است که مدیران دولتی چه می کنند. همانطور که قبلاً بحث شد، مدیران دولتی به وسیله ای تبدیل شده اند که جامعه از طریق آن انتخاب کرده است انجام اقدامات عمومی با هدف تامین اهداف سیاسی، مانند اقتصادی توسعه و مقررات برای ارتقای سلامت و ایمنی عمومی. این دامنه فعالیت آنها حیرت انگیز است. پیدا کردن بیش از چند مورد مشکل است علایق یا نگرانی های موجود در جامعه که به نحوی به آنها رسیدگی نمی شود اقدام اداری نمی توان انکار کرد که معاصر دولت اداری با درجه بالایی از نفوذ مشخص می شود زندگی روزمره جامعه این درست است چه هدایت کند، چه ردیف یا هر دو.

دستیابی به بوروکراسی فدرال:

"دست زدن به من" دستورالعمل دولت ایالات متحده نشان داد که سازمان های اداری با یک طیف گسترده ای از زندگی آمریکایی اصلاحات، بودجه کاهش، جابجایی های حزبی و تغییر سیاست ها اتفاق افتاده است و رفته است، اما تعداد کمی از اقلام وجود دارد از لیست حذف شد بدون شک، برخی از موارد دیگر برخورد با پیشرفت های تکنولوژیکی اخیر و سایر تحولات قابل توجه اضافه خواهد شد. موارد زیر در کتابچه راهنمای ۲۰۰۶-۰۷ نمایه شد: حسابداری؛ اکچوئرها تاریخ و فرهنگ آفریقایی آمریکایی؛ سالمندان؛ آمار کشاورزی سرویس؛ کیفیت هوا؛ توسعه فرودگاه؛ الکل و سوء مصرف الکل؛ الحره بیگانگان؛ آمتراک؛ کمیسیون منطقه ای آپالچی؛ تحقیقات قطب شمال کمیسیون؛ هنر و علوم انسانی؛ ورشکستگی؛ بانک و بانکداری؛ آموزش دو زبانه؛ افراد نابینا؛ تجارت و صنعت؛ سرطان؛ سرشماری؛ کودکان و خانواده ها؛ حقوق شهروندی؛ دانشکده ها و دانشگاه ها؛ ارتباطات؛ انجمن توسعه؛ حفاظت؛ حمایت از مصرف کننده؛ حق چاپ اعتبار؛ جرم؛ برنامه های تبادل فرهنگی؛ محصولات لبنی؛

ناشنوایان؛ دفاع ملی؛ کمیسیون حوزه رودخانه دلاور؛ کمک در بلایا؛ کنترل و پیشگیری از بیماری؛ مواد مخدر و سوء مصرف مواد مخدر؛ سیاست اقتصادی؛ تحصیلات؛ برقی قدرت؛ آمادگی برای شرایط اضطراری؛ استخدام؛ انرژی؛ مهندسی؛ حفاظت از محیط زیست؛ کمیسیون فرصت های شغلی برابر؛ پیشگیری از آتش سوزی؛ شیلات؛ کنترل سیل؛ عامیانه برنامه ها؛ ایمنی مواد غذایی؛ روابط خارجی؛ جنگل ها و محصولات جنگلی؛ سوخت های فسیلی؛ ژنتیک؛ قراردادهای دولتی؛ HIV/AIDS؛ مواد خطرناک؛ زباله های خطرناک؛ بهداشت و مراقبت های بهداشتی؛ ناشنوا؛ بزرگراه ها و جاده ها؛ تاریخی حفظ؛ افراد بی خانمان؛ هیدروالکتریک قدرت؛ تئاتر آی مکس؛ مهاجرت؛ مهاجرت و تابعیت؛ واردات؛ افراد با معلولیت؛ نوزادان و کودکان؛ فناوری اطلاعات؛ بیمه؛ اختراعات و اختراعات؛ سرمایه گذاری؛ روابط کار و مدیریت؛ آزمایشگاه ها؛ اجرای قانون؛ وکلا؛ کتابخانه ها؛ صدور مجوز؛ وام؛ آموزش نیروی انسانی؛ نقشه ها و نقشه برداری؛ زندگی دریایی؛ فعالیت های دریایی؛ بازار یابی؛ اندازه گیری ها و استانداردها؛ گوشت و فرآورده های گوشتی؛ ناوگان بازرگانی؛ حفاظت از پرندگان مهاجر کمیسیون؛ معدن و مواد معدنی؛ اقلیت ها؛ کمیسیون رودخانه می سی سی پی؛ وام مسکن؛ موتور وسایل نقلیه؛ موزه ها؛ امریکایی های اصیل؛ گاز طبیعی؛ توافق تجارت آزاد آمریکای شمالی؛ هسته ای انرژی؛ تغذیه؛ ایمنی و بهداشت شغلی؛ گذرنامه و ویزا؛ سپاه صلح؛ حقوق بازنشستگی؛ آفات و آفت کش ها؛ خطوط لوله؛ گیاهان؛ بندر؛ قدرت ادارات؛ کنترل قیمت؛ پشتیبانی قیمت؛ چاپ؛ اسرای جنگی؛ آزادی مشروط و مشروط؛ برنامه های کمک های مردمی؛ بهداشت عمومی و ایمنی؛ راکت بازی؛ حفاظت در برابر اشعه؛ راه آهن؛ مدیریت سوابق؛ مناطق تفریحی و تفریحی؛ پناهندگان؛ توسعه روستایی؛ سنت لارنس Seaway توسعه شرکت؛ اوراق قرضه پس انداز؛ بورسیه و کمک هزینه تحصیلی؛ مدارس؛ علم و تکنولوژی؛ کار و کسب های خرد؛ فضا شاتل؛ آمار؛ حمل و نقل سطحی؛ مالیات؛ مخابرات؛ اداره دره تنسی؛ تروریسم؛ منسوجات؛ تنباکو؛ علائم تجاری؛ مسافرت رفتن؛ مناطق شهری؛ خدمات رفاهی؛ جانبازان؛ دامپزشکی خدمات؛ برنامه های داوطلبانه؛ دستمزد؛ مدیریت پسماند؛ کنترل آلودگی آب؛ تامین آب؛ آبراه ها؛ آب و هوا؛ رفاه؛ تالاب ها؛ حیات وحش؛ زنان؛ جوانان.

استقلال اداری

مرکزیت مدیریت دولتی به طور خودکار آن را قدرتمند نمی کند. حداقل از نظر تئوری این امکان وجود دارد که اقدام اداری عمومی بتواند کاملاً توسط قانون و ترتیبات سیاسی هدایت شود تا جایی که صرفاً اراده مقامات قانونگذاری و مجریه منتخب را اجرا کند. ولی در عمل سازمان های اداری استقلال قابل توجهی، برای در حداقل دو دلیل اول، مدیران دولتی تخصص زیادی در این زمینه ایجاد می کنند جامعه وابسته می شود تمام تخصص های عملکردی، نگهداری سوابق و جمع آوری اطلاعات که در مدیریت دولتی ادامه دارد را قادر می سازد مدیران دولتی برای توسعه تخصص در برخی از مسائل که نمی تواند در جاهای دیگر جامعه همسان است. (به اطلاعات مورد نظر با دقت نگاه کنید

توسط فرم بازتولید شده در کادر (۲،۵). نه تنها مدیران دولتی اغلب بیشتر از هر کسی در مورد بسیاری از جنبه های اقتصاد و جامعه بدانید در غیر این صورت، آنها همچنین در مورد چگونگی دستیابی به اهداف برنامه های بیشتر می دانند قانونگذاران یا مقامات منتخب. دوم، مقامات منتخب اغلب اختیارات تصمیم گیری را به آنها تفویض می کنند مدیران دولتی این هیئت تا حدودی از التزام به تخصص اداری جریان دارد. همچنین ناشی از شناخت این موضوع است که مدیریت عمومی بخشنامه ها، قواعد و تصمیمات قضایی انعطاف پذیرتر از قوانین هستند به این معنا که می توان آن ها را از طریق فرآیندی بسیار کم تر اصلاح کرد تصویب اساسنامه وقتی قانونگذار معتقد است که موازین برای تنظیم یا برای واجد شرایط بودن برای مزایای مختلف دولتی باید تغییر کند به طور مکرر، یا در شرایط بسیار متنوعی اعمال می شود، ممکن است مناسب باشد تفویض اختیار به سازمان های اداری به عنوان مثال، هدف قانون مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی (۱۹۷۰) ارتقای ایمنی محل کار است. از جمله مسائل دیگر، این مستلزم آن است که کسی تعیین کند که کدام سطوحی که مواد مورد استفاده در تولید و سایر بخش ها سمی هستند. با توجه به تعداد زیادی از شیوه های تولید و مواد شیمیایی سمی بالقوه بعید به نظر می رسد که کنگره بتواند استفاده کند هر خطری از این دست را از طریق قوانین خاص برطرف کنید. در عوض، آن را تفویض کرد اختیارات قانونی به اداره ایمنی و بهداشت حرفه ای به قوانین مربوط به ایمنی کارگران را ایجاد و اجرا کند. تفویض اختیارات قوه مقننه می تواند حاوی رهنمودهای قانونی روشن و قوی باشد. به عنوان یک موضوع قانون اساسی در سطح فدرال، هیئت های نمایندگی باید دارای یک «اصل قابل فهم» برای هدایت اقدامات اداری باشند. اما این الزام اغلب در نقض رعایت می شود. کنگره ممکن است برگزار کند تنها مبهم ترین شرایط در مورد اعمال اختیاراتی که به مدیران دولتی تفویض می کند. به عنوان مثال، کمیسیون ارتباطات فدرال (FCC)، که پخش رادیو و تلویزیون را تنظیم می کند، قرار است از اختیاراتی که کنگره به آن اعطا کرده است در «منافع عمومی، یا ضرورت.» اگر شما رئیس FCC بودید، چه نوع راهنمایی آیا در این کلمات پیدا می کنید؟ هیئت های نمایندگی با راهنمایی اندک اغلب نتیجه می دهند از ناتوانی یا عدم تمایل قانونگذار به دلایل سیاسی برای تعیین استانداردهای روشن برای استفاده از اختیاراتی که به سازمان های اداری تفویض می کند. گاهی اوقات موضوع حوزه قضایی آژانس بسیار پیچیده است که قانونگذار زمان یا منابع کارمندی برای تسلط واقعی بر آن ندارد. در مواقع دیگر مصلحت سیاسی حکم می کند که قانونگذار الف را نپذیرد موضع قاطعانه در مورد موضوعی که ممکن است از نظر سیاسی جنجالی باشد، تفرقه انگیز باشد و منجر به از دست دادن حمایت در میان بخش هایی از رای دهندگان شود. نتیجه خالص از تکیه بر تخصص مدیران دولتی و دامنه و فراوانی هیئت های مبهم این است که مدیران دولتی به عنوان یک گروه در سیاست گذاری تأثیرگذار می شوند. آنها توسط کمیته ها و کمیته های فرعی در کنگره، توسط مقامات دفتر اجرایی رئیس جمهور و توسط روسای بخش های منصوب سیاسی و کارکنان آنها. علاوه بر این، با وجود محکوم کردن "قدرت بوروکراتیک" در زمان انتخابات، مقامات سیاسی غالباً

مشروعیت گنجاندن مدیران آژانس را در آن تصدیق می کنند فرآیند سیاست گذاری سیاست گذاری عمومی مدیران دولتی حتی در انتخاب تاثیرگذارتر هستند ابزارهایی که از طریق آنها سیاست های عمومی اجرا می شود. انتخاب ابزارها و سرعت و منظم بودن اجرا می تواند به همان اندازه که انتخاب اهداف، یک تمرین سیاست گذاری باشد. در بسیاری از موارد، اجرای جهانی منابع ناکافی مانع از آن می شود. در نتیجه، اجرای انتخابی و عدم اجرا رایج است. جایی که اجرای انتخابی آشکار می شود الگوی - به جای شرکت های کوچک، برای مثال، یا فقیرتر، برای شرکت های بزرگ هدف قرار می گیرد محله ها به جای مناطق ثروتمندتر - تصمیمات اداری مشخص است پیامدهای سیاسی زیرا آنها توزیع منافع و/یا بارهای ایجاد شده توسط سیاست های عمومی. ادعای پروفایل نژادی توسط پلیس و سایر نهادهای اجرایی نمونه ای است که تعداد زیادی را به خود جلب کرده است توجه در سالهای اخیر. ۱۴ اقتدار اداری عمومی در ایالات متحده نیز مشهود است در حجم قوانین و داوری توسط سازمان های اداری، که بسیار فراتر از حجم قوانین مصوب مجالس قانونگذاری کشور است و موضوعات غیر کیفی که توسط دادگاه های آن تصمیم گیری می شود. سازمان های اداری دولتی همچنین منبع اصلی ایده برای قوانین جدید هستند. قدرت فردی آژانس ها و مقامات با عوامل مختلفی متفاوت است، موضوعی که معمولاً نامیده می شود سیاست بوروکراتیک اما به طور کلی، نفوذ اداری توسعه یافته است به حدی که تأثیر عمده ای بر ماهیت دیگری گذاشته است شاخه های حکومت ظهور دولت اداری شاید بود مهمترین تحول دولتی قرن بیستم: ماهیت نظام سیاسی تغییر کرد.

پاسخ ها به ظهور دستگاه اداری

در دراز مدت، یک مدیر دولتی موفق باید درک عمیقی از محیطی که در آن فعالیت می کند داشته باشد. اون محیط شامل بسیاری از بازیگران و رویکردهای مدیریتی، سیاسی و قانونی است و ارزش های مورد بحث در فصل اول. از میان بازیگران اصلی انتخاب می شوند مدیران اجرایی، قوه مقننه، دادگاه ها، گروه های ذینفع و عموم مردم. در برخی از حوزه های قضایی که تعداد زیادی از مقامات اداری منتخب و/یا منصوب سیاسی وجود دارد، احزاب سیاسی نیز مهم هستند. بسته به قدرت آنها، اتحادیه های کارگری عمومی و پیمانکاران و آنها انجمن ها نیز ممکن است بازیگران مهمی باشند. شاغل موفق مدیریت دولتی ممکن است احساسی نسبت به نحوه تأثیرگذاری این بازیگران بر مدیریت دولتی، ارزش ها و اهدافشان ایجاد کند. در این بخش ما توضیح خواهد داد که چگونه رئیس جمهور، کنگره، قوه قضائیه فدرال، گروه های ذینفع، عموم مردم و تا حدی احزاب سیاسی به ظهور واکنش نشان داده اند دولت اداری تحولات مرتبط در سطح ایالتی و محلی هستند در پایان فصل تحت عنوان "ایالت و دولت های محلی" خلاصه شده است. رئیس جمهور و مدیریت عمومی ریاست اسطوره ای دفتر رئیس جمهور ایالات متحده توسط افسانه های زیادی احاطه شده است که گاهی اوقات دشوار است که شروع کنیم به آنچه که واقعاً در آن می گذرد کاخ سفید، بسیار کمتر در ذهن رئیس جمهور.

بنا به دلایلی - شاید نیاز روانشناختی به یک شخصیت قهرمان اسطوره ای - آمریکایی ها آن را ایجاد کرده اند تصویر رئیس جمهور به گونه ای که با واقعیت مطابقت ندارد. این دارد ادعا شده است که «رئیس جمهور ایالات متحده آمریکا، بدون سوال، قدرتمندترین منتخب اجرایی جهان» ۱۵ و «وجود دارد اگر رئیس جمهور این کار را برای اهداف دموکراتیک انجام دهد عملاً هیچ محدودیتی برای کاری که رئیس جمهور می تواند انجام دهد وجود ندارد و با ابزارهای دموکراتیک.» (۱۶) اما تجربه روسای جمهور اخیر اغلب چنین بوده است با ناتوانی در دستیابی به اهداف تعیین شده و تحقق آنها مشخص می شود وعده هایشان به مردم بیشتر به این نکته، چرا بسیاری از روسای جمهور مدرن روی کار آمده اند و قول می دهند که می توانند کاری سازنده انجام دهند "بوروکراسی" را کنترل کنید، فقط برای ترک پست با دستاوردهای مشکوک و احساس شکست؟ رئیس جمهور جیمی کارتر موفق شد اصلاحات عمده ای را در سیستم پرسنل فدرال انجام دهد اما در نهایت اعتراف کرد که قادر به غلبه بر نیروی ریشه دار بوروکراسی فدرال نیست. کارتر به سختی اشاره می کند اصلاحات خدمات ملکی در خاطرات خود، حفظ ایمان. با وجود رئیس جمهور رونالد عهد ریگان برای کاهش اندازه بوروکراسی فدرال، در اواخر عمر خود دوره دوم کسری بودجه بیشتر از همیشه بود و اگرچه برخی از آژانس ها کوچک شده بودند، سطوح کلی اشتغال فدرال بالاتر از زمانی که او به ریاست جمهوری رسید. نه تنها هیچ دیپارتمان فدرال در طی آن حذف نشد در ریاست جمهوری ریگان، وزارت امور کهنه سربازان ایجاد شد. شاید حتی واضح تر، هزینه های دولت به عنوان نسبتی از افزایش یافت تولید ناخالص داخلی (GDP). رئیس جمهور جورج اچ دبلیو بوش، مردی با بسیاری از تجربه واشنگتن، از به چالش کشیدن دولت فدرال اجتناب کرد مستقیم، از جلو، با سر، رو در رو. اما او قول داد که کسری بودجه را کاهش دهد، که با این وجود به رشد خود ادامه داد. NPR دولت کلینتون وعده اصلاحات اساسی و یک تغییر فرهنگ کلی در مدیریت فدرال بر اساس اکثر حساب ها، دارای یک دستور کار بسیار بلندپروازانه ای که با موفقیت محدودی مواجه شد، هرچند شاید بیشتر از آنچه در ابتدا بسیاری پیش بینی کرده بودند. NPR تا پایان آن در سال ۲۰۰۱ گزارش داده بود دستاوردهای زیر: کاهش نیروی کار فدرال غیرنظامی تمام وقت تا ۴۲۶۰۰۰ موقعیت، از جمله ۷۸۰۰۰ جایگاه مدیریتی. پس انداز از نزدیک به ۱۳۷ میلیارد دلار؛ حذف ۱۶۰۰۰ صفحه از صفحه دولت کتاب قوانین نظارتی، کد مقررات فدرال، و همچنین حذف ۶۴۰۰۰۰ صفحه آیین نامه داخلی نمایندگی و تبدیل ۳۱۰۰۰ صفحه از "legalese" به انگلیسی ساده؛ بسته شدن ۲۰۰۰ "دفتر صحرایی منسوخ"؛ خاتمه ۲۵۰ واحد اداری "بی فایده"؛ و یک تغییر فرهنگی به سمت "محیطی که در آن کارمندان فدرال در مورد شغل خود متفاوت فکر می کنند و مشتریان آنها چه کسانی هستند اشتغال کاهش یافت، تعداد افراد شاغل در قراردادهای فدرال افزایش یافت و اینکه صرفه جویی در هزینه ادعا شده شامل فعالیت هایی است که فقط جنبه جانبی دارند به NPR، مانند بسته شدن پایگاه نظامی در طول مبارزات انتخاباتی سال ۲۰۰۰، جورج دبلیو بوش متهم کرد که «او اداره حسابداری عمومی برخی از این ادعاهای پس انداز بزرگ را بررسی کرد.

از بین کسانی که توسط GAO بررسی شدند، دو سوم هیچ مدرکی برای حمایت از آنها نداشتند فقط ۳۵ درصد از همه کارمندان فدرال فکر می‌کردند NPR در سازمان‌هایشان اولویت دارد. کارمندان فدرال در سال ۲۰۰۰ دریافتند که تنها ۳۶ درصد اختراع مجدد دولت فدرال را مثبت ارزیابی کردند، هرچند برخی از جنبه‌های آن، مانند مشتری خدمات، بسیار بهتر عمل کرد (۷۱ درصد امتیاز مطلوب). ۲۲ نظرسنجی دیگری در سال ۲۰۰۱ مشخص شد که تعداد بیشتری از کارمندان فدرال فکر می‌کردند که اختراع مجدد آنها را ساخته است مشاغل سخت تر (۴۹ درصد) نسبت به آسان تر (۴۲ درصد). ۲۳ ارقام کوچک سازی NPR خدمات پستی را که حدود ۱۰۰۰۰۰۰ شغل ایجاد کرد را مستثنی کرد. حکایتی اطلاعات حاکی از آن است که مرگ رسمی بسیار مشهور فدرال دفترچه راهنمای پرسنل مانع از ادامه استفاده دفاتر محلی آژانس نشد زیرا آنها فاقد ظرفیت یا اراده برای توسعه منابع انسانی جدید هستند رویه‌های مدیریت به تنهایی مانند بسیاری از اسلاف اخیر خود، رئیس جمهور جورج دبلیو بوش آمد در دفتر به نفع کوچک سازی اداری و پیگیری مقرون به صرفه نتایج. او همچنین به دنبال تقویت کنترل ریاست جمهوری بر اداره فدرال با اعمال اختیارات اجرایی یکجانبه بود. با این حال، کوچک سازی یک بود قربانی حوادث ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱، به عنوان امنیت حمل و نقل مدیریت ایجاد شد و سایر نهادها برای مقابله با این موضوع تقویت شدند تهدید تروریسم از قضا، تلاش برای امنیت داخلی نیز نشان داد محدودیت‌های بسیار واقعی از اختیارات ریاست جمهوری بر مدیریت. در ابتدا، بوش دفتر امنیت داخلی (OHS) را تأسیس کرد دفتر کاخ سفید به بودجه موجود و قانون ریاست جمهوری متکی بود اقتدار، بدون داشتن اختیارات قانونی مستقل یا تخصیص کنگره به خودی خود. این ترتیب به بوش انعطاف زیادی در تلاش داد امنیت داخلی را مدیریت کند، اما تقریباً بلافاصله ثابت شد که غیرقابل دفاع است. هماهنگی مشکلات غیر قابل حلی را به وجود آورد زیرا بودجه دولت برای امنیت داخلی بیش از ۲۰۰۰ حساب جداگانه پراکنده شده بود. به خصوص که تام ریچ، مدیر OHS از شهادت در مقابل کنگره خودداری کرد به این دلیل که او «مشاور امنیتی رئیس جمهور بود، نه یک عضو کابینه» و «بر هیچ آژانس فدرالی اختیار نداشت. . . [یا] در سال ۲۰۰۲، بوش چاره‌ای جز حمایت از جایگزینی نداشت OHS با وزارت امنیت داخلی، که اختیارات و بودجه آن، مانند سایر بخش‌ها، بر اساس اساسنامه است که منشی آن منوط به تایید سناتورها و تحت نظارت کنگره است. رویکرد پرزیدنت اوباما به مدیریت موضوع ادامه دارد اتخاذ بهترین شیوه‌ها، به ویژه آنهایی که بر روی استفاده از اطلاعات متمرکز هستند فن آوری، در سراسر دولت فدرال برای کاهش هزینه‌ها و بهبود اثربخشی. شورای مدیریت رئیس جمهور (PMC) که در ابتدا در سال ۱۹۹۳ در زمان پرزیدنت کلینتون تأسیس شد، ابزاری است که پرزیدنت اوباما از آن استفاده کرده است. ابتکارات اصلاحی را در دولت خود دنبال کند. هدف PMC این است که ارائه رهبری عملکرد و مدیریت در سرتاسر دستگاه اجرایی شعبه و کمک به رئیس جمهور در اصلاحات دولت. سه ابتکار وجود دارد که PMC در زمان پرزیدنت اوباما دنبال می‌کند: (۱) فرمان اجرایی ۱۳۵۳۸ هیئت مشورتی

مدیریت رئیس جمهور که یک گروه است ایجاد کرد مدیران عامل بخش خصوصی که توسط رئیس جمهور منصوب می شوند تا استراتژی هایی را برای آنها توصیه کنند اجرای شیوه های تجاری که می تواند مدیریت و بهره وری دولت فدرال را بهبود بخشد. ۲) ابتکارات بهبود مقطعی که هستند تمرکز بر شناسایی و اتخاذ بهترین شیوه ها برای ساده سازی توسعه سیاست و ابتکارات صرفه جویی در هزینه ها که می تواند در آژانس های فدرال به کار گرفته شود. شکاف بین ریاست خیالی و قدرت های واقعی و نفوذ در دسترس رئیس جمهور بسیار زیاد است. تقریباً تمام دولت های ریاست جمهوری از زمان فرانکلین دی. روزولت (۱۹۳۳-۱۹۴۵) اشاره کرده اند. انجام کارها برای روسای جمهور چقدر دشوار است. به عنوان معاون سابق رئیس جمهور ریچارد چنی که پیش از این رئیس کارکنان دولت فورد بود و متعاقباً وزیر دفاع در زمان جورج اچ دبلیو بوش، اظهار نظر کرد در مورد همین پدیده: قبل از رسیدن به کاخ سفید یا زمانی که تازه هستید، تمایلی وجود دارد از بیرون آن را مشاهده کنید و بگویید: «آه، این یک موقعیت قدرتمند است آن شخص دارد.» واقعیت این است که در حالی که شما اینجا هستید و سعی می کنید کارهایی را انجام دهید، شما از محدودیت ها بسیار بیشتر از قدرت آگاه هستید. شما خرج می کنید بیشتر وقت خود را در تلاش برای غلبه بر موانع به دست آوردن آنچه رئیس جمهور است می خواهد انجام شود. ۲۶. پرزیدنت کارتر که هرگز دوست بوروکراسی نبود، یک بار فریاد زد: «نمی توانم حتی یک موش لعنتی را از دفتر من بیرون بیاورم.» پس از اینکه حذف آن توسط اختلاف قضایی بین وزارت کشور (کاخ سفید محوطه) و اداره خدمات عمومی (ساختمان کاخ سفید)! محدودیت های اختیارات ریاست جمهوری بدیهی است که رئیس جمهور دارای اختیارات مستقل قابل توجهی در برخورد با آن است کشورهای خارجی و به عنوان فرمانده کل قوا. اما در امور داخلی ریاست جمهوری اختیارات بر مدیریت دولتی به ویژه محدود است. مرسوم است که رئیس جمهور را به عنوان رئیس اجرایی می داند، اما تقریباً تمام اختیارات او را در اختیار دارد قوه مجریه با کنگره و دادگاه ها مشترک است. ریاست جمهوری انتصاب افسران اصلی با سنا مشترک است. اخراج ها، حتی از برخی از انتصابات ریاست جمهوری مانند رئیس کمیسیون تجارت فدرال، توسط قانون اساسی و قانون اساسی محدود شده است. برای آژانس ها و حقوق باید توسط کنگره مجاز باشد. به همین ترتیب، آژانس ها باید توسط قانون یا بر اساس تفویض اختیار کنگره به ایجاد شود رئیس جمهور. در هر صورت، ایجاد آنها حداقل به تأیید ضمنی نیاز دارد قوه مقننه ماموریت های آژانس به ندرت ایجاد می شوند یا به طور قابل توجهی انجام می شوند به طور رسمی توسط رئیس جمهور به تنهایی اصلاح شده است. سیستم پرسنلی فدرال است بر اساس اساسنامه و در نتیجه مستلزم مشارکت کنگره است. ترتیبات چانه زنی دسته جمعی همچنین محدودیت هایی را برای آنچه رئیس جمهور می تواند ایجاد می کند در مدیریت افراد در قوه مجریه انجام دهند. دستورات اجرایی ریاست جمهوری در دادگاه های فدرال مورد اعتراض قرار می گیرند. ممکن است از نظر قانونی الزام آور بوش اول، کلینتون، دو سال اول دولت بوش دوم، و دو سال پایانی دوره اول اوباما و همچنین دوره دوم او، یعنی دوره ریاست جمهوری اوباما مشکل

کنترل ریاست جمهوری با «تقسیم شده» پیچیده شد دولت؛ یعنی کاخ سفید و یک یا هر دو مجلس کنگره توسط احزاب مختلف سیاسی کنترل می شد. ابزارهای مدیریت ریاست جمهوری این اختیارات ریاست جمهوری چیست که بسیاری از آنها مدتهاست در اختیار داشتند؟ هیئت؟ برخی به وظیفه رئیس جمهور برای اجرای صادقانه قوانین اشاره می کنند. با این حال، این و سایر اختیارات مهم با قانونگذار و قوه مقننه مشترک است دادگاه ها - و این موضوع اصلی مشکل رئیس جمهور را در رابطه با مدیریت عمومی فدرال در مقیاس بزرگ به اختصار، رئیس جمهور برگزار می شود مسئول و پاسخگو در قبال عملکرد قوه مجریه اما از نظر اداره داخلی از اختیارات قانون اساسی برخوردار نیست برای کنترل عملکرد آن ضروری است. این امر باعث شده تا رؤسای جمهور خود را افزایش دهند قانون اساسی با "ابزار" برای مدیریت بهتر. دفتر اجرایی رئیس جمهور (EOP) دفتر اجرایی رئیس جمهور (EOP)، که در سال ۱۹۳۹ ایجاد شد، یکی از قدرتمندترین این ابزارهای مدیریتی است - واقعاً یک کیت ابزار واقعی. در ابتدا طوری طراحی شده بود که نسبتاً کوچک باشد. هدف از این کار تقویت توانایی رئیس جمهور برای ارائه بود دستگاه های قوه مجریه با جهت دهی سیاست گذاری و کنترل بودجه خود. EOP از آن زمان به طور قابل توجهی رشد کرده و چیزی شبیه به زندگی را به خود گرفته است خودش بودجه سال مالی ۲۰۱۳ بیش از ۷۱۰ میلیون دلار پیش بینی شده است. استخدام بیش از ۱۸۰۰ کارمند تمام وقت - بدون آژانس کارکنان کوچک! امروزه واحدهای اصلی آن به شرح زیر است:

۱. دفتر کاخ سفید به کارکنان و مدیریت کمک می کند به رئیس جمهور اساساً در خدمت هماهنگی فعالیت های سازمان است

قوه مجریه، رئیس جمهور را قادر می سازد تا بر آن نفوذ بیشتری داشته باشد مدیریت، ایده هایی برای راه حل های مشکلات مبرم ایجاد کند، و با افراد خارجی مانند کنگره، گروه های ذینفع و رسانه ها برخورد کنید. دفتر کاخ سفید از ۴۵ کارمند تمام وقت افزایش یافته است ۱۹۳۹ به بیش از ۴۰۰ در زمان روسای جمهور اخیر.

۲. دفتر مدیریت و بودجه (OMB) قبلاً مورد بحث قرار گرفت. در سال ۱۹۷۰ ایجاد شد و شامل دفتر قدیمی بودجه بود.

در سال ۱۹۲۱ به عنوان یک واحد مستقل در وزارت خزانه داری تأسیس شد بخش و در سال ۱۹۳۹ به EOP نقل مکان کرد. OMB قدرتمند بوده است در برخورد با دستگاه های اجرایی صدا و سیما ارائه کرده است دفتر ریاست جمهوری با ابزار قوی برای هماهنگی بودجه و خط مشی. گاهی اوقات برای کاهش نفوذ کنگره استفاده شده است سازمان ها و فرآیندهای اداری طبق اطلاعات خودش، OMB در سال های اخیر بیش از ۵۰۰ کارمند را در خود جای داده است.

۳. دفتر سیاست ملی کنترل مواد مخدر (ONDCP) تأسیس شد توسط قانون مبارزه با سوء مصرف مواد مخدر در سال ۱۹۸۸. ONDCP سالانه را تولید می کند استراتژی ملی کنترل مواد مخدر، که به تشریح چگونگی اداره قصد دارد تولید، قاچاق و استفاده از مواد مخدر را کاهش دهد و جرایم و خشونت مرتبط با مواد مخدر.

۴. شورای امنیت ملی (NSC) در سال ۱۹۴۷ تأسیس شد شورای امنیت ملی به رئیس جمهور در مورد ادغام داخلی، خارجی، و سیاست های نظامی در ارتباط با امنیت ملی. شورای امنیت ملی دارد گاهی رقیب وزارت خارجه و دفاع بوده است در تعریف خط مشی وقتی به لحاظ سازمانی نگاه کنیم، این چهار واحد را می توان به صورت «ابر سازمان ها» قصد داشتند این امکان را فراهم کنند که بخش بزرگی از قوه مجریه را مستقیماً خارج از دفتر ریاست جمهوری اداره کنند. OMB با سیاست سر و کار دارد هماهنگی، بودجه، مسائل اقتصادی و مدیریت. ملی شورای امنیت به امور خارجی رسیدگی می کند. چندین واحد اضافی روی امور خانه داری، اقتصادی و سیاست داخلی. عملیات از OMB، NSC، و این واحدهای تخصصی توسط سفید هماهنگ می شوند دفتر مجلس، که دسترسی به رئیس جمهور را کنترل می کند. دفتر اجرایی رئیس جمهور قرار است به عنوان ابزار ریاست جمهوری برای مدیریت و سیاست گذاری در قوه مجریه از جنبه اداری، EOP تعداد بازیگران را افزایش می دهد که باید مورد توجه قرار گیرد. دیگر زنجیره فرماندهی نمی رسد از رئیس جمهور گرفته تا مدیران دولتی شغلی از طریق سیاسی روسای آژانس و دستیاران آنها منصوب شد. بلکه سران آژانس برای اکثراً مسئول و تابع افراد در EOP هستند. اکثر کمبود دسترسی مستقیم به رئیس جمهور، بلکه باید از طریق کارمندان در دفتر کاخ سفید این ترتیب ممکن است به رؤسای جمهور این امکان را بدهد که اختیارات بیشتری متناسب با مسئولیت های خود کسب کنند. رئیس جمهور آزادی زیادی دارد انتصابات در دفتر کاخ سفید، زیرا این کارگزاران این کار را نمی کنند نیاز به تایید سناتوری بسیاری از عملیات های دفتر اجرایی از رئیس جمهور را می توان در ردای رازداری که از طریق اصل امتیاز اجرایی، که تحقیقات کنگره را در امور آن محدود می کند، پوشانده باشد. اما در عمل EOP معضل ریاست جمهوری را به طور کامل حل نکرده است، در درجه اول به این دلیل بزرگتر از آن است که به معنای ساده به عنوان بازوی مستقیم رئیس جمهور یا تحت کنترل مستقیم و شخصی رئیس جمهور باشد.

انتصابات سیاسی مدیران سیاسی - یعنی بخش و روسای آژانس ها، دستیاران منشی، و سایر منصوبین سیاسی به سمت اجرایی آژانس ها و کمیسیون های نظارتی مستقل وسیله ای برای آوردن هستند هدایت سیاست ریاست جمهوری به دولت فدرال رئیس جمهور تعیین می کند بیش از ۷۰۰ نفر از مدیران سیاسی به سمت های دفتر اجرایی و دستگاه های اجرایی اینها شامل اعضای کابینه و حدود ۲۰ نفر می شود سایر افراد در هر یک از ادارات و نیز منصوبین در ادارات مستقل از جمله رؤسای آنها. علاوه

بر این، بیش از ۲۱۰۰ منصوب سیاسی در سطوح بالا و میانی پراکنده هستند. شعبه اجرایی. حدود ۷۲۰ نفر از این منصوبان سیاسی در مشاغل غیر حرفه ای هستند رتبه های خدمات اجرایی ارشد (SES) در راس خدمات فدرال، و بیش از ۱۴۰۰ در اسلات جدول C در سطوح میانی قرار دارند. ۲۹ به طور سنتی، مدیران سیاسی و منصوبان دوگانه داشته اند وفاداری از یک سو، آنها انتصابات ریاست جمهوری هستند و در نتیجه انتظار می رود که به رئیس اجرایی وفادار باشند. از سوی دیگر، مدیران سیاسی باید بتوانند با کارکنان رده بالای شغلی کار کنند از آژانس هایی که به آنها منصوب شده اند. این کار پیچیده است این احتمال وجود دارد که یک مدیر سیاسی معمولی در طول دوره چهار ساله رئیس جمهور خدمت نکند. در نتیجه، مدیران اجرایی سیاسی اغلب به طور قابل توجهی به تخصص کارکنان حرفه ای برای دستیابی به اهداف خط مشی وابسته هستند. آ منشی منصوب شده از نظر سیاسی نه تنها نماینده اراده رئیس جمهور در قبال آن است آژانس اما همچنین باید آژانس را به رئیس جمهور نمایندگی کند. که سیاسی ترین مدیران دیگر از دسترسی مستقیم به رئیس جمهور لذت نمی برند، کار آنها را پیچیده می کند بطور قابل توجهی بخشی از دشواری استفاده از منصوبان سیاسی برای هدایت و هماهنگی ابتکارات رئیس جمهور این است که لایه های مناصب در سلسله مراتب منصوب در طول سال ها رشد کرده اند. در سال ۱۹۶۰، ۱۷ لایه وجود داشت، اما تعداد آنها تا سال ۱۹۹۵ به ۳۲ رسیده بودند از «دبیر» و «معاون منشی» بلکه «همکار اصلی». قائم مقام معاون وزیر و «معاون معاونت دبیر». به گفته پل لایت، که لایه بندی را از نزدیک مطالعه کرده است، «به عنوان این رسوب در طول دهه ها ضخیم تر شده است، روسای جمهور به طور فزاینده ای از هم دور شده اند از خط مقدم حکومت آنها و خط مقدم از آنها.» ۳۱ نور نتیجه می گیرد که این فرآیند "ضخیم شدن" "درخواست های خط مقدم برای کمک را تحریف می کند به سمت بالا و شفافیت خط مشی رو به پایین» ۳۲ - دقیقاً شرطی که مدیران و رهبران اداری معمولاً امیدوارند از آن اجتناب کنند. منصوبان سیاسی نمی توانند به طور خودکار یا به راحتی اداره فدرال را برای رئیس جمهور هدایت کنند. با این حال، برخی از روسای جمهور اخیر بیشتر بوده اند موثر نسبت به دیگران دولت ریگان به طور کلی اعتبار دارد برتری در استفاده از مدیران سیاسی موارد زیر از جمله کارهای ریگان بودند.

استراتژی ها

۱. «انتصاب در مناصب بالای دولتی مردان و زنان که در فلسفه اقتصادی من شریک هستند. ما یک اداره خواهیم داشت که در آن کلمه از بالا گم نمی شود یا در آن پنهان نمی شود بوروکراسی.»
۲. منصوبانی که «مدیران ملی مدیریت - نه اسیر بوروکراسی یا خاص منافع که قرار است آنها را هدایت کنند.»

۳. تمایل به انتصاب افراد مخالف برنامه ها توسط آژانس هایی که به آنها منصوب شده اند، مانند در ادارات کار و مسکن و شهرسازی؛ را کمیسیون حقوق شهروندی؛ فرصت شغلی برابر کمیسیون؛ و در اوایل دهه ۱۹۸۰، حفاظت از محیط زیست آژانس.

۴. دقت قابل توجه در انتصاب در مناصب سیاسی در SES و به برنامه C. موفقیت کلی منصوبان ریگان ممکن است تا حدودی به نتیجه رسیده باشد قیمت حفظ روابط خوب با کارمندان ارشد اجرایی. اعضای سابق SES تمایلی به مشاهده آن نداشتند افرادی که دارای ویژگی های رهبری خوب یا مهارت های مدیریتی هستند منصوب می شوند. آنها همچنین تمایل داشت که فکر کند منصوب شدگان در حمایت از اصول شایستگی یا آوردن شکست خورده اند تجربه ارزشمند برای کار مدیران غیر شغلی بسیار مثبت تر بودند در ارزیابی های خود دولت بوش اول از استراتژی های ریگان پیروی کرد اما کمتر بود ایدئولوژیک در تعیین انتصابات. دولت کلینتون الف رویکردی نوین برای ادغام کار مدیران سیاسی با مأموریت های دستگاه هایشان. مطابق با جهت گیری نتایج NPM، NPR از رئیس جمهور خواست تا «توافق نامه هایی را با منشی های کابینه و رئیس آژانس می شود تا بر استراتژی و اهداف سیاست دولت تمرکز کند. این قراردادها نباید کار روسای آژانس را «مدیریت خرد» کنند.

سالمند سابق شغلی و غیر حرفه ای ارزیابی های خدمتگزاران اجرایی از مدیران غیر حرفه ای مورد شغل غیر حرفه ای

مدیران غیر شغلی:

- تجربیات با ارزش را به کار بیاورید
- از ویژگی های رهبری خوبی برخوردار باشند
- مهارت های مدیریتی خوبی داشته باشد
- شغل را به عنوان فرصتی برای ساختن ببینید بهبودهای بلندمدت در دولت
- از اصول شایستگی حمایت کنید

آنها در قایق پارو نمی زنند. آنها باید مسیری را تعیین کنند در نظر گرفته شده است که شامل معیارهای کمی عملکرد و همچنین اهداف روشن باشد. با این حال، قراردادهای عملکرد هرگز آزمون منصفانه ای دریافت نکردند. بعد از انتخابات ۱۹۹۴ جمهوری خواهان را در کنترل هر دو مجلس کنگره قرار داد. دولت به طور فزاینده ای غرق در کشمکش بر سر بودجه شد، سیاست ها، برنامه ها، عملکرد، موضوعات مختلف مرتبط با مسائل اخلاقی و در نهایت استیضاح کلینتون. ابزارهای هماهنگی رسمی دولت جورج دبلیو بوش یک رویکرد متمرکز برای کنترل مدیریت فدرال اتخاذ کرد. خط مشی تصمیمات معمولاً در کاخ سفید اتخاذ می شد و به مدیران اجرایی سیاسی که انتظار می رفت آن ها را

اجرا کنند، به پایین منتقل می‌شد. وفاداری کامل به رئیس جمهور بوش دوم همچنین از دستورات اجرایی برای اعمال استفاده کرد اختیارات ریاست جمهوری و به ادعای امتیازات اجرایی برای جلوگیری از نظارت کنگره بر سیاست گذاری در سطح عالی دولت تکیه کرد. برای بهبود مدیریت، دولت بوش دوم «کارت امتیاز» را معرفی کرد. و یک ابزار رتبه‌بندی ارزیابی برنامه (PART) آژانس ها بر اساس مدیریت پرسنل خود، مدیریت مالی، پیگیری دولت الکترونیک ((e-gov، تلاش برای پیوند بودجه به عملکرد، و برون سپاری تصمیمات PART به طور خاص به دستیابی به اهداف می پردازد، بهره وری و سیستم های مدیریتی (مانند امور مالی) در تلاش برای پیوند دادن عملکرد آژانس ها به بودجه آنها. دولت همچنین خواستار تصویب قانون آزادی مدیریت شد که کنگره را ملزم می کرد پاسخ به پیشنهادات ریاست جمهوری برای اصلاحات و نوآوری های اداری بر اساس مسیر سریع چندین ابزار دیگر ریاست جمهوری ذکر شده است. رئیس جمهور می تواند اغلب اقدامات اداری درخواست شده توسط کنگره و/یا آژانس ها را مسدود می کنند. را OMB و مدیران سیاسی می توانند به ویژه در ترغیب آژانس ها به این کار ماهر باشند کمتر - یعنی مقررات و اقدامات اجرایی کمتری را آغاز کنید. رئیس جمهور همچنین می تواند از حق وتو برای جلوگیری از ابتکارات قانونی برای اداری استفاده کند تغییر یا اقدام و می تواند سعی کند آژانس ها را از استفاده از وجوه برای اهداف مسدود کند که رئیس جمهور از طریق توقیف با آن مخالف است (به فصل ۶ در مورد مراجعه کنید بودجه بندی). با این حال، این ابزارها خام هستند و در معرض نادیده گرفتن کنگره هستند. وتوی آیتم خطی، که برای بسیاری از فرمانداران ایالت در دسترس است اما نه به رئیس جمهور، ابزار دقیق تری برای وتوی قانونگذاری ارائه می دهد تلاش برای تأمین مالی آژانس ها و برنامه ها در سطوحی بالاتر از سطح مورد نظر رئیس اجرایی در نهایت، طبق قوانین مختلفی که از سال ۱۹۳۹ تصویب شده است، رئیس جمهور چنین کرده است گاهی اوقات قدرت قابل توجهی برای راه اندازی سازماندهی مجدد آژانس و ادارات گسترده داشت که در نهایت منوط به موافقت کنگره بود. بسیاری از ناظران این ابزارها را ناکافی می دانند. آنها معتقدند که رئیس جمهور به کنترل بیشتر بر آژانس های فدرال و توانایی بیشتر برای هماهنگی فعالیت های آنها نیاز دارد. فراتر از کفایت این ابزار و توانایی رئیس جمهور برای هماهنگی فعالیت ها، Phillip J. Cooper⁴⁰ استدلال می کند که وجود دارد مشکل اساسی تر پیش روی اوباما و دولت های آینده؛ بحران ظرفیت با بیش از ۵۰ درصد از نیروی کار فدرال واجد شرایط بازنشستگی در سال ۲۰۱۵، و برنامه های ناکافی برای استخدام کارمندان جدید، فدرال آژانس ها نمی توانند به تعهدات قانونی خود برای اجرای صادقانه عمل کنند قوانین ایالات متحده کسانی که با دیدگاه مدیریتی آغشته شده اند همچنین تمایل دارند استدلال کنند که کنگره باید مشارکت خود را در تصمیم گیری های اداری کاهش دهد. NPR و دیگران در آن دوسالانه (به جای سالانه) بودجه و کاهش شدید الزامات گزارش کنگره به آژانس ها زمان بیشتری برای تمرکز بر دستیابی به قانون خود می دهد. و اهداف سیاست کنگره و دولت اداری واکنش مجالس مقننه به ظهور دستگاه اداری معاصر وضعیت پیچیده و ناهموار

بوده است. مشکل آنها کمبود کافی نیست قانون اساسی یا قانونی برای کنترل اقدامات اداری عمومی آژانس ها بلکه مشکل توانایی فنی برای اعمال نظارت است (بررسی) مدیران دولتی و منافع یا اراده سیاسی برای انجام آن. را کنگره ایالات متحده یک مثال عالی و کاملاً تحقیق شده از چگونگی رشد مدیریت دولتی بر عملکرد مجالس مقننه تأثیر می گذارد. در طول نیو دیل و جنگ جهانی دوم، کنگره یک تفویض بزرگ را به عهده گرفت اختیارات قانونی خود را به آژانس‌های فدرال در تلاش برای جلوگیری از اعماق و بحران های اقتصادی و نظامی طولانی مدتی که ملت با آن مواجه است. توسط در پایان جنگ، قوه مجریه آنقدر بزرگ و قدرتمند شده بود که چندین رهبر قانونگذاری علناً متعجب بودند که آیا کنگره می تواند ادامه دهد یا خیر «جایگاه قانون اساسی آن در طرح فدرال»، اگر «بعدی باقی بماند». بیست سال، و حتی اینکه آیا این امر «ضروری» بود یا نه. پاسخ به دولت اداری که به عنوان بستری برای نقش قانونگذاری گسترده در اداره فدرال عمل کرده است اول، کنگره با اکره موافقت کرد که پیچیدگی سیاست عمومی به طور فزاینده ای آن را ملزم به تفویض اختیارات قانونی به آژانس ها می کند. در واقع، مدیران با وضع قوانین و قضاوت قانونی، قانون وضع می کنند استانداردها، مانند آنچه که یک عمل کاری ناعادلانه است. با این حال، بر خلاف در عمل گذشته، کنگره اکنون رویه هایی را که سازمان ها باید باید مشخص کنند هنگام اعمال اختیارات قانونی خود استفاده کند. این در ابتدا محقق شد از طریق قانون رویه اداری ۱۹۴۶ (APA) همانطور که ذکر شد، این قانون تنظیم قوانین آژانس، قضاوت، اجرا و شفافیت را تنظیم می کند. ایده کلیدی این بود که وقتی آژانس ها به عنوان الحاقات کنگره برای در انجام وظایف قانونگذاری، آنها باید به قانونگذاری پایبند باشند ارزش های. دوم، کنگره ظرفیت خود را برای نظارت یا نظارت بر آن افزایش خواهد داد آژانس ها این یکی از اهداف اصلی سازماندهی مجدد قانونگذاری بود قانون ۱۹۴۶، که کمیته کنگره را ساده و مدرن کرد سیستم. هدف این بود که کمیته های دائمی در سنا و مجلس نمایندگان حوزه های قضایی را هماهنگ می کند و کل آن را سازماندهی می کند سیستم کمیته به گونه ای که کم و بیش با ساختار ادارات و سازمان ها موازی می شود. به عنوان مثال، هر دو اتاق دارای کمیته هایی در زمینه کشاورزی، بانک و ارز، روابط بین الملل، کار، بازرگانی و اراضی عمومی مهمتر از همه، کمیته های دائمی مسئولیت داشتند اعمال «مراقبت مستمر» بر سازمان های تحت صلاحیت خود. در سال ۱۹۷۰، این مأموریت بزرگ شد تا کمیته ها را ملزم به «بازبینی» کند و آژانس ها را به صورت مستمر مطالعه کنند. سوم، کنگره اقداماتی را برای حرفه ای کردن و افزایش کارکنان کمیته ها انجام داد. این کارکنان در تهیه پیش نویس قانون کمک می کنند، به اعضای آن کمک می کنند کنگره در طول جلسات استماع کمیته، و درگیر نظارت بر سازمان های اداری. اگرچه کارکنان کمیته هیچ سمت رسمی ندارند، بسیاری از آنها آنها برای مدت طولانی در سمت خود باقی می مانند و روابط کاری قوی با مدیران حرفه ای در سطح بالای آژانس ها ایجاد می کنند. کارکنان کمیته اغلب گزارش هایی را بنویسید که لوایح را همراهی می کنند، که می تواند راهنمایی مفیدی برای مدیرانی باشد که به دنبال درک مقصود

قانون گذار هستند. در سال ۱۹۴۶، اعضای کنگره پیش بینی کردند که کارکنان کمیته این کار را انجام دهند "در تماس نزدیک با سازمان های اجرایی" کار کنید مطالعه نظارت کنگره بر عملیات اداری به این نتیجه می رسد که در دهه ۱۹۹۰، کارکنان شرکت کنندگان کلیدی در یک سیستم "چشمگیر" بودند نظارتی که خطاها را تصحیح می کند، شامل «سیستم اطلاعاتی اغلب تهاجمی» و فعالیت های مکرر که احتمالاً خطمشی عمومی را بهبود می بخشد. کنگره همچنین به دنبال بهبود ترتیبات کارکنان شخصی خود در این کشور بود در سال ۱۹۴۶، هر چند تغییرات قابل توجهی کمی بعد اتفاق افتاد. کارکنان شخصی هستند به تک تک اعضا متصل است و می تواند سازماندهی شود و در آنها استفاده شود اختیار در عمل، اکثر اعضای کنگره آنها را بر اساس سازماندهی می کنند به وظایف مشابه، از جمله کمک اداری، کمک قانونگذاری، و دفتری. کارکنان شخصی به اعضا در تدوین قانون کمک می کنند، پاسخگویی به مؤسسات و مشارکت در نظارت. از دیدگاه دولت فدرال، کارکنان شخصی در ارائه "خدمات حوزه انتخابیه" یا "کار موردی" مهم ترین هستند. این اغلب شامل کمک به مؤسسات است کسانی که به نوعی با یک آژانس فدرال یا با پر کردن فرم ها مشکل دارند برای کمک های مالی و مزایای فدرال. در سال ۱۹۴۶، ظاهراً هیچ استانداردی وجود نداشت اصطلاح برای آن یکی از نمایندگان آن را به عنوان "نماینده شخصی" نامید. یا «نماینده واشنگتن». ۴۵ با این حال، امروزه به عنوان یک نقش نهادی مشروع توسط همه درگیران تلقی می شود: مردم، قانونگذاران، و آژانس ها پس از سال ۱۹۴۶، کنگره این واکنش نهادی را در انواع مختلف تقویت کرد از راه APA اصلاح و تقویت شده است تا از فدرال اطمینان حاصل شود مدیریت شفاف تر، نماینده تر و مشارکتی تر است حساس بودن به کاغذبازی، باری را بر دوش جامعه و افراد خاص وارد می کند نگرانی های کسب و کارهای کوچک تعداد کلی و توانایی کارکنان کنگره در طول زمان به طور چشمگیری افزایش یافته است. حتی بعد از پرسنل قابل توجه با کاهش در اواسط دهه ۱۹۹۰، تعداد کل کارکنان کمیته در سال ۲۰۰۰ به ۲۴۹۲ نفر رسید، در حالی که تعداد کارکنان شخصی اعضای کنگره حدود ۱۱۷۰۰ نفر بود. دو سوم همه کارکنان در خانه مستقر هستند. علاوه بر این، رهبری دیگری دارد حدود ۲۷۵ کارمند در لیست حقوق و دستمزد. و کنگره خود تقریباً استخدام می کند ۵۱۰۰ نفر به عنوان "خانه دار"، نگهبان محوطه، و پلیس کنگره، در میان سایر وظایف. ۴۶ در سال ۱۹۷۰، سرویس مرجع قانونگذاری سابق به یک سرویس تحقیقاتی کنگره بسیار قوی تر تبدیل شد که در خدمت به عنوان اتاق فکر کنگره کنگره به طور چشمگیری ظرفیت خود را برای مقابله بهبود بخشید با بودجه فدرال با ایجاد دفتر بودجه کنگره در سال ۱۹۷۴. دفتر پاسخگویی دولت به طور قابل توجهی ارتقا یافته است سالها و اکنون به شدت درگیر ارزیابی برنامه های اداری است و عملکرد. با هم، کارکنان سرویس تحقیقات کنگره، دفتر بودجه کنگره و شماره دفتر پاسخگویی دولت حدود ۴۵۰۰ پرونده سازی و بشکه گوشت خوک به عنوان فعالیت های اصلی کنگره ظاهر شده اند و به طور گسترده به عنوان کلیدهای مهم برای تداوم تصدی تلقی می شوند. این اعضای کنگره هر سال ده ها هزار پرونده را رسیدگی می کنند. آنها تمایل و توانایی

خود را برای مشارکت در این عملکرد تبلیغ می کنند. نسبت از کارکنان شخصی منصوب به منطقه اصلی تا حدودی مطابق با آن رشد کرده است با تمایل به ارائه پرونده های بیشتر و بهتر. رسیدگی به پرونده مهم است تلاش یک عضو برای انتخاب مجدد، زیرا امتیازاتی را فراهم می کند که احتمالاً با رای جبران می شود. مثلاً وقتی یکی از اعضای کنگره کمک می کند کسی که مزایای تامین اجتماعی را دریافت می کند، احتمالاً حداقل یکی را برنده می شود رای دهید - شاید بیشتر، بسته به خانواده و حلقه دوستان گیرنده و آشنایان تردیدی وجود ندارد که هدف اصلی رسیدگی به پرونده، ارائه است خدمتی ارزشمند به رای دهندگان با این حال، اعضای آن را نیز قادر می سازد کنگره و کارکنان شخصی آنها برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد نحوه عملکرد آژانس ها. گاهی اوقات چنین سوء مدیریت جدی ای را آشکار می کند که کنگره احساس می کند نیاز به تغییر مبانی یک آژانس، از جمله رهبری، اختیارات، فرآیندها و ساختار سازمانی آن. به عنوان مثال، یک مورد خوب می تواند باشد این گزاره را مطرح کرد که بررسی پرونده نقش مهمی در ایجاد انگیزه داشته است کنگره تجدید ساختار خدمات درآمد داخلی گسترده و قانون اصلاحات ۱۹۹۸،۴۷ قانون بشکه خوک، که شامل آوردن پروژه های ویژه به منطقه محل سکونت قانونگذار، حداقل یکی از عناصر اصلی سیاست آمریکا بوده است از آنجایی که قانون رودخانه ها و بنادر در سال ۱۸۲۴. با این حال، دامنه و مقیاس آن به طور چشمگیری افزایش یافته است، و اکنون به شدت توسط اعضای آن درک شده است کنگره به عنوان کلید انتخاب مجدد وجوه فدرال در اشکال مختلفی وجود دارد و اندازه زیرساخت ها، ساختمان های اداری فدرال، تاسیسات نظامی، قراردادهای و کمک های مالی تحقیقاتی. تعجبی نداشت که در سال ۱۹۹۳ اولین انتخاب از ۵ اکثریت ۱۱۰ عضو جدید مجلس یک کرسی در امور عمومی بود و کمیته حمل و نقل میل دو حزبی بود - ۲۹ دموکراتیک و ۲۷ نفر از نامزدهای دوره اول جمهوری خواه به دنبال کرسی در کمیته ۶۳ نفره بودند. وقتی از یکی از اعضای جدید پرسیده شد که آیا منتقدان ممکن است به پروژه های حیوان خانگی او برچسب «گوشت خوک» بزنند، او پاسخ داد: «اینجا هیچ چیز زیادی وجود ندارد». نگرانی با کسری بودجه و هزینه دولت در آن زمان شکست خورد شور و شوق اعضا را برای گوشت خوک کاهش دهید. قانون برابری حمل و نقل ۱۹۹۸ برای قرن بیست و یکم شاید بهترین مثال «الف اسکناس پر از گوشت خوک ... این عمل بیش از ۴۰۰ صفحه است و پروژه های مجاز بالغ بر ۲۱۸ میلیارد دلار در مدت شش سال. یکی از اعضا گفت نامه "حامی پستی عزیز" یک کنگره رای دادن در کنگره، یکی از رای دهی های من است مسئولیت های مهم کمک به شرکت کنندگان در حل مشکلاتی است که با هر یک از آنها مواجه می شوند آژانس فدرال ... هر زمان که شما، اعضای خانواده تان، یا دوستان در مورد هر موضوع قانونی نظری دارند یا سیاست یا برنامه فدرال، لطفاً خود را بیان کنید نظرات در نامه ای برای من و ارسال آن به دفتر من در واشنگتن. توجه شخصی خودم را به آن معطوف خواهم کرد. نامه خود را به: عضو کنگره جورج سی وورتل ۲۲۹ ساختمان اداری کانن هاوس واشنگتن، دی سی ۲۰۵۱۵ زیرا وظایف قانونی من مستلزم حضور من در واشنگتن

در بیشتر روزهای هفته است در سال، سریعترین راه برای دریافت کمک از من تجربه هر گونه مشکل فدرال، تماس تلفنی است، به دفتر منطقه من در سیراکوز مراجعه کنید یا بنویسید. باید شما با مشکلی در خدمات درآمد داخلی مواجه شده اید، تاخیر بی مورد در دریافت مزایا چک، یا هر مشکلی با یک آژانس فدرال، اعضای کارکنان منطقه من مشتاق تلاش هستند و مشکلات خود را در اسرع وقت حل کنید هر یک از اعضای کارکنان من، در ناحیه ۲۷ و در واشنگتن، در معامله اقتدار دارند با آژانس های خاص کارکنان من به رای دهندگان کمک می کنند که برای به دست آوردن با مشکلات بوروکراتیک روبرو می شوند کمک هزینه تحصیلی، تامین اجتماعی، حقوق بازنشستگی و از کارافتادگی. آنها به حل مشکلات پزشکی کمک می کنند، مدیکید و مطالبات غرامت کارگران آنها ارائه مشاوره به متقاضیانی که به دنبال مشاغل فدرال هستند، و به جانبازانی که واجد شرایط دریافت وام مسکن هستند کمک کند و مزایای آموزشی آنها به مؤسسات کمک می کنند در خدمت سربازی برای گرفتن مرخصی اضطراری و جابجایی در شرایط سخت خاص. قصد سفر به واشنگتن را دارید؟ کارکنان من می تواند تورهای کاخ سفید و FBI را ترتیب دهد. ما درخواست هایی را برای پرچم هایی که بر فراز آن به اهتزاز در آمده است، برآورده می کنیم کنگره ایالات متحده و همچنین درخواست اسناد فدرال. ما همچنین به افرادی که به دنبال وام مشاغل کوچک و قراردادهای فدرال هستند کمک می کنیم. اگر در شهرستان اونونداگا زندگی می کنید و نیاز دارید کمک، لطفاً تلفن کنید یا بنویسید سیراکوز دفتر منطقه شماره تلفن ۴۲۳-۵۶۵۷ است. آدرس دفتر: ۱۲۶۹ ساختمان فدرال میدان کلینتون سیراکیوز، نیویورک ۱۳۲۶۰ اگر در مدیسون کانتی زندگی می کنید، تلفن کنید ۵۰۲۷ یا رایگان، ۱-۸۰۰-۴۶۲-۸۰۸۰. این ۶۸۷-آدرس دفتر مدیسون کانتی من این است: ۶۰۱ دریاچه بندر جاده چیتانگو، نیویورک ۱۳۰۳۷ به کمک نیاز دارید؟ نظری دارید؟ من مشتاق گوش دادن و کمک هستم گوشت خوک بیشتر از کباب ممفیس است. از جمله موارد، مسیرهای دوچرخه بود در رود آیلند (۵,۸۵ میلیون دلار)، علائم راهنمایی و رانندگی به استادیوم ریس در تامپا (۱ میلیون دلار)، یک "مرکز تقویت گیاهی کنار جاده ای بومی" در آیووا (۷۶۰۰۰۰ دلار)، مرمت سنگفرش در ممفیس (۷۰۰۰۰۰ دلار) و بزرگراه منحصراً در کانادا که به نفع آلاسکا خواهد بود (۱۲۰ میلیون دلار). با این حال، با موفقیت جنبش تی پارتی، طرفداران خود را انتخاب کرد فلسفه دولت کوچک به کنگره و دولت های ایالتی، مانند گوشت خوک هزینه های بشکه ممکن است در حال کاهش باشد. اگرچه، با توجه به ناتوانی مجلس و سنا در تصویب قانونی برای پایان دادن به تخصیص اختصاص، ممکن است بیشتر تغییر در لفاظی است تا عمل. این جنبه های پاسخ نهادی کنگره به امور اداری ایالت ظرفیت خود را برای تنظیم و نظارت بر اداره فدرال افزایش می دهد. که در سال ۱۹۹۳، مشارکت بالقوه آن در امور اداری یک جهش کوانتومی داشت تصویب قانون عملکرد و نتایج دولت (به طور متناوب به نام GPRA و قانون نتایج). این اقدام یک ابتکار کنگره بود که از حمایت ریاست جمهوری برای ترویج مدیریت نتیجه گرا برخوردار بود. سازمان ها را ملزم به تدوین برنامه های استراتژیک با اهداف مشخص و مشخص کرد شاخص هایی، ترجیحاً کمی،

برای ارزیابی پیشرفت به سمت آنها ماده کلیدی به طور خاص آژانس ها را ملزم به «مشاوره با کنگره» می کرد. هنگام تدوین برنامه های استراتژیک خود. آنچه که یک نفر اندازه می گیرد اغلب همان چیزی است که یکی است می شود، بنابراین کنگره گاهی اصرار داشت که در انتخاب شاخص های عملکرد نیز مشارکت داشته باشد. GPRA همچنین آژانس ها را ملزم به ارسال سالانه کرد گزارش عملکرد به کنگره و در نهایت به دنبال مبنای بودجه بود تصمیم گیری در مورد عملکرد اداری قانون ۱۹۹۳ جایگزین شد عملکرد دولت و نتایج قانون نوسازی قانون ۲۰۱۰. The این قانون برنامه ریزی استراتژیک آژانس را با دوره ریاست جمهوری هماهنگ می کند و حاوی مقررات متعددی است که آژانس ها را ملزم به مشورت و گزارش می کند به کمیته های کنگره زمانی که اقتدار قانون اساسی کنگره و واکنش نهادی آن به توسعه مدیریت فدرال به عنوان یک قدرت بزرگ را در نظر بگیریم بی دلیل نیست که پرسیم «به هر حال این بوروکراسی کیست؟» همچنین برای پاسخ به این که کنگره حداقل حضانت مشترک بر قوه مجریه دارد شاخه. دادگاه ها: پاسخی قضایی به مدرن مدیریت دولتی قوه قضاییه فدرال و ایالتی نیز به افزایش قدرت اداری عمومی واکنش نشان داده اند. یافتن قضات به شدت درگیر مسائل اداری عمومی، مانند فرصت های برابر در مدیریت پرسنل و مدیریت زندان ها، مراکز بهداشت روان عمومی و مدارس. قضات گاهی اوقات تخصص مدیران دولتی را زیر سوال می برند و آنها را حدس می زنند تصمیمات تا حد زیادی، فعالیت قضایی از این نوع مورد انتقاد قرار گرفته است نامناسب، غیر دموکراتیک، تهدیدی برای فدرالیسم، و نقض تفکیک قوا است. در دست سازمان های دولتی است. یکی از مشکلات اساسی قانون اساسی دولت اداری معاصر این است که تفکیک قوا هر چه بیشتر و بیشتر به فروپاشی تمایل دارد. فعالیت های قانونی و قضایی بیشتری در ادارات دولتی صورت می گیرد دستگاه های قوه مجریه در چکیده، بگوییم که این نمایندگی ها قوانینی را وضع کنید، قوانین آنها را اجرا کنید، و چالش های مربوط به اجرای آنها را مورد قضاوت قرار دهید اقدامات ممکن است به سختی مانند یک موضوع نگران کننده قانون اساسی به نظر برسد. ولی هنگامی که این اختیارات بر افراد یا شرکت های خاص اعمال می شود، الف احساس بی انصافی و بی عدالتی ممکن است رخ دهد. مثلا یک آژانس را فرض کنید قوانینی را برای واجد شرایط بودن دریافت کمک های رفاهی وضع می کند، آنها را با انجام حملات پیش از سحر به خانه های دریافت کنندگان اجرا می کند و سپس تصمیم می گیرد که اقدامات خود را انجام دهد.

منطقی و قانونی

عضوی از یک گروه اقلیت، که سپس قوانین پرسنلی خود را در مورد آن به چالش می کشد به این دلیل که آنها از نظر نژادی تبعیض آمیز هستند، فقط توسط آژانس گفته می شود پس از برگزاری جلسه استماع، قوانین معتبر هستند و به درستی از آنها پیروی شده است. برای افراد یا مشاغل، قوه قضاییه که اغلب به عنوان قانون اساسی در نظر گرفته می شود حافظ حقوق افراد، ممکن است برایشان سخت باشد که بیکار بنشینند. با این حال، از اواخر دهه ۱۹۳۰ تا دهه ۱۹۵۰، این امر عمدتاً همان چیزی است که دادگاه ها داد. ۵۵ بویژه قوه قضاییه فدرال به دلیل مخالفت با نیو دیل در دهه ۱۹۳۰ از نظر سیاسی تضعیف شد. پس از رئیس جمهور فرانکلین دی. روزولت در سال ۱۹۳۷ تهدید کرد که دادگاه عالی را با قضات مساعدتر «بسته» خواهد کرد با رویکردهای او، قوه قضاییه در کل شروع به نادیده گرفتن مشکلات واقعی قانون اساسی ناشی از اعطای اختیارات قانونگذاری و قضایی به دستگاه های اجرایی قوه مجریه با این حال، در دهه ۱۹۵۰، هیچ کدام قدرت مدیران دولتی بر شهروندان و یا بی عدالتی ها آنها را می توان نادیده گرفت. به عنوان مثال، در طول "ترس قرمز" از اواخر دهه ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰، مواردی از دست دادن کارمندان فدرال وجود داشت مشاغل، متهم به «بی وفاداری» به دلیل اینکه خوانندگان نیویورک تایمز بوده اند، طرفداری از ادغام نژادی، اعتقاد به مطلوبیت رابطه جنسی قبل از ازدواج، یا داشتن دوستان باهوش یا باهوش. ۵۶ تا دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، رفاه دریافت کنندگان در معرض انواع آزار و اذیت قرار گرفتند و هر کسی که به دنبال آن بود به نظر می رسد که مجوز شغلی تقریباً به طور کامل در اختیار افراد کوچک است.

مستبدان اداری

از دهه ۱۹۵۰، زمانی که دادگاه های فدرال مجدداً علاقه خود را به این موضوع جلب کردند اقدامات مدیران دولتی، قوه قضاییه به افزایش آن پاسخ داده است قدرت اداری در درجه اول از چهار طریق. اینها کار زیادی برای انجام دادن دارند با رویکرد حقوقی معاصر و محدودیت های قانونی در مورد مدیریت دولتی، و همچنین توضیح می دهند که چگونه دادگاه ها به شرکای تمام عیار در مدیریت دولتی تبدیل شده اند. تقویت و بیان حقوق اساسی قوه قضاییه فدرال «ایجاد» یا فرصتی برای اعلام حقوق قانونی جدید برای افراد به هنگام تماس با مدیران دولتی در برخی زمینه ها داشته است و حقوق افراد را در برخی دیگر تقویت کرده است. دادگاه ها حمایت های قانونی بیشتری را برای افراد فراهم کرده اند با به عهده گرفتن نقش کارمند دولتی یا مشتری یا مشتری سازمان های اداری دولتی. در هر دو مورد، متمم اول، برابر است حفاظت، و روند قانونی حقوق اساسی افراد بوده است به میزان قابل توجهی تقویت شد. قبل از دهه ۱۹۵۰، مشتریان و کارمندان دولتی حقوق توسط دکتربین قانون اساسی امتیاز، که دارای آن بود، اداره می شد اثر سلب حمایت از آنها در برابر تخلفات اداری بر حقوق و آزادی های مدنی که معمولاً در اختیار شهروندان ایالات متحده است. اگر می خواستند یک شغل

بخش دولتی یا مزایایی مانند مسکن عمومی، مجبور بودند آن را بپذیرند شرایط مرتبط با آن دیگر نمی توان از مزایای رفاهی افراد محروم شد زیرا آنها دارای آزمون اقامت طولانی مدت نیستند و نمی توان آنها را رد کرد غرامت بیکاری زیرا اعتقادات مذهبی آنها مانع از آنها می شود قبولی کار در روزهای شنبه آنها همچنین اغلب مستحق رسیدگی عادلانه هستند زمانی که مزایا حذف یا رد می شوند. به همین ترتیب، حق عمومی کارمندان به عنوان یک شهروند به شیوه ای غیر حزبی در مورد مسائل عمومی صحبت کنند نگرانی آنها و همچنین حق آنها برای تعلق (یا عدم تعلق) به انجمن ها، از جمله احزاب سیاسی و اتحادیه های کارگری، مورد حمایت قرار گرفته است. کارمندان دولتی نیز هنگام مواجهه با اخراج، از حمایت های رویه ای گسترده قانون اساسی برخوردار شوند برای دلایلی که به شهرت یا قابلیت استخدامی آنها در آینده آسیب جدی وارد می کند یا به منافع دارایی آنها تجاوز می کند، مانند حق تصدی، که در اختیار دارند. شغل ها. حقوق پیمانکاران از برخی جهات به موازات حقوق کارمندان دولتی است دادگاه ها همچنین از زندانیان و مردم حمایت بیشتری کرده اند محدود به مراکز بهداشت روان عمومی این دومی ها اکنون بر اساس قانون اساسی حق درمان یا آموزش دارند. ۵۹ مدیریت در سطح خیابان نیز بوده است تحت برخی از محدودیت های قانون اساسی متمم چهارم قرار گرفت.

بررسی دقیق تر تصمیمات اداری

اگرچه این سیاست تا حدودی به طور تصادفی اعمال می شود، اما قوه قضاییه فدرال اغلب از مدیران دولتی می خواهد که اساس سیاست گذاری خود را توضیح دهند تصمیم گیری با دقت بالا از اواخر دهه ۱۹۳۰ تا دهه ۱۹۷۰، دادگاه ها تمایل زیادی به توجه به تخصص مدیران دولتی و به ندرت تصمیمات خود را در مورد مسائل فنی یا سیاسی زیر سوال می بردند. از اوایل با این حال، در دهه ۱۹۷۰، قوه قضاییه مکرراً خواستار اصل موضوع شده است تصمیمات آژانس منطقی باشد به عنوان مثال، دادگاه عالی ایالات متحده این رویکرد را در *FTC علیه Sperry & Hutchinson (1972)* دنبال کرد، زمانی که آن را کنار گذاشت. تصمیم *FTC* به این دلیل که استدلال آژانس غیرمنطقی بود- نمی توان عقلاً از مقدمات آن به نتیجه آن رسید. دیگر موارد مهم در این خط، که اغلب رویکرد "نگاه سخت" نامیده می شود، عبارتند از شهروندان برای حفظ پارک اورتون در مقابل ولپ (۱۹۷۱)، انجمن سازندگان وسایل نقلیه موتوری در برابر مزرعه ایالتی (۱۹۸۳)، و بخش اتحادیه صنعتی، *AFL-CIO* علیه موسسه نفت آمریکا (۱۹۸۰، بحث در فصل ۹). ۶۰ احکام دیوان یک طرفه علیه سازمان های دولتی نبوده است. با این حال. دیوان عالی قاطعانه به قوه قضاییه فدرال گفته است که اجازه دهد انعطاف پذیری قابل توجه آژانس ها در انتخاب رویه های قانون گذاری، تفسیر قانونی و تصمیمات اجرایی.

دعاوی حقوقی عمومی یا حقوق اصلاحی

در یک توسعه بسیار پیچیده تر، قوه قضائیه فدرال مدل را تغییر داده است از دعوی سنتی به نحوی که رسیدگی به آن را برای دادگاه ها بسیار آسان می کند مداخله در مدیریت دولتی مدل جدید اغلب حقوق عمومی نامیده می شود دعوی قضایی یا قانون اصلاحی. ۶۲ نمونه های آشنا شامل حذف تبعیض نژادی مدارس دولتی و موارد اصلاح زندان است. سه ویژگی عمده قانون اصلاحی مدل باید مورد تاکید قرار گیرد. اول اینکه توسط دادگاه ها به عنوان وسیله ای توسعه داده شد مداخله در عملیات اداری دوم، قانون اصلاحی، قوه قضائیه را قادر می سازد تا مستقیماً درگیر شود در مدیریت دولتی به عنوان مثال، در حکم به سلامت روان عمومی قضات فدرال، امکانات و زندان ها مطابق با استانداردهای قانون اساسی شوند از اختیارات خود برای ارائه تسهیلات عادلانه برای مشخص کردن مواردی مانند نسبت پرسنل، محدوده دما، قرار دادن نگهبان، و سرویس بهداشتی و الزامات ضد ازدحام ثالثاً، دخالت قضایی در اداره دولتی دارای پیامدهای بودجه ای است. در نتیجه، مدل قانون جبرانی، قضات را قادر می سازد تا یک تأثیر گسترده بر بودجه ریزی به عنوان مثال، در سال ۱۹۸۰، ۴۸ درصد از بوستون تخصیص بودجه توسط قضات فدرال و ایالتی "ریاست" می شد به دنبال اصلاح جنبه های آموزش عمومی، مسکن عمومی، مدیریت پرسنل عمومی، زندان ها و مراقبت از عقب مانده های ذهنی است. مدل قانون اصلاحی بررسی قضایی ابزاری قدرتمند برای توانمندسازی است قوه قضائیه هدایت بسیاری از جنبه های مدیریت دولتی را به عهده بگیرد، جایی که ضمانت تلقی می شود. در سال ۱۹۹۵، یک سرمقاله واشنگتن پست با تأیید این موضوع را توضیح داد: «چرا دادگاه ها در دی سی اجرا می شوند.» ۶۴ امروز، می توان یک قطعه مشابه در مورد "چرا دادگاه ها در کالیفرنیا اداره می شوند" بنویسید زندان ها. ۶۵ در دهه های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، مدیران دولتی خود را یافتند. کار با قوه قضائیه به گونه ای که قبلاً بی سابقه بود. همانطور که الزامات قانون اساسی همچنان در رویه اداری عمومی نفوذ می کند، در زندان ها، امکانات بهداشت روان عمومی و سیستم های اداری، استفاده از قانون اصلاحی باید کمتر رایج شود. با این حال، قانون اصلاحی کنترل مهمی برای مدیریت به شدت غیرقانونی باقی خواهد ماند .

عملیات مسئولیت و مصونیت

جنبه نهایی و به همان اندازه دراماتیک واکنش قوه قضائیه به ظهور دولت اداری معاصر به شدت کاهش عمومی داشته است مصونیت مدیران از دعاوی مدنی برای خسارات مالی برای نقض حقوق اساسی افراد به طور سنتی، بر اساس قوانین مشترک آمریکا و با حمایت کلی گسترده از قانون اساسی، مدیران دولتی کاملاً از چنین دعاوی مصون بودند. تحت دکترین مصونیت مطلق، یک مدیر عمومی که خلاصه به عنوان مثال، حقوق قانون اساسی یک فرد، از طریق تبعیض نژادی، نمی توان از فرد آسیب دیده برای جبران خسارت مالی شکایت کرد. یا همانطور که اتفاق می افتد با برخی از فرکانس ها، پلیس، اف بی آی، عوامل مواد مخدر، و سایر مجریان قانون پرسنل ممکن است به شیوه ای بیش

از حد غیرتمند عمل کنند و چهارمین فرد را نقض کنند. حقوق اصلاحی در برابر تفتیش و توقیف غیر منطقی. با این حال، تحت دکترین مصونیت مطلق، هیچ توسل مؤثری وجود نخواهد داشت در اختیار زیان دیده است. در طول دهه ۱۹۷۰، دیوان عالی رویکرد رایج را کنار گذاشت مصونیت مطلق و جایگزین مصونیت واجد شرایط. اگرچه برخی از اقدامات اداری عمومی - در درجه اول آنهایی که شامل وظایف قضاوتی هستند هنوز هم از مصونیت مطلق برخوردار هستند، امروزه اکثر کارمندان دولتی به طور بالقوه هستند شخصاً مسئول هر اقدامی در محدوده وظایف رسمی خود هستند که خلاصه کردن حقوق قانونی سایر افراد که توسط قانون اساسی یا فدرال حمایت شده است. به عبارت دیگر، یک مدیر دولتی که خلاف قانون اساسی یا غیرقانونی است به شخص دیگری صدمه می زند، می توان برای جبران خسارت شکایت کرد و در صورت اعطای خسارت، مدیر دولتی شخصاً مسئول تسویه حساب است. با این حال، او ممکن است توسط آژانس یا دولتی که او را استخدام می کند غرامت دریافت کند یا او. درک ارتباط بین فرض تغییر از مصونیت به مسئولیت و ایجاد حقوق جدید قانون اساسی برای افراد در ارتباط با مدیریت دولتی، همانطور که قبلاً بحث شد. این دیوان عالی صراحتاً اعلام کرده است که مسئولیت بیشتر مدیران دولتی وسیله ای است برای اطمینان از اینکه آن مقامات با جدیت از تخلف اجتناب خواهند کرد. حقوق اساسی افراد ۶۶ دادگاه تلاش کرده است اطمینان حاصل کند که چه زمانی بدون شک، مدیران دولتی در سمت حمایت از قانون اساسی اشتباه خواهند کرد حقوق. این رویکرد در استاندارد فعلی برای تعیین میزان موجود است محدوده مصونیت واجد شرایط: به زبان ساده، احتمالاً یک مدیر دولتی وجود دارد در صورت تخطی از قانون اساسی که به وضوح مشخص شده است، شخصاً مسئول باشد حقوق قانونی فدرال که یک فرد معقول از آن آگاه بوده است تغییر از یک فرض مصونیت مطلق به یک فرض مسئولیت بالقوه بسیاری از مدیران دولتی را در موقعیت های دشواری قرار داده است. هیچ کس دوست ندارد از او شکایت شود یا از جیب خود غرامت بپردازد. بسیاری به دنبال بیمه قانونی هستند. برخی احتمالاً شغل خود را ترک کردند و به دنبال مشاغل خصوصی بودند اشتغال بخش دیگران به شدت شکایت کرده اند که این جنبه از پاسخ قضایی به دولت اداری کار آنها را تقریباً غیرممکن کرده است. آنها از اقدام می ترسند و می ترسند غیر فعال بمانند. مشکل با مشکلات گاه شدید اقتصادی بسیاری از آژانس ها و صلاحیت های سیاسی، همراه با الزامات مستمر تحت فدرال قانونی که آنها به تعهدات خود در قبال گروه های مختلف اعم از دانش آموزان، زندانیان، بیماران روانی، معلولان و افراد محروم عمل می کنند.

گروه های اقلیت یا دیگران

دیوان عالی کشور از مشکلات موجود غافل نیست، اما از آن غافل است به مصونیت واجد شرایط متعهد می ماند. اگر چه دادگاه این را تایید کرده است سازمان های ایالتی و فدرال نمی توانند برای خسارت مالی در دادگاه فدرال شکایت کنند کارمندان دولتی و مقامات دولتی در تمام سطوح دولتی به دلیل

تخلفات قانونی خود در برابر چنین کتکی‌ها آسیب پذیر هستند و حتی ممکن است دولت‌های محلی نیز آسیب پذیر باشند. به دلیل عدم آموزش کارکنان خود برای محافظت از قانون اساسی افراد شکایت کردند حقوق ۶۸. مسئولیت به جبران خسارت وارده ختم نمی‌شود. می‌تواند همچنین شامل خسارات تنبیهی یا مثالی برای مجازات عمومی است مدیر درگیر شده و دیگران را از ارتکاب تخلفات مشابه باز می‌دارد. در سطح فدرال، غرامت در اختیار آژانس‌ها است. ایالت و ترتیبات محلی متفاوت است. در موارد نادر، نقض حقوق اساسی می‌تواند منجر به پیگرد کیفری شود. اگر یک مدیر دولتی حقوق قانونی شخصی را نقض کند، به طور بالقوه مسئول است. اما حقوق اساسی، همانطور که اکنون وجود دارد، نیست به سادگی در قانون اساسی حک شده است. به عنوان قاضی سابق دیوان عالی، لوئیس پاول خاطرنشان کرد، قانون اساسی «آن چیزی است که دادگاه‌ها می‌گویند» ۶۹ در زمان معین، حقوق فردی در قانون اساسی بازتابی از قوه قضائیه است ارزش‌ها و تفسیر تاریخ مشروطه. استانداردهای فردی حقوق و آزادی‌های مدنی، حمایت برابر و روند قانونی برای همیشه در حال تغییر هستند. قبل از سال ۱۹۵۴، جداسازی نژادی در انظار عمومی الزامی بود مدارس مجاز بود، دانش‌آموزان را می‌توان بدون هیچ‌گونه تأسیسی اخراج کرد رویه عادلانه، کارمندان عمومی را می‌توان به دلیل "افکار اشتباه" اخراج کرد، بیماران روانی و زندانیان را می‌توان تحت شرایط بسیار خشن "انبار" کرد. شرایط وحشیانه، و شهروندان از حمایت قانونی کمی در برابر مردم برخوردار بودند یا اصلاً حمایت نمی‌کردند اقدام اداری برای محروم کردن آنها از مزایای مختلف یا مجوزهای شغلی. امروزه، در نتیجه دیدگاه‌های قضایی جدیدتر، تصویر کاملاً متفاوت است آنچه قانون اساسی اقتضا می‌کند دادگاه‌ها استانداردهای فعلی را ایجاد کردند مسئولیت مدیران دولتی برای وادار کردن مدیران دولتی به پاسخگویی نه تنها به قانون اساسی اعلام شده، بلکه به ارزش‌های قانون اساسی. فقدان سابقه خاص در رویه قضایی قانون اساسی این کار را انجام می‌دهد امروز قادر به محافظت در برابر مسئولیت نیست. حقایق پیرامون یک عموماً اقدامات مدیر ممکن است قبلاً رخ نداده یا مورد دعوا قرار نگرفته باشد. یا آنها ممکن است در زمانی که محتوای قانون اساسی مورد دعوا قرار گرفته باشد قانون به وضوح متفاوت بود. این بدان معنا نیست که مدیران دولتی در فضایی از هرج و مرج کامل کار می‌کنند یا هیچ استانداردی برای آن وجود ندارد هدایت. اگر کارمندان دولتی به وضوح یک اصل مشروح قانون اساسی را نقض کنند، یا اگر اساس قانون در حال تحول «عادلانه» را فراهم کند، می‌توانند مسئول شناخته شوند. «هشدار» که رفتار آنها خلاف قانون اساسی است. مورد بعدی - موردی که او ممکن است در آن نقش داشته باشد - احتمالاً تصمیم‌گیری می‌شود. به برای انجام این کار به طور موثر، مدیران دولتی باید درک وسیعی از آن داشته باشند ارزش‌های قانون اساسی و فلسفه‌های قضایی معاصر. مدیران دولتی اکنون باید پاسخگوی ارزش‌های قوه قضائیه باشند و بنابراین باید پاسخگو باشند قوه قضائیه توانایی بیشتری برای اعمال نفوذ بر فعالیت‌های این سازمان به دست می‌آورد دولت اداری پاسخ قضایی به ظهور دولت اداری معاصر نقش محاکم در اداره دولتی را به میزان قابل توجهی تقویت

می کند. مدیران دولتی به عنوان شریک با قضات کار می کنند. آن ها هستند تحت فشار بیشتر برای توضیح تصمیمات و اقدامات خود به دادگاه. آگاهی از ارزش های قانون اساسی که توسط قوه قضائیه بیان شده است، تبدیل به الف می شود نیاز شغلی مثبت برای بسیاری از مدیران دولتی آدم واقعا نمی تواند امروزه کارمندان دولتی را بدون توجه به قانون اساسی مدیریت کنید. در مورد مدیریت زندان ها و عمومی هم همینطور است مسکن و درگیر شدن در انواع بازرسی، پلیس و سایر وظایف نظارتی.

گروه های علاقه مند

گروه های ذینفع سازمان یافته از دیرباز یکی از ویژگی های مهم آمریکایی بوده اند سیاست. ۷۱ این سازمان ها معمولاً برای نمایندگی از منافع اقتصادی یا اجتماعی گروه نسبتاً مشخصی از افراد مانند پنبه کاران یا تولیدکنندگان شکر. به معنای واقعی کلمه هزاران گروه از این قبیل وجود دارد، نماینده همه چیز از (A اتحادیه آزادی های مدنی آمریکا) تا (Z روی). تهیه کنندگان). بررسی سریع دفترچه تلفن واشنگتن دی سی نمونه هایی از گروه هایی را به دست می دهد که نماینده بانکداران، دوچرخه سواران، دستیاران پزشکان، بیسبال هستند. طرفداران، پرورش دهندگان ذرت، پرنده شناسان، غیر سیگاری ها، تولیدکنندگان چغندر قند، مدیران انجمن و بسیاری دیگر. به طور سنتی، گروه های ذینفع در مجلس قانون گذاری لابی می کردند تا اعضای آن را متقاعد کنند که از لایحه ای حمایت کنند یا به آن رأی دهند. اعضای یک گروه برعکس، آنها ممکن است سعی کنند قانونگذار را متقاعد کنند با سیاستی که ممکن است برای منافع آنها مضر باشد مخالفت کنند. با این حال، لابی کردن دیگر تنها محدود به قوه مقننه نیست. از آنجایی که اهمیت قانون گذاری در سازمان های اجرایی افزایش یافته است، لابی گری در طول فرآیند تدوین قوانین برای شکل دادن به نحوه اجرای قوانین نیز افزایش یافته است. اگرچه انتقادات زیادی دارد از لابی گران وضع می شود، اساساً آنها از حقوق متمم اول استفاده می کنند آزادی بیان و انجمن و درخواست از دولت برای جبران از شکایات تا زمانی که رشوه خواری، زیاده خواهی، یا سایر فسادها انجام نمی شود، فعالیت گروه های فشار می تواند ارزشمند تلقی شود در اطلاع دادن به سیاست گذاران از اینکه منافع مهم در کجا قرار دارند موضوع. با وجود انتقادات فراوان از سیاست گروه های ذینفع، بسیاری از آمریکایی ها متوجه می شوند چنین گروه هایی وسیله ای کارآمد برای بازنمایی دیدگاه های خود هستند .

سیاست انتخاباتی کمیته های مشورتی

به طور طبیعی، زمانی که مدیران دولتی بیشتر درگیر تعیین دستور کار شدند و تدوین سیاست، لابی گروه های ذینفع در این کشور رایج تر شد شعبه اجرایی. امروزه، مدیران دولتی با نمایندگان بیش از ۱۰۰۰ گروه ذینفع تعامل دارند. چنین تماس هایی اغلب در یک قالب سازمانی شامل جلسه با مشاوره

رسمی ایجاد شده کمیته‌ها این گروه‌ها شبه دولتی هستند و گاه «شاخه پنجم» حکومت به شمار می‌روند. از طریق جلسات مکرر، آنها را فراهم می‌کنند آژانس‌هایی با مشاوره و دیدگاه‌های مربوط به توسعه خط مشی، وضع قوانین و اجرای برنامه. بسیاری از حدود ۹۰۰ کمیته مشورتی دولت فدرال بر نگرانی‌های نسبتاً محدود تمرکز می‌کنند، مانند یک فناوری خاص، مکان جغرافیایی، محصول، بیماری، مواد شیمیایی یا غذا. برای به عنوان مثال، کمیته‌های مشورتی در مورد چرم کفش، منسوجات صادراتی، تلویزیون آموزشی کودکان، تجهیزات پزشکی، مزارع کوچک، خودرو قطعات، و حفظ فرهنگ آکادی مین. تا سال ۱۹۷۲، نقش گروه‌های ذینفع در اعمال فشار بر اولویت‌های سیاستی خود، توسط قانون کمیته مشورتی فدرال کاملاً مشروعیت یافت. این اساسنامه از این فرض شروع شد که چنین کمیته‌هایی منبع مفیدی هستند نظر و اطلاعات هدف از این اقدام بهبود کیفیت بود تعامل گروه ذینفع با دستگاه‌های اداری دولتی از طریق تضمین که روند لابی‌گری نماینده بود. بخش مهمی از این اقدام بود الزام این است که به عنوان یک قاعده کلی جلسات رسمی بین مشورتی کمیته‌ها و مدیران دولتی برای عموم آزاد باشند. به رسمیت شناختن کنگره مبنی بر اینکه مدیریت دولتی باید در تعامل با گروه‌های ذینفع و احتمالاً در سیاست‌گذاری خود، نمایندگی را ارتقا دهد، از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. به طور سنتی، نمایندگی بود عملکرد نهادهای قانونگذاری مانند مجلس نمایندگان، نه دستگاه‌های اجرایی این تغییر ماهیت رویکرد سیاسی به مدیریت دولتی را که در فصل قبل مورد بحث قرار دادیم، در بر می‌گیرد. خطوط بین سیاست و مدیریت به طرز ناامیدکننده‌ای مبهم می‌شود زیرا «کمیته‌های مشورتی به سازمان‌های اداری متصل هستند، اما آنها به همان اندازه توسط کنگره و توسط آژانس‌های درگیر ایجاد می‌شوند.» علاوه بر این، همانطور که هنری استک توضیح می‌دهد، «کنگره و آژانس‌ها به مشاوره نگاه می‌کنند گروه‌هایی برای معرفی مشروعیت نمایندگی و مشارکتی در بر این اساس، «کمیته‌های مشورتی تبدیل به تکنیکی برای کاهش عدم اطمینان سیاسی در مقابل گروه‌های مشتری، تثبیت روابط سیاسی موجود، انحراف مخالفان گروهی، تأمین همکاری گروهی و بسیج حمایت سیاسی».

قانون گذاری با مذاکره

قاعده‌گذاری مذاکره‌شده مکانیزم رسمی دیگری است که از طریق آن منافع سازمان‌یافته می‌توانند بر سیاست‌گذاری اداری تأثیر بگذارند. قانون قانونگذاری مذاکره شده فدرال ۱۹۹۰ (NRMA مکمل مفاد APA برای قوانین غیررسمی این به آژانس‌ها اجازه می‌دهد تا قوانینی را از طریق مذاکره رو در رو با طرف‌های ذینفع وضع کنند. روال کلی برای آژانس‌ها است پس از اطلاع و اظهار نظر در فدرال، کمیته‌های تدوین قوانین را ایجاد کند ثبت نام. به طور معمول، این تعداد شامل بیش از ۲۵ عضو نخواهد بود آژانس، نهادهای تحت نظارت، اتحادیه‌های کارگری، انجمن‌ها و مردم. می‌توان از تسهیل‌کننده‌ها یا میانجی‌ها برای به توافق رسیدن طرفین استفاده کرد یک قانون پیشنهادی بر اساس این

گزارش، جلسات برای مشاهده عمومی آزاد است همان معیارهایی که تحت قانون کمیته مشاوره فدرال اعمال می شود. یک قانون مورد مذاکره مشمول همان الزامات اطلاعیه و اظهار نظر است که اعمال می شود به قوانین غیررسمی یک آژانس می تواند یک قانون پیشنهادی مورد مذاکره را بازنویسی کند پس از دریافت نظرات خارجی، اما این به طور جدی اعتبار آن را نزد دست اندرکاران مذاکرات تضعیف می کند. اهداف اصلی از ایجاد قوانین مذاکره شده، که به آن "reg-neg" نیز می گویند (یعنی، مذاکره نظارتی)، برای ایجاد قوانین بهتر، سرعت بخشیدن به قوانین روند، و کاهش تعداد قوانین چالش برانگیز دعوی قضایی. این هدف ایجاد اجماع بین همه طرف های آسیب دیده است. مشارکت در حکومت ایجاد نفوذ گروه های ذینفع را افزایش می دهد و آن را تعدیل می کند آژانس ها تاکنون تجربیات متفاوت بوده است و مشخص نیست که آیا reg-neg است یا خیر قوانین را بهتر، سریع تر، ارزان تر و کمتر دعوا می کند.

بررسی قانونی قوانین

گروه های ذینفع نه تنها از طریق استفاده با مدیران دولتی تعامل دارند کمیته های مشورتی و در قوانین مذاکره، لابی می کنند و به طور غیرمستقیم از طریق قوه مقننه کار می کنند. در چندین ایالت، قوانین وجود دارد مشروط به بررسی قانونی، که می تواند نفوذ سازمان یافته را افزایش دهد.

منافع

در سطح فدرال، یک مفاد قانون عادلانه اجرای نظارتی کسب و کارهای کوچک در سال ۱۹۹۶ (SBREFA) به طور بالقوه در این زمینه مهم است. قانون بررسی کنگره نیز نامیده می شود، با برخی استثنائات که لازم است که قوانین اصلی جدید تصویب شده برای بررسی رسمی به کنگره ارائه شود قبل از اینکه بتوانند اجرایی شوند. قوانین اصلی آنهایی هستند که حداقل دارند سالانه ۱۰۰ میلیون دلار بر اقتصاد تأثیر بگذارد یا تأثیر قابل توجهی داشته باشد در مورد هزینه ها، قیمت ها، اشتغال، رقابت، بهره وری، یا سایر موارد اقتصادی نگرانی ها. کنگره حداکثر ۶۰ روز فرصت دارد تا قطعنامه مشترک مخالفت را تصویب کند. این قطعنامه مشمول وتوی ریاست جمهوری و لغو احتمالی کنگره با اکثریت دو سوم هر مجلس است. قاعده ای که تایید نشده است را نمی توان به شکل یکسان یا مشابه مجدداً صادر کرد مگر اینکه آژانس مشخصی دریافت کند.

مجوز قانونی

SBREFA مانند کمیته های مشورتی و قوانین مذاکره شده ارائه می دهد منافع سازمان یافته راه نفوذ بر وضع قوانین است. عدم تایید رسمی کنگره احتمالاً آخرین راه حل است. گروه های ذینفع نگرانی های

خود را به کمیته‌های کنگره اعلام می‌کنند، که در صورت همدلی، تلاش می‌کنند بر آن تأثیر بگذارند جهت گیری قوانین آژانس‌ها اگرچه تنها یک قانون - قانون ارگونومیک وزارت کار در سال ۲۰۰۱ - با موفقیت مورد تایید قرار نگرفت، پتانسیل چنین اقدام کنگره باید نگرانی قابل توجهی باشد نویسندگان قانون نمایندگی، که نمی‌خواهند منابع محدودی را به نوشتن اختصاص دهند قوانین غیر قابل دفاع از نظر سیاسی سایر راه‌های نفوذ گروه‌های ذینفع می‌توانند با به دست آوردن حق وتوی غیررسمی بر سیاست‌های عمومی تأثیر بگذارند بیش از انتصاب در سمت‌های اجرایی سیاسی در سازمان‌های اداری. در عمل، این بدان معنی است که رهبری بسیاری از سازمان‌ها، به ویژه کمیسیون‌های نظارتی، ممکن است مستقیماً از صنعت تحت نظارت باشد. از برخی جهات، این امر برای آشنایی افراد منصوب شده ضروری است صنعت مورد بحث است، اما همچنین تمایل دارد تا مقررات احتمالی را به "تبانی" تبدیل کند. این نگرانی وجود دارد که کارمندان دولتی شغلی و منصوبان سیاسی در تصمیم‌گیری و فعالیت‌های اجرایی خود تحت تأثیر قرار گیرند. فرصتی برای پیوستن به شرکت‌های خصوصی که توسط گروه‌های ذینفع و توسط گروه‌های ذینفع نمایندگی می‌شوند گاهی اوقات مهمان‌نوازی مجلل و افتخاری که دومی در سالانه خود ارائه می‌دهد یا سایر مجامع عمومی در سطح فدرال، قوانین اخلاقی به دنبال این بوده است «در گردان» را که مدیران یا منصوبان فدرال از طریق آن می‌گذرند، ببندید و مدیران شرکت‌ها تغییر سمت می‌دهند و پذیرش آن را غیرقانونی می‌کنند مهمان‌نوازی و افتخاری قابل توجه مرتبط با شغل. قانون‌نوسازی عملکرد و نتایج دولت راه بالقوه دیگری برای نفوذ فراهم می‌کند. این نیاز به استراتژی سازمان‌های فدرال دارد برنامه‌هایی برای رسیدگی به اهداف، مقاصد، استراتژی‌های اجرا و روش‌ها برای ارزیابی عملکرد اداری از دیدگاه گروه‌های ذینفع، الف ماده کلیدی الزام می‌کند که یک آژانس "باید نظرات را درخواست کند و در نظر بگیرد و پیشنهادات آن نهادهایی که به طور بالقوه تحت تأثیر قرار می‌گیرند یا علاقه‌مند به آن هستند به عبارت دیگر، این قانون از گروه‌های ذینفع به آژانس‌ها دعوت می‌کند. تصمیمات استراتژیک در مورد آنچه که باید انجام دهند و چگونه باید باشند انجام آن تحقیقات معاصر به چندین مدل از نفوذ گروه‌های ذینفع اشاره می‌کند. ۷۷ «مثلث آهنی» که به عنوان «مثلث دنج» نیز شناخته می‌شود، شاید مدل کلاسیک در اینجا گروه‌های ذینفع با دفاتر آژانس و کمیته‌های (فرعی) کنگره تعامل دارند. روابط متقابل حمایت‌کننده و هماهنگ هستند. سه گوشه مثلث جهان بینی مشابهی دارند. یک لحظه مدل ادعا می‌کند که به اندازه‌ای که زمانی مثلث‌های آهنی غالب بودند، آنها در حال حاضر بسیار بیشتر به منافع رقیب و تخصص خارجی نفوذ می‌کنند. این عمدتاً به این دلیل است که مسائل مربوط به سیاست‌های عمومی، مانند حفاظت از محیط زیست، به طور فزاینده‌ای پیچیده شده است و احتمالاً تعداد زیادی را تحت تأثیر قرار می‌دهد از منافع وقتی شرکت‌کنندگان در این سیستم‌های نفوذ بازتر هستند نسبتاً محدود، پایدار هستند و چشم‌اندازهای نسبتاً ثابتی دارند، الگوی تعامل شبکه «سیاست» یا «مسئله» نامیده می‌شود. پل ساباتیور دارد چارچوب ائتلاف مدافع (ACF)78 را برای

درک خط مشی توسعه داد شامل تعداد زیادی از گروه ها و افراد است که به طور پراکنده در یک حوزه موضوعی فعال هستند و فقط به طور ضعیفی با یکدیگر مرتبط هستند. "توخالی هسته‌ها در جایی وجود دارند که «هیچ گروه‌های ذینفع، وکلا یا لابی‌گران مستقل، یا مقامات دولتی بافت پیوندی زیادی را در سراسر جهان ایجاد نمی‌کنند. حوزه [سیاست.]» در هر دو مدل مثلث آهنی و شبکه، گروه‌های ذینفع دنبال می‌شوند فعالیت آژانس، جستجوی دسترسی، ارائه اطلاعات به مدیران و دیدگاه ها، و سعی کنید بر تصمیم‌گیری آنها تأثیر بگذارد، به ویژه در زمینه ایجاد قوانین نظارتی یک کنترل اصلی بر نفوذ گروه‌های ذینفع این است که «لابی‌ها می‌دانند که اثربخشی آنها به اندازه آنهاست اعتبار.» سیستم کلی تعامل با گروه‌های ذینفع منجر به تبعیض علیه دو نوع منافع می‌شود. یکی اقلیت‌های ضعیف و کوچک است نهادهایی که قادر به سازماندهی و دسترسی به سیستم نمایندگی نیستند از طریق تعامل با مدیران دولتی دیگری عموم مردم است علاقه، بیش از حد پراکنده و به اندازه کافی برای هر گروه خاصی برجسته نیست که بتواند جمع شود حمایت کافی برای ترویج فعال در این روش. قانون اداری فدرال آژانس‌ها را ملزم می‌کند که تأثیر قوانین پیشنهادی بر مشاغل کوچک را در نظر بگیرند و سایر نهادها ممکن است از آژانس‌ها خواسته شود که نظرات نهادهای کوچک، از جمله دولت‌های محلی، را هنگام بررسی پیش‌نویس یا پیشنهاد آن جویا شوند. قانون. رؤسای جمهور دستورات اجرایی صادر کرده اند تا سازمان‌ها را ملزم به بررسی آن کنند تأثیری که اقدامات آنها ممکن است بر عدالت زیست محیطی و پایداری داشته باشد، فدرالیسم، عملکرد خانواده و سایر نگرانی‌ها. گروه‌های منافع عمومی تلاش می‌کنند تا اطمینان حاصل کنند که منافع عمومی عمومی در نظر گرفته شده است در تصمیم‌گیری آژانس در نظر گرفته شود. یک گروه منافع عمومی بوده است به عنوان «کسی که به دنبال یک خیر جمعی است، که دستیابی به آن خواهد بود به طور انتخابی و مادی به نفع اعضا یا فعالان این سازمان نباشد سازمان». فراموش کرده‌اند که گروه‌های ذینفع سنتی معمولاً آنچه را که باور دارند تبلیغ می‌کنند در جهت منافع عمومی باشد. بنابراین، تمایز کامل نیست. در میان سازمان‌هایی که به عنوان گروه‌های منافع عمومی در نظر گرفته می‌شوند، مصرف‌کنندگان هستند اتحادیه، آرمان مشترک، اتحادیه رای دهندگان زن، و انواع گروه‌های تحقیقاتی محیطی و منافع عمومی. اتحادیه‌های کارمندان عمومی و انجمن‌های پیمانکاران بیشتر گروه‌های ذینفع در درجه اول به سیاست‌های آژانس‌ها و استراتژی‌های پیاده‌سازی اگرچه ممکن است به شدت به نمایندگی اهمیت دهند رهبری و هدایت، آنها به مسائل داخلی توجه چندانی ندارند مدیریت اداری. اتحادیه‌های کارکنان دولتی و انجمن‌های پیمانکاران یک استثنا مهم هستند. هر دو به دنبال تأثیرگذاری بر روشی هستند که آژانس‌ها انجام می‌دهند کسب و کار. وقتی اتحادیه‌ها حق مشارکت در چانه زنی جمعی را تضمین می‌کنند، آنها می‌توانند در مورد شرایط کاری مختلف با آژانس‌هایی که کارمندان آنها نمایندگی می‌کنند مذاکره کنند (به فصل ۵ مراجعه کنید). با این حال، آنها همچنین می‌توانند در مجالس قانونگذاری لابی‌کنند در تلاش برای به دست آوردن آنچه که در میز مذاکره نمی‌توانند به

دست آورند. مانند تاکید NPM بر برون سپاری در دهه ۱۹۹۰، پیمانکاران قوت گرفت تلاش های لابی خود را برای بستن قراردادهای بیشتر و بیشتر افزایش دادند بیرون در میان گروه های دیگر، ائتلاف برای تدارکات دولتی و الف شورای خدمات حرفه ای نماینده پیمانکارانی است که به دنبال ساده سازی هستند و سطح برون سپاری فدرال را افزایش دهید. بسیاری از تلاش های پیمانکاران شامل اجرای این پروژه بوده است قانون اصلاح فهرست فعالیت های فدرال در سال ۱۹۹۸ (FAIR)، که سازمان ها را ملزم می کند تمام موقعیت های تجاری خود را که ماهیت تجاری دارند، شناسایی کنند. بالقوه برون سپاری شده است. تا اکتبر ۲۰۰۰، حدود ۳۹۰۰۰۰ شغل به عنوان شغل تجاری شناسایی شد. با این حال، آژانس ها تنها حدود ۵۳۰۰۰ از این تعداد را تولید کردند مشاغل نامزدهای بالقوه برای برون سپاری. ۸۳ از نظر پیمانکاران، بسیاری از کندی برون سپاری به دلیل رویه های مشخص شده در بخشنامه OMB است A-76 که نیاز به مقایسه هزینه های پیچیده، گران و دست و پاگیر دارد بین اینکه کارمندان دولت و پیمانکاران کارهای تجاری تعیین شده را انجام دهند. در سال ۲۰۰۳، OMB رویه های A-76 را برای ساده تر کردن آنها اصلاح کرد. زمان کمتر و از دیدگاه پیمانکاران عادلانه تر است. فرآیند رقابت عمومی-خصوصی، که به عنوان "منبع رقابتی" شناخته می شود، برای برون سپاری. مهلت قانونی همچنان به قوت خود باقی است و اهمیت A-76 و به طور کلی برون سپاری را به میزان قابل توجهی محدود می کند.

عموم

ارتقای منافع عمومی قطعاً هدف اصلی معاصر است مدیریت دولتی در ایالات متحده اما تعریف منفعت عمومی است اغلب دشوار است. مدیران دولتی، مانند همه انسان ها، محدودیت هایی دارند توانایی پیش بینی تمام پیامدهای فوری و بلندمدت سیاست خود را دارند انتخاب ها آنها در معرض تعدادی از تأثیرات هستند که ممکن است درک و تعریف آنها از منافع عمومی را مخدوش کند. گروه های منافع عمومی ممکن است بیایند در تلاش برای تصحیح این گرایش، اما آنها ممکن است نشان دهنده یک موضوع باشند چشم انداز را انتخاب کنید به نظر می رسد که اعضای آنها به شدت متشکل است فعالان طبقه متوسط بنابراین، این سوال مطرح می شود: مردم چگونه می توانند پاسخ دهند به رشد قدرت اداری؟ واکنش مردم به ظهور دولت اداری شامل عناصر مخالف، رضایت، حمایت از برنامه های خاص و علاقه به اصلاحات افکار عمومی در مورد مدیریت دولتی پیچیده، تقسیم شده است، و شاید متناقض علیرغم لفاظی های سیاسی که خلاف آن را نشان می دهد، بوروکراسی عمومی به هیچ وجه به طور جهانی یا پیوسته مخالف نیست. عموم مردم می دانند که سازمان های اداری جزء اصلی هستند دولت و تشخیص می دهد که شهروندی به آنها وابسته است. از نظر سیاسی، به نظر می رسد که مردم خواستار نامزدهایی هستند که بتوانند بوروکراسی را مدیریت کنند. گاهی اوقات از کاهش فعالیت های

اداری عمومی حمایت می کند. با این حال، پشتیبانی محدودی برای کنار گذاشتن مجموعه ای از عملکردهای نظارتی در نظر گرفته شده وجود دارد برای حفظ امنیت عمومی مردم همچنین برخی از عملیات اداری دولتی را بسیار بالاتر از ارائه دهندگان خدمات بخش خصوصی ارزیابی می کنند. مانند یک موضوع عملی، مدیران دولتی ممکن است افکار عمومی را به دقت مشاهده کنند به عنوان یک محدودیت و محرک برای انواع اقدامات اداری. این دقیقاً نکته ای است که وودرو ویلسون پیش از یک قرن پیش بیان کرده است. در مقاله معروف خود "مطالعه مدیریت": "به منظور ایجاد هر ما باید به یک پادشاه کثیر به نام دستور داده و متقاعد کنیم افکار عمومی.»

احزاب سیاسی

از لحاظ تاریخی، پیوند قوی بین احزاب سیاسی و مردم وجود داشته است در بسیاری از کشورها، از جمله ایالات متحده، احزاب سیاسی رشد مدیریت عمومی در مقیاس بزرگ را به عنوان ابزاری برای ایجاد و تامین موقعیت های حمایتی برای اعضای خود. در طول ۱۹th قرن، این سیستم غنایم ابزاری در توسعه آمریکا بود احزاب سیاسی و در افزایش اندازه چندین سازمان دولتی. با این حال، سیاست حمایتی منجر به فساد سیاسی گسترده، ناکارآمدی اداری و سوء مدیریت شد. در تلاش برای از بین بردن اثرات مخرب سیاست های حزبی از مدیریت دولتی از طریق اصلاحات خدمات ملکی، احزاب سیاسی از نظر سازمانی ضعیف شدند. اصلاحات خدمات ملکی که استفاده از سیستم های شایستگی را الزامی می کرد، ایجاد شد در دولت فدرال و چند ایالت و شهر در دهه ۱۸۸۰. منطق پشت آنها این بود که مدیریت دولتی اساساً یک حوزه تجاری است و در نتیجه باید بر اساس تجارت و مدیریت اداره شود. اصول. شکی نیست که اصلاحات مبتنی بر شایستگی به شدت بهبود یافته است صداقت، اخلاق، کارآمدی، صرفه جویی و اثربخشی اداری سازمان های دولتی اما آنها همچنین احزاب سیاسی را تضعیف کردند. اولین پاسخ احزاب روی آوردن به بخش صنعتی رو به رشد بود پشتیبانی. حمایت مالی را می توان با کمک های مالی در مقیاس بزرگ جایگزین کرد البته برای سیاست های مختلف و ملاحظات دیگر بازگردید. به زودی سنا به عنوان "باشگاه میلیونرها" شناخته شد و سیاست مرتبط با آن حمایت و "مرد عادی" در روز رئیس جمهور اندرو جکسون به سرعت عقب نشینی کرد. با این حال اتکا به کمک های پولی کلان نیز باعث فساد شد. و از آغاز قرن تا دهه ۱۹۲۰ اصلاحات سیاسی متعددی انجام شد با الهام از جنبش مترقی به خصوص در این میان مهم بود نهاد انتخابات مقدماتی و ترویج محدودیت ها در فعالیت های سیاسی کارکنان دولتی علاوه بر این، شهرها تحت سازماندهی مجدد قرار گرفتند مدل مدیریت شهری مدیریت شهری که در این مدت ایجاد شد عادت زنانه. بسیاری از عملیات اداری دیگر با سازماندهی غیرسیاسی شد آنها به عنوان "مقامات عمومی" برای مدیریت پل ها، پارک ها، بنادر و زیرساخت های دیگر خارج کردن پروژه های عمومی از سیاست باعث کاهش فساد شد و احزاب سیاسی را از رشوه دادن پیمانکاران ساخت و ساز محروم کرد. چنین اصلاحاتی با

هدف از بین بردن ماشین های سیاسی و سیاسی انجام شد رئیسی اگرچه تا حد زیادی در این زمینه موفق بودند، اما آنها نیز بیشتر ضعیف شدند احزاب هنگامی که دولت فدرال قوانین هج را تصویب کرد (۱۹۳۹، ۱۹۴۰)، تنظیم فعالیت های سیاسی فدرال و برخی از دسته های ایالتی و کارمندان دولتی محلی، برخی از مخالفان در کنگره استدلال کردند که محدود کردن شرکت این کارمندان در کنوانسیون های سیاسی منجر به تخریب احزاب سیاسی اصلاحات در این راستا نه تنها در تضعیف نظام تأثیر داشته است احزاب سیاسی و همچنین رهایی مدیریت دولتی از نفوذ آنها و کنترل سیستم های شایستگی از نفوذ حزبی در انتخاب، تعیین تکلیف، ترفیع، اخراج و رفتار عمومی با کارکنان دولتی جلوگیری می کند. این است یک عمل غیرقانونی پرسنل برای درخواست از یک کارمند دولتی فدرال یا یک متقاضی چنین موقعیتی به کدام حزب سیاسی تعلق دارد. مقامات سیاسی مدت هاست که شکایت دارند که فقدان قدرت برای انجام مأموریت های خدمات ملکی بر مبنای حزبی، توانایی آنها را برای هدایت عملیات اداری کاهش می دهد. آنها احساس می کنند که اعضای حزب مخالف برای همیشه در حال براندازی هستند وظایف انتخاباتی آنها با این حال، حداقل در یک معنا، مدیران دولتی ممکن است غیرحزبی باشد، همانطور که جرالد آر. فورد رئیس جمهور فقید توضیح داد: «آنجا در ایالت ها یا مناطق مختلف [که] دارای فیودهای بوروکراتیک هستند سال ها به روسای جمهور اعم از دموکرات و جمهوری خواه بی اعتنایی کرده است.» گاهی اوقات این امر باعث می شود که سیاستمداران به مانورهای غیرقانونی یا اقدامات مشکوک برای دور زدن «همه محدودیت های خدمات ملکی» بپردازند. در تعادل، با این حال، جامعه سیاسی مدیریت پرسنل عمومی از نظر سیاسی بی طرف را در مقابل نفوذ حزبی آشکار در انظار عمومی انتخاب کرده است. مدیریت. دیوان عالی کشور حتی این را صادر کرده است مگر اینکه دولت می تواند نشان دهد که وابستگی سیاسی به طور مثبت با عملکرد حین کار مرتبط است، تصمیمات پرسنل عمومی مبتنی بر حزب گرایی می تواند نقض قانون اساسی در اصلحیه اول و چهاردهم یک کارمند دولتی باشد. پس در این حوزه هم شاهد تعارض و هم تطابق ملاحظات مدیریتی، سیاسی و حقوقی مربوط به عموم هستیم.

مدیریت

"غیر قانون اساسی" حمایت سیاسی ال رود علیه برنز (۱۹۷۶)، دادگاه عالی بر این باور بود که اخراج های حامی درجه و درجه کارمندان بخش کوک، ایلینوی، کلانتر خلاف قانون اساسی بودند. قاضی برنان حکم دادگاه را اعلام کرد. او این دیدگاه را بیان کرد که «اخراج های حمایتی اعتقادات و معاشرت سیاسی را به شدت محدود می کند. اگرچه نیاز حیاتی به کارآمدی و اثربخشی دولت وجود دارد، اما چنین اخراج هایی همچنان ادامه دارد حداقل ابزارهای محدودکننده را برای تقویت این هدف متعادل نکنید. همچنین نیاز به بیمه وجود دارد سیاست هایی که رای دهندگان آن را تحریم کرده اند به طور موثر اجرا شد. این علاقه می تواند باشد با محدود کردن اخراج های حمایتی به مواضع سیاست گذاری

... [A] هر گونه مشارکت اخراج حمایت از روند دموکراتیک برای نادیده گرفتن تجاوز شدید آنها به آزادی های متمم اول، کافی نیست.» در مخالفت، قاضی پاول هشدار داد که «تاریخ و طولانی رویه رایج در سراسر کشور حمایت می کند از این نظر که شیوه های استخدام حامی به اندازه کافی کمک قابل توجهی به عملی می کند عملکرد سیستم دموکراتیک ما برای حمایت از نفوذ نسبتاً متوسط آنها به منافع متمم اول. قضاوت امروز بی جهت یکی دیگر از عناصر آمریکایی را قانون اساسی می کند زندگی.» برانتی علیه فینکل (۱۹۸۰) از این هم فراتر رفت غیرقانونی ساختن اخراج های حمایتی آ اکثریت دیوان عالی کشور به این دلیل که چنین اخراج هایی ناقض متمم اول است حقوق، "تحقیق نهایی این نیست که آیا برچسب "سیاست گذار" یا "محرمانه" متناسب با موقعیت خاصی است. بلکه سوال این است که آیا مرجع استخدام می تواند نشان دهد که وابستگی به حزب یک شرط مناسب برای اثربخشی است عملکرد مناصب دولتی درگیر.» در روتان علیه حزب جمهوری خواه، حمایت حتی سخت تر و حتی غیرممکن تر شد ایلینوی (۱۹۹۰). در آنجا دادگاه اعلام کرد که «قاعده الود و برانتی به ارتقاء، انتقال، فراخوانی و استخدام تصمیمات بر اساس وابستگی و حمایت حزبی. این تصمیمات با هم اساساً هدف قرن نوزدهم را قانون اساسی می کنند اصلاح طلبان خدمات ملکی که به دنبال حزبی شدن بودند سیاست خارج از خدمات ملکی و خدمات ملکی خارج از سیاست حزبی.

دولت های ایالتی و محلی

بحث جامع درباره تأثیر آن به حجم زیادی نیاز دارد رشد اداری بر ساختار و سیاست گذاری دولت و دولتهای محلی. اگر چه شباهت های واضحی برای پاسخ ها وجود دارد ایالت اداری فدرال، همانطور که در این فصل ذکر شد، نیز وجود دارد تفاوت. و تنوع قابل توجهی وجود دارد. به طور کلی موارد زیر مشاهدات در اینجا مناسب به نظر می رسد. اول، دفتر فرمانداری بوده است به عنوان ابزاری برای ارائه مدیریت بیشتر به فرمانداران تقویت شده است و جهت دهی سیاست بر سازمان های اداری. بیش از ۴۰ فرماندار دارای حق وتوی آیتم خطی همچنین بسیاری از ۵۰ تا ۱۰۰ قرار ملاقات می گذارند بنابراین پست های اداری برتر، اغلب مشمول تایید قانونی، و صدها انتصاب دیگر در هیئت ها و کمیسیون های شهروندی. فرمانداری نیز به طور فزاینده ای نهادینه و حرفه ای شده است. ۸۹ دوم، دولت های ایالتی، عمدتاً با دیدگاه به سمت تجمیع توابع و کاهش تعداد واحدهای اداری با این حال، مانند مورد دولت فدرال، الف تکه تکه شدن زیادی باقی مانده است. ثالثاً، میزان نظارت قانونگذاری بر اداره و تفویض اختیار به آن بسیار متفاوت است. فقط تعداد انگشت شماری از ایالت ها به اجرای قانونگذاری دوسالانه و نه سالانه ادامه می دهند جلسات با این حال، در برخی ایالت ها، جلسات نسبتاً کوتاه است و قانونگذاران تمایل دارند امور اداری را به فرماندار و او بسپارند. منصوب شدگان با این حال، در حدود دوازده ایالت، کمیته های قانونگذاری می توانند قوانین آژانس را وتو می کند و این امر دخالت آنها را در امور اداری تقویت می کند. چهارم، همچنین تفاوت های قابل توجهی در تأثیر وجود

دارد دادگاه های دولتی در امور اداری دادگاه های عالی ایالتی قوی، مانند نیو برای مثال، جرسی عمیقاً درگیر آموزش در مقیاس بزرگ بوده است و/یا اصلاح زندان. در نهایت، زمینه کلی مدیریت متفاوت است، همانطور که بونفیلد و آسیمو اشاره کردند: آژانس های فدرال، به طور کلی، بسیار بزرگتر هستند و تامین مالی و کارکنان بهتری دارند نسبت به سازمان های دولتی به طور کلی، سازمان های دولتی با افراد کمتر مرفه، کمتر سروکار دارند افراد با نفوذ و کم سواد نسبت به سازمان های فدرال، و اداره می کنند مسائلی که ارزش اقتصادی کمتری نسبت به مواردی که توسط آژانس های فدرال انجام می شود. افرادی که با ادارات دولتی سروکار دارند نیز کمتر نماینده دارند توسط یک وکیل نسبت به اشخاصی که با آژانس های فدرال سروکار دارند. سازمان های دولتی هستند به مردم نزدیک ترند و معمولاً حوزه های کوچک تری دارند که می توانند بیشتر به راحتی با آنها نسبت به آژانس های فدرال ارتباط برقرار کنید. علاوه بر این، دولت قانون اساسی اغلب به طور قابل توجهی با قانون اساسی فدرال متفاوت است جزئیات مهمی که به فرآیندهای اداری مربوطه مربوط می شود. قانون اساسی ایالتی و فدرال اغلب در نحوه ایجاد متفاوت است واحدهای اداری در داخل دولت ها، اختیارات را بین واحدها تخصیص می دهند و محدودیت های رویه ای یا ماهوی را بر آن واحدها تحمیل کند. مثلاً بعضی ها سازمان های دولتی مستقیماً توسط قانون اساسی ایالتی آنها ایجاد می شوند. و برخی ایالت روسای آژانس ها مستقیماً توسط مردم انتخاب می شوند چندین قانون اساسی ایالتی نیز حقوق را در زمینه اداری به رسمیت می شناسند که در سطح فدرال وجود ندارد، مانند حق آموزش عمومی. تعمیم در مورد پاسخ های دولت محلی خطرناک تر است به مدیریت در مقیاس بزرگ، زیرا آنها بسیار متفاوت هستند. در بیشتر موارد، این دولت ها در حال تبدیل شدن بیشتر به امور اجرایی و حرفه ای هستند، البته نه لزوماً تنها در پاسخ به فشارهای اداری. متکی به مدیران شهرستان ها و مدیران شهری برای ایفای نقش مدیران ارشد اداری این دولت ها معمول است.

گسترش به دولت اداری

دسترسی دولت در ایالات متحده فراتر از تماس مستقیم است توسط بازوهای سازمان های دولتی در سطح فدرال، ایالتی و محلی. خیلی مانند دیدگاه های مدیریتی، سیاسی و حقوقی در مورد رشد مستقیم ارگان های دولتی، ما می توانیم آن دیدگاه ها را در نظر بگیریم و برای درک بهتر گسترش غیرمستقیم دولت اداری از طریق رشد بخش غیرانتفاعی در ایالات متحده.

رویکرد مدیریتی

برخی از نظریه پردازان استدلال می کنند که سازمان های غیرانتفاعی به این دلیل به وجود می آیند در ماهیت آنها، تعیین کننده ترین تمایز بین سازمان های غیرانتفاعی و انتفاعی، عدم توزیع است. محدودیت ۹۲ که سازمان های غیرانتفاعی با آن مواجه هستند. در حالی که سازمان های غیرانتفاعی مجاز هستند درآمدها بیش از هزینه ها باشد (یعنی سود ایجاد کند) اجازه ندارند آن درآمدهای مازاد

را بین ذینفعان توزیع کنید. این فقدان انگیزه سود برای توضیح اینکه چرا سازمان های غیرانتفاعی به وجود آمده اند استفاده می شود کالاها و خدماتی که سازمان های انتفاعی و دولتی از تولید آن ها به مقدار کافی ناتوان هستند. تئوری های شکست بازار به دو دسته تقسیم می شوند. اول، عدم سود حاشیه در تولید برخی از انواع کالاها و خدمات (به عنوان مثال، مسکن برای بی خانمان ها یا خدمات نگهداری از خانواده ها برای کودکان). بخش خصوصی انتفاعی را به سمت تولید کم (یا اصلاً تولید نکردن) اینها سوق دهد کالا یا خدمات از آنجایی که محدودیت عدم توزیع تا حد زیادی کاهش می یابد انگیزه برای به حداکثر رساندن درآمدهای مازاد (یعنی سود)، سازمان های غیرانتفاعی می توانند با حاشیه سود کمتری فعالیت کنند و می توانند این خدمات را ارائه دهند زیرا هدف اصلی آنها به حداکثر رساندن دستیابی به مأموریت است از ارزش سهامداران محدودیت عدم توزیع نیز با سازمان های غیرانتفاعی قابل اعتمادتر از غیرانتفاعی ها هستند زیرا آنها را دارند انگیزه کمتری برای «فرب دادن» مشتریان دارند. بنابراین، برای کالاها و خدماتی که درک آنها پیچیده است (به عنوان مثال، تحصیلات دانشگاهی)، که کیفیت آنها فقط پس از مصرف قابل ارزیابی است (به عنوان مثال، خدمات بیمارستانی)، یا جایی که ذینفعان خدمات با خریداران خدمات یکسان نیستند (به عنوان مثال، خدمات مراقبت از کودک)، سازمان های غیرانتفاعی انگیزه کمتری برای خودداری دارند. اطلاعات از مشتریان / مشتریان / ذینفعان نسبت به سود. دوم، نظریه شکست دولت استدلال می کند که از آنجایی که سیاستمداران نیاز دارند انتخاب شوند، آنها به دولت اجازه می دهند که فقط خدماتی را ارائه دهد که مطابق با آن باشد ترجیحات "رای دهنده متوسط"؛ مجوز سطوح بالاتر خدمات خواهد شد باعث می شود که رأی دهندگان بیشتری به جای مخالف یک سیاست، مخالف باشند، بنابراین احتمال انتخاب مجدد سیاستمدار کاهش می یابد. به عنوان مثال، رأی دهندگان متفاوت هستند.

ترجیحات برای میزان ایمنی که آنها مایل به پرداخت هزینه هستند. برخی هستند رای دهندگانی که برای ایمنی ارزش زیادی قائل هستند و مایلند برای حمایت از آنها مالیات زیادی دریافت کنند یک نیروی پلیس بزرگ، در حالی که دیگران مایلند تا سطحی از ایمنی را کنار بگذارند مقداری از بار مالیاتی خود را کاهش دهند. سیاستمداران اندازه نیروی پلیس را تعیین خواهند کرد در سطحی که رای دهنده میانه حاضر به پرداخت آن است. با این حال، برای ۵۰ درصد منهای یکی از رای دهندگان، اولویت ایمنی آنها هنوز برآورده نشده است. آنها مایل هستند برای ایمنی بیشتر هزینه بیشتری بپردازید. حداقل دو نوع مختلف از سازمان های غیرانتفاعی می توانند به وجود بیایند تا این اولویت های برآورده نشده را افزایش دهند ایمنی؛ یک انجمن صاحب خانه یا یک گروه دیده بان محله. افرادی که مایل به سطوح بالاتر ایمنی هستید می توانید در محله ای با انجمن صاحبان خانه زندگی کنید و هزینه ای بپردازید که می تواند برای نگهداری حصار و دروازه استفاده شود. برای محدود کردن دسترسی به محله و پرداخت هزینه نگهبانان خصوصی به کارکنان دروازه. ساکنان یک محله نیز ممکن

است تصمیم بگیرند که وقت خود را داوطلبانه بگذرانند به عنوان بخشی از یک گروه دیده بان محله برای ایمن نگه داشتن محله خود.

صرف نظر از اینکه کدام نظریه باعث ایجاد سازمان‌های غیرانتفاعی می‌شود، سازمان‌های غیرانتفاعی یک انتخاب ابزاری برای ارائه سطوح عمومی هستند. کالاها یا خدماتی که بازار و دولت قادر به ارائه مستقیم نیستند یا نمی‌خواهند. با این حال، از طریق کمک‌های بلاعوض و قراردادهای خدمات عمومی می‌تواند باشد به طور غیر مستقیم از طریق سازمان‌های غیرانتفاعی ارائه می‌شود.

رویکرد سیاسی

نظریه پردازان دیگر استدلال می‌کنند که سازمان‌های غیرانتفاعی بخش مهمی از کثرت‌گرایی ما هستند جامعه. یک بخش غیرانتفاعی داوطلبانه پر جنب و جوش اجازه می‌دهد تا نمایندگی دیدگاه‌ها و علایق گوناگون در حوزه عمومی؛ سازمان‌های غیرانتفاعی نشان دهنده منافع هستند. افراد آزادانه برای ایجاد سازمانی برای ارتقاء مشارکت می‌کنند یک علاقه یا برای رفع یک نیاز اجتماعی. سازمان‌های غیرانتفاعی نماینده ارزش‌ها هستند و گروه‌های ذینفع از بدو تأسیس جمهوری به رسمیت شناخته شده است که حفظ و دفاع از آزادی لزوماً مستلزم ایجاد اصول خاص است. جناح‌هایی که منفعت عمومی را هدف اصلی خود ندارند. به عنوان جیمز مدیسون در فدرالیست شماره ۱۰ توضیح داد: بنابراین علت پنهان جناح در سرشت انسان کاشته می‌شود. و ما آنها را در همه جا در درجات مختلف فعالیت مشاهده کنید به شرایط مختلف جامعه مدنی غیرت برای عقاید مختلف در مورد دین، در مورد حکومت، و بسیاری از نکات دیگر، همچنین به عنوان حدس و گمان در عمل؛ وابستگی بلند پروازانه به رهبران مختلف مبارزه برای برتری و قدرت؛ یا به اشخاصی با اوصاف دیگر که ثروت آنها برای علاقه‌های انسان جالب بوده است، به نوبه خود، بشریت را به دو دسته تقسیم کرد، با دشمنی متقابل شعله ور شد و به هم ریخت آنها خیلی بیشتر از اینکه با یکدیگر همکاری کنند، به آزار و اذیت و ستم کردن یکدیگر تمایل دارند برای خیر عمومی خود مدیسون ادعا کرد که یک شکل حکومتی جمهوری خواه برای این امر ضروری است برای جلوگیری از استبداد اکثریت، قدرت را بین بسیاری از جناح‌ها توزیع کنید در حال بالا آمدن. ممکن است یک "پروژه نادرست یا شرورانه" که به نفع عده کمی باشد ارتقاء می‌یابد، اما از توزیع قدرت بین سایر منافع جلوگیری خواهد شد عموم مردم از انتخاب شدن. بنابراین، در حالی که توسعه وجود جناح‌ها اجتناب ناپذیر است و ممکن است تهدیدی برای عملکرد کارآمد باشد دولت، آنها برای حفظ آزادی شهروندان ضروری هستند.

جمهوری یکپارچگی اجتماعی و سیاسی در سیاست آمریکا، ارائه خدمات مشابه را برای دولت از نظر توصیفی و هنجاری دشوار می‌کند. به همه شهروندان از آنجایی که شهروندان ارزش‌های متفاوتی دارند و خواهان کیفیت‌های متفاوتی هستند در خدماتی که دریافت می‌کنند، از سازمان‌های غیرانتفاعی برای افزایش آن استفاده می‌شود انعطاف‌پذیری دولت به عنوان مثال، مورد مدارس منشور

را در نظر بگیرید. اینها مدارسی هستند که معمولاً برای فعالیت خارج از بوروکراسی سنتی مدارس دولتی ایجاد می شوند. لفاظی پشت مدرسه منشور جنبش این است که بوروکراسی و قوانین مدارس دولتی سنتی سیستم ها توانایی های مربیان را برای برآوردن خلاقانه نیازهای دانش آموزان محدود می کنند. رویکرد یکپارچه مدارس دولتی به دانش آموزان اجازه می دهد تا سقوط کنند از طریق شکاف ها سازمان های غیرانتفاعی و در برخی ایالت ها انتفاعی می توانند برای یک منشور مدرسه درخواست دهند که در آن قشر دانش آموزی را که به آنها خدمت خواهند کرد و رویکرد آموزشی که در پیش خواهند گرفت را شرح می دهد. برای خدمت به آن نیازهای خاص در حالی که این مدارس سازمان های خصوصی هستند، مدارس منشور از بودجه عمومی برخوردار هستند. دلاری که دانشجو را دنبال می کند در عوض دانش آموز را به مدرسه دولتی سنتی دنبال کنید. از طریق سیاست های مدارس منشور، دولت نه تنها فضا را برای سازمان های خصوصی برای ارائه یک کالای عمومی، فعالانه به اینها یارانه می دهد سازمان های گورستان ها همچنین یک مورد جالب از یارانه دولت به فعالیت های غیرانتفاعی برای دستیابی به یک هدف عمومی ارائه می دهند. افراد با اعتقادات مختلف سنت ها در گورستان های خود کیفیت های متفاوتی را می طلبند. کاتولیک ها ممکن است ترجیح دهند به جای دفن در گورستان هایی که توسط کشیش های کاتولیک تقدیس شده اند، دفن شوند امامان مسلمان به جای اینکه دولت مسئول تامین باشد دفن های فرقه ای، سازمان های غیرانتفاعی فرقه ای ایجاد می شود خدمات تدفین متناسب با نیازها و علایق آنها را ارائه می دهند هم مذهبان در واقع، حتی اگر یک دولت در ایالات متحده مایل به ارائه قبرستان برای گروه های مذهبی مختلف، از این کار منع می شود با متمم اول و چهاردهم قانون اساسی مانع در برابر «تاسیس دین» دولتی است. اگرچه دولت نمی تواند قرارداد ببندد با سازمان های غیرانتفاعی برای ارائه خدمات مذهبی یا تلقین، ممکن است خدمات سکولار، مانند خدمات بهداشتی، رفاهی، و پیشگیری از گرسنگی را به سازمان های مبتنی بر ایمان واگذار کند. در چیزی شبیه به قانون اساسی دولت ها می توانند کلیساها، کنیسه ها را معاف کنند و معمولاً انجام می دهند. و مساجد از مالیات املاک حتی اگر این امر به طور غیرمستقیم به آنها یارانه می دهد این امر تا حدودی به این دلیل است که دولت ها ممکن است به تأسیسات غیرانتفاعی مانند موزه ها، مدارس خصوصی معافیت مالیاتی بدهند. و دانشگاه ها و درمانگاه ها که در صورت محرومیت از عبادتگاه ها می توانستند به عنوان تبعیض علیه سازمان های مذهبی در نقض قانون تعبیر می شود ضمانت قانون اساسی مبنی بر «اعمال آزادانه» دین، که در اول نیز یافت می شود اصلاحیه و از طریق چهاردهم برای دولت های ایالتی و محلی اعمال شد (به فصل ۱۱ مراجعه کنید). تحت رویکرد سیاسی برای درک چگونگی گسترش سازمان های غیرانتفاعی دسترسی دولت اداری، ما به درک رشد بخش غیرانتفاعی به عنوان راهی برای اجازه دادن به دولت به طور غیرمستقیم خدماتی که با ارزش ها و منافع گروه های مختلف در آمریکا مطابقت دارد.

رویکرد حقوقی

همانطور که محقق حقوقی غیر انتفاعی، اولین برودی ۹۶ استدلال می کند، "انسان دوستانه خصوصی و بخش غیرانتفاعی مبتنی بر تضمین‌های اساسی قانون اساسی مالکیت خصوصی، آزادی قرارداد، و آزادی عبادت و بیان است." این محدودیت‌های قانون اساسی در مورد ایالت به بخش غیرانتفاعی در ایالات متحده اجازه رشد و شکوفایی داده است. در واقع، تاریخچه حقوقی بخش غیرانتفاعی در ایالات متحده پیش از قانون اساسی است. قانونی چارچوبی برای بشردوستی انگلیسی-آمریکایی در سال ۱۶۰۱ با اساسنامه استفاده‌های خیریه الیزابت. همانطور که برودی توضیح می دهد، مقدمه آن اهداف خیریه بسیاری را برشمرده است.

... از «آرامش افراد مسن، ناتوان و فقیر» و «حمایت، کمک و کمک جوانان پیشه وران، صنعتگران و افراد پوسیده» به «نگهداری از ... مدارس آموزشی» و «تعمیر پل ها، بنادر، پناهگاه ها، گذرگاه ها، کلیساها، کرانه های دریا و بزرگراه ها.» ر این سنت قانونی، سازمان‌های غیرانتفاعی از لحاظ تاریخی خدمات مرتبط با دولت رفاه مدرن ارائه می‌دهند. به عنوان دامنه و پیچیدگی جامعه افزایش یافته است، شکست‌های بخش داوطلبانه نارسایی بشردوستانه، آماتوریزم بشردوستانه، خاص‌گرایی بشردوستانه و پدرگرایی بشردوستانه مانع از این می‌شود که بخش غیرانتفاعی نتواند به آن رسیدگی کند. این مسائل اجتماعی به تنهایی دولت با اختیارات دولت اداری برای حمایت از بخش غیرانتفاعی برای افزایش ظرفیت خود وارد عمل شده است به عنوان یک شریک برای تحقق اهداف خیریه خود. در سطح فدرال، بخش کد مالیاتی مالیات بر درآمد را ارائه می‌کند معافیت‌های غیرانتفاعی تحت شرایط خاص و آزمون‌های قانونی. اینها معافیت‌ها به سازمان‌های غیرانتفاعی یارانه می‌دهد و در نتیجه به رشد آنها کمک می‌کند و گسترش دولت اداری بخش در مورد بنیادهایی مانند بنیاد بیل و ملیندا گیتس، بنیادهای اجتماعی اعمال می‌شود. (به عنوان مثال، بنیاد کلیولند، بنیاد جامعه بزرگ کانزاس سیتی)، موسسات خیریه عمومی (یونیتد وی، ارتش رستگاری، خیریه کاتولیک ایالات متحده آمریکا)، سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی (ابتکارات بهداشت کاتولیک، بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه‌های خصوصی)، کالج‌ها و دانشگاه‌های خصوصی، و هزاران سازمان به طور کلی کوچک که برای اهداف مختلف فعالیت می‌کنند. شما می‌توانید یک لیست پیدا کنید از این موارد در کد پستی خود در (<http://foundationcenter.org/findfunders/990finder/> دسترس در ۱۷ اوت ۲۰۱۲). سازمان‌های بخش نه تنها از مالیات معاف هستند، بلکه افرادی که کمک‌های مالی به آنها ممکن است این کمک‌ها را از درآمد فدرال آنها کسر کند. با این حال، این سازمان‌ها بدون از دست دادن وضعیت معافیت خود نمی‌توانند به فعالیت سیاسی بپردازند. با این وجود، ممکن است سازمان‌های حمایتی وابسته را تشکیل دهند و در عین حال وضعیت معافیت مالیاتی خود را حفظ کنند. انجمن بازنشستگان آمریکا (AARP) یک نمونه است. فعالیت‌های غیرسیاسی آن در بنیاد

AARP، ۵۰۱(3)(c) قرار دارد. سازمان، در حالی که حمایت از آن توسط AARP انجام می شود که در زیر مجموعه قرار می گیرد. اتحادیه‌های کارگری، سازمان‌هایی مانند انجمن وکلای آمریکا، اتاق‌های بازرگانی محلی، و سازمان‌های جانبازان نیز ممکن است از مفاد مختلف بخش بهره‌مند شوند. مهم است که به یاد داشته باشید که سایر سازمان‌های غیرانتفاعی انواع خاصی از سازمان‌های خصوصی هستند. اگرچه گاهی اوقات به عنوان «بخش سوم»، «جامعه مدنی» و «عمومی»، آنها غیردولتی هستند و به عنوان یک ماده قانونی مشابه با شرکت‌های خصوصی انتفاعی برخورد می‌شود. چیزی که در مورد آنها متفاوت است این است بسیاری از آنها از طریق مالیات فدرال به توسعه ایالت اداری تبدیل می‌شوند مزایایی که دریافت می‌کنند.

نتیجه‌گیری: دولت اداری

دولت اداری آمریکا در پاسخ به مجموعه‌ای از عوامل از جمله نگرانی‌های سیاسی، مدیریتی و حقوقی توسعه یافته است. رشد مدیریت دولتی دولت‌ها را به طور مستقیم و غیرمستقیم قادر ساخته است سازمان‌های غیرانتفاعی، برای اعمال نفوذ بیشتر بر جامعه و اقتصاد با این حال، مدیریت دولتی معاصر چندین مشکل را ایجاد می‌کند. یکی بحث اصولی است که بر اساس آن اداره دولتی باید سازماندهی شود - سیاسی، مدیریتی، قانونی یا ترکیبی. از اینها؟ مشکل دیگر این است که آیا دولت اداری می‌تواند به اندازه کافی توسط مقامات دولتی منتخب کنترل شود یا فرآیندهای سیاسی به طور کلی. بدون اینکه بسیار ناکارآمد و گران شود. با این حال دیگری مربوط به نقش مناسب قوه قضائیه در مدیریت دولتی و اینکه آیا مدیران دولتی معاصر می‌توانند به طور هماهنگ ارزش‌های قانون اساسی قوه قضائیه را بگنجانند. پاسخ‌های ریاست جمهوری، قانونگذاری و قضایی به ظهور دولت اداری قطعاً نفوذ آنها را بر آن افزایش داده است. اما آنها همچنین توسعه یک دفتر اجرایی بزرگ را ترویج کرده‌اند رئیس‌جمهوری که مدیریت مؤثر آن دشوار است، «ضحیم شدن» در میان منصوبان سیاسی در داخل قوه مجریه، افزایش کمیته‌های فرعی و کارکنان در کنگره که فرآیند قانونگذاری را تکه تکه کرده و ساخته است برای این نهاد دشوار است که به صورت هماهنگ و یک قوه قضائیه عمل کند گاهی اوقات به شدت درگیر مدیریت خرد اداری است. فراگیر شدن این نگرانی‌ها، موضوع اصلی ارتباط مردم با دولت در عصر اداری معاصر است. در نهایت، هر چند بدون استرس در اینجا، هزینه اداره دولت اداری افزایش یافته است مشکل ساز - از این رو تمایل گسترده برای محدود کردن مالیات‌ها و اقتصادی‌تر کردن دولت وجود دارد. اگر جامعه سیاسی می‌دانست که چگونه همه این مشکلات را به طور همزمان حل کند و مایل به انجام این کار بود، سیاست آمریکا به میزان قابل توجهی خواهد بود. ناهمسان. با این حال، در حقیقت، راه حل‌های پایدار و برخی از آنها دست نیافتنی بوده است در نتیجه مشکلات حل‌نشده به نظر می‌رسند. جدایی قانون اساسی اختیارات بیشتر مدیریت دولتی در ایالات متحده را زیر سه نفر قرار می‌دهد گاه شاخه‌های رقیب با منافع نهادی و سیاسی متفاوت. این امر مدیریت

دولتی را به شدت پیچیده می کند و اساسی می کند اصلاحات دشوار است فدرالیسم و روابط بین دولتی، موضوعات فصل بعدی، به چالش هایی که مدیران دولتی با آن روبرو هستند اضافه کنید.

سوالات مطالعه

۱. برخی افراد دامنه مدیریت دولتی را بسیار گسترده می دانند. آیا می توانید وظایف و برنامه های اداری دولتی را که فکر می کنید شناسایی کنید رسیدگی به اموری که باید به افراد خصوصی، خانواده ها و/ یا گروه های خصوصی؟ آنچه این فعالیت ها را از آنهایی که فکر می کنید متمایز می کند به طور مناسب از طریق مدیریت دولتی برخورد شود؟

۲. آیا زمینه هایی از زندگی اجتماعی یا اقتصادی وجود دارد که به اعتقاد شما نیاز بیشتری به آنها دارد دخالت دولت از طریق مدیریت دولتی؟

۳. به یک کمپین سیاسی اخیر که با آن آشنایی دارید فکر کنید. انجام داد کاندیداها نسبت به مسائل مدیریت دولتی ابراز نگرانی می کنند؟ اگر چنین است، از چه دیدگاه هایی چگونه ممکن است یک مدیر دولتی شاغل به آنها پاسخ دهد بیانیه های کمپین؟

۴. آیا ظهور بخش غیر انتفاعی به عنوان یک گسترش دولت اداری است زندگی یک مدیر دولتی را آسان تر یا سخت تر می کند؟

یادداشت

۱. پل لایت، اندازه واقعی دولت (واشنگتن، دی سی: بروکینگز موسسه، ۱۹۹۹)، پیوست A، ۱۹۸-۱۹۹.

۲. Zelman v. Simmons-Harris, 536 U.S. 639 (2002).

۳. لستر سالامون، «ظهور دولت شخص ثالث: پیامدهایی برای مدیریت عمومی، در دونالد کتل، ویرایش، دولت شخص ثالث و مدیر عمومی (واشنگتن، دی سی: آکادمی ملی مدیریت دولتی، ۱۹۸۷)، ۱۲.

۴. جیمز کیو ویلسون، "ظهور دولت بوروکراتیک"، منافع عمومی ۴۱ (پاییز ۱۹۷۵): ۷۷-۱۰۳.

۵. همان، ۸۲.

۶. همان، ۸۹-۹۱، ۹۵-۹۶.

۷. لارنس فریدمن، تاریخچه حقوق آمریکا (نیویورک: سیمون و شوستر، ۱۹۷۳)، ۴۵۸.

۸. آرتور بونفیلد و مایکل آسیمو، قانون اداری ایالتی و فدرال (St. Paul, MN: West, 1989). فصل ۱.

۹. ال گور، از نوار قرمز تا نتایج: ایجاد دولتی که بهتر عمل کند & هزینه کمتر: گزارش بررسی عملکرد ملی (واشنگتن،

دی سی: دفتر چاپ دولتی، ۱۹۹۳).

۱۰. دفتر مدیریت پرسنل ایالات متحده، برنامه استراتژیک ۲۰۱۰-۲۰۱۵ (واشنگتن، دی سی: دفتر مدیریت پرسنل ایالات متحده). سند را می‌توانید در: <http://www.opm.gov/about-us/budget-performance/strategicplans/2010-2015-strategic-plan.pdf> پیدا کنید.

۱۱. ماکس وبر، از ماکس وبر: مقالاتی در جامعه‌شناسی، نوشته H. H. Gerth و C. W. میلز، ترانس. و ویرایش. (نیویورک: انتشارات دانشگاه آکسفورد، ۱۹۵۸)، ۲۲۸.

۱۲. Martin Albrow, Honoré de Balzac, Les Employées, 1836. به نقل از Bureaucracy. (نیویورک: پراگر، ۱۹۷۰)، ۱۸.

۱۳. J. W. Hampton, Jr. & Co. v. United States, 276 U.S. 394 (1928).

۱۴. جنیفر لارابی، "DWB رانندگی در حالی که سیاه است" و حفاظت برابر: واقعیت‌های یک عمل پلیس خلاف قانون اساسی، مجله حقوق و سیاست ۶، نه ۱ (۱۹۹۷): ۲۹۱-۳۲۸.

۱۵. توماس ای. کرونین، وضعیت ریاست جمهوری (بوستون: لیتل، براون، ۱۹۷۵)، ۲۷.

۱۶. همان، ۲۸.

۱۷. مورلی وینوگراد، "اصلاحات NPR نشان خود را بر دولت گذاشت"، فدرال تایمز، ۲۹ ژانویه ۲۰۰۱، ۱۵؛ ایان لیتمن، ویرایش، تجارت دولت (آرلینگتون، ویرجینیا: پرایس واترهاوس کوپرز، ۱۹۹۹)، ۷.

۱۸. نور، اندازه واقعی دولت

۱۹. جورج دبلیو بوش، "ساختن یک دولت پاسخگو و نوآور"، فدرال تایمز، ۲۶ ژوئن ۲۰۰۰، ۱۵.

۲۰. استفان بار، «بعضی بدبینی به «اختراع مجدد»، واشنگتن پست، ۳۱ مارس ۲۰۰۰، A27.

۲۱. اداره حسابداری عمومی ایالات متحده، اصلاح مدیریت: وضعیت تکمیل اقدامات آژانس تحت بررسی عملکرد ملی (واشنگتن، دی سی: دفتر حسابداری عمومی ایالات متحده، ۱۹۹۶)، ۵؛ اختراع

- مجدد دولت: وضعیت توصیه های NPR در ۱۰ آژانس فدرال (واشنگتن، دی سی: ژنرال ایالات متحده دفتر حسابداری، ۲۰۰۰)، ۱۰.
۲۲. تیم کافمن، "بازیگران ضعیف، استخدام نگرانی های کارگران برتر"، فدرال تایمز، ۲۵ دسامبر ۲۰۰۰، ۳.
۲۳. پل لایت، «بازیابی و تجدید»، مدیر اجرایی دولت (گزارش ویژه، نوامبر ۲۰۰۱)، ۹.
۲۴. بیل میلر، "۳۷،۷ میلیارد دلار برای دفاع از میهن یک شروع است، بوش می گوید." واشنگتن پست، ۲۵ ژانویه ۲۰۰۲، A15.
۲۵. «ریچ شهادت خود را به کنگره نخواهد داد»، USA Today، ۲۵ مارس ۲۰۰۲، A. ۷. همچنین نگاه کنید به لیزا پورتئوس و لیزا کاروسو، «دم‌ها به رپ ریچ برای شکست ادامه می‌دهند. برای شهادت در هیل»، GovExec.com، ۱۲ آوریل ۲۰۰۲، ۱.
۲۶. به نقل از جورج سی. ادواردز سوم و استفان جی وین، رهبری ریاست جمهوری (نیویورک: سنت مارتین، ۱۹۸۵)، ۳۵۱.
۲۷. Humphrey's Executor v. United States, 295 U.S. 602 (1935) کلاسیک است
۲۸. آنجل مورنو، "هماهنگی ریاست جمهوری روند مستقل نظارتی"، مجله حقوق اداری دانشگاه آمریکایی ۸ (۱۹۹۴): ۴۶۱-۵۱۶.
۲۹. دفتر مدیریت پرسنل ایالات متحده، دفتر اطلاعات نیروی کار، "انتصاب سیاسی بر اساس نوع و برنامه کاری" داده های پرسنل مرکزی پرونده (واشنگتن، دی سی: دفتر مدیریت پرسنل ایالات متحده، سپتامبر ۲۰۰۱).
۳۰. پل لایت، دولت غلیظ (واشنگتن دی سی: موسسه بروکینگز، ۱۹۹۵)، ۷.
۳۱. همان، ۸-۹.
۳۲. همان، ۹۵.
۳۳. ریچارد ناتان، «ریاست ریگان در امور داخلی»، در فرد اول. گرینشتاین، ویرایش، ریاست جمهوری ریگان: ارزیابی اولیه (بالتیمور: جانز انتشارات دانشگاه هاپکینز، ۱۹۸۳)، ۷۱.
۳۴. همان.
۳۵. جوئل آبرباخ و برت راکمن، وب سیاست (واشنگتن، دی سی: موسسه بروکینگز، ۲۰۰۰)، ۳۸-۳۹.

۳۶. گور، از نوار قرمز تا نتایج، ۷۵.

۳۷. رجوع کنید به الن ناکاشیما، "دیدگاه بوش از رازداری باعث ناامیدی می شود: افشاگری نبرد راست و چپ را متحد می کند، واشنگتن پست، ۳ مارس ۲۰۰۲، A4. بوش دستور اجرایی ۱۳۲۳۳ (۲۰۰۱) برای بازنگری چندین مورد بر امتیاز اجرایی تکیه داشت. مفاد قانون ثبت ریاست جمهوری ۱۹۷۸.

۳۸. نگاه کنید به تام شوپ، "بودجه بوش مدیریت آژانس ها را در مناطق کلیدی پاره می کند." GovExec.com، ۴ فوریه ۲۰۰۲؛ و میچل دنیلز، «بزاری ارزشمند برای مدیران، فدرال تایمز، ۱۳ اکتبر ۲۰۰۲، ۱۳.

۳۹. Jason Peckenpaugh «کاخ سفید پیشنهاد افزایش استفاده از بند پرداخت، جوایز، GovExec.com، ۱۷ دسامبر ۲۰۰۱.

۴۰. فیلیپ جی کوپر، «وظیفه مراقبت: رئیس جمهور اوپاما، عمومی مدیریت، و ظرفیت برای حکومت»، بررسی مدیریت عمومی، ۷۱ (ژانویه / فوریه ۲۰۱۱): ۷-۱۸.

۴۱. رابرت لا فولت جونیور، "کنگره بر کنگره پیروز شد"، جدید مجله یورک تایمز، ۴ اوت ۱۹۴۶، ۱۱؛ استس کفوور و جک لوین، ا کنگره قرن بیستم (نیویورک: کتابهای اساسی، ۱۹۴۷)، شماره ۵ و عنوان فصل ۱.

۴۲. رجوع کنید به دیوید اچ. روزنبلوم، ایجاد یک جامعه قانونگذاری محور مدیریت: کنگره و دولت اداری، ۱۹۴۶-۱۹۹۹ (Tuscaloosa: انتشارات دانشگاه آلاباما، ۲۰۰۰)، برای تجزیه و تحلیل گسترده.

۴۳. رکورد کنگره، کنگره ۷۹، جلسه دوم، ۱۹۴۶، ۹۲، ۱۰۰۶۰:۵.

۴۴. جوئل آبریاخ، نگه داشتن یک چشم مراقب (واشنگتن، دی سی: موسسه بروکینگز، ۱۹۹۰)، ۱۹۸؛ و آبریاخ، "چه اتفاقی برای چشم مراقب افتاده است؟" کنگره & (The Presidency 29 بهار ۲۰۰۲): ۳-۲۳.

۴۵. Kefauver and Levin, A Twentieth Century Congress, 10, 186.

۴۶. نگاه کنید به پل دوایر و جان پونتیسوس، "استخدام شعبه قانونگذاری، ۱۹۶۰-۱۹۹۷" (واشنگتن، دی سی: سرویس تحقیقات کنگره، ۶ ژوئن ۱۹۹۷)؛ و بروس اوپنهاایمر، «انصراف از قدرت کنگره»، ۳۷۱-۳۸۹ در لورنس داد و بروس اوپنهاایمر، ویرایش، کنگره تجدید نظر، ویرایش ششم. (واشنگتن،

- DC: CQ Press، ۱۹۹۷)، ۳۸۱-۳۷۹. نورمن اورنشتاین، توماس مان و مایکل مالین، آمار حیاتی در کنگره (واشنگتن، دی سی: فصلنامه کنگره، سالانه) یک منبع عالی برای آمار کنگره است.
۴۷. ویلیام راث، جونیور، و ویلیام نیکسون، قدرت تخریب (نیویورک: انتشارات ماهانه آتلانتیک، ۱۹۹۹).
۴۸. کنت کوپر، «اولین انتخاب دانشجویان سال اول مجلس»، واشنگتن پست، ۵ ژانویه ۱۹۹۳، A13.
۴۹. Jock Friedly «Pork: Highways in Canada, N.Y.»، The Hill، ۳ ژوئن ۱۹۹۸، ۴.
۵۰. رابرت اس. کراوچوک و رونالد دبلیو شک، «طراحی عملکرد مؤثر سیستم های اندازه گیری تحت قانون عملکرد و نتایج دولت از ۱۹۹۳، بررسی مدیریت عمومی، ژوئیه / آگوست ۱۹۹۶، ۳۴۸-۳۵۸.
۵۱. فرانسیس رورک، «به هر حال این بوروکراسی کیست؟ کنگره، رئیس جمهور، و مدیریت عمومی، PS: علوم سیاسی و سیاست ۲۶ (دسامبر ۱۹۹۳): ۶۸۷-۶۹۲.
۵۲. رجوع کنید به David H. Rosenbloom, Rosemary O'Leary, and Joshua Chanin, Public مدیریت و قانون، ویرایش سوم. (بوکا راتون، فلوریدا: CRC/تیلور و فرانسیس، ۲۰۱۰)؛ و جیمز دی. کارول، «فدرالیسم حقوقی جدید و بیگانگی سیاست عمومی و مدیریت»، American Review of Public Administration 16 (1982): 89-105.
۵۳. رجوع کنید به Parrish علیه کمیسیون خدمات ملکی، ۴۲۵ P.2d 223 (1967).
۵۴. رابرت وان، سیستم خراب (نیویورک: چارترهاوس، ۱۹۷۵) را ببینید.
۵۵. مارتین شاپیرو، دادگاه عالی و سازمان های اداری (نیویورک: مطبوعات آزاد، ۱۹۶۸).
۵۶. رجوع کنید به دیوید اچ. روزنبلوم، خدمات فدرال و قانون اساسی (ایتاکا، نیویورک: انتشارات دانشگاه کورنل، ۱۹۷۱)، فصل ۶.
۵۷. برای بحث کامل، رجوع کنید به Rosenbloom, O'Leary, and Chanin, Public مدیریت و قانون.
۵۸. O'Hare Truck Service v. City of Northlake, 518 U.S. 839 (1996) و هیئت مدیره را ببینید. of County Commissioners, Wabaunsee County v. Umbeh, 518 US 668 (1996)
۵۹. رجوع کنید به Rosenbloom, O'Leary, and Chanin, Public Administration and Law, and موارد زیر: Wyatt v. Stickney, 325 F. Supp. 781 (1971); و یانگبرگ v. Romeo, 457 U.S. 307 (1982)

۶۰. FTC v. Sperry & Hutchinson Co., 405 U.S. 233 (1972); ساخت وسایل نقلیه
موتوری؛ Ass'n. v. State Farm, (463 U.S. 29 (1983)؛ شهروندان برای حفظ پارک اورتون)
؛ AFL-CIO v. Volpe, 401 U.S. 402 (1971)؛ دپارتمان اتحادیه صنعتی، موسسه نفت آمریکا،
U.S. 607 (1980). ros79158_ch02_043-099.indd 96 ۴۴۸

۶۱. Chevron v. NRDC, 467 U.S. 837 (1984)؛ انرژی هسته ای ورمونت یانکی ۴۳۵ (U.S.)
؛ 519 (1978 Corporation v. NRDC)؛ شهر آرلینگتون، تگزاس در مقابل فدرال کمیسیون
ارتباطات، شماره های ۱۱-۱۵۴۵ و ۱۱-۱۵۴۷ دیوان عالی ایالات متحده (۲۰۱۳).

۶۲. نگاه کنید به آبرام چایس، «نقش قاضی در دعاوی حقوق عمومی»، بررسی حقوق هاروارد ۸۹
(۱۹۷۶): ۱۲۸۱-۱۳۱۶؛ و رابرت وود و کلمنت ووز، حقوق اصلاحی (امهرست: انتشارات دانشگاه
ماساچوست، ۱۹۹۰).

۶۳. رابرت ترنر، «حکومت از روی نیمکت»، مجله بوستون گلوب، ۸ نوامبر ۱۹۸۱، ۱۲. ff.

۶۴. ۱۵ اوت.

۶۵. Brown v. Plata, 131 S. Ct. 1910 (2011).

۶۶. Carlson v. Green, 446 U.S. 14, 21 (1980).

۶۷. رجوع کنید به روزنبلوم، اولری، و چانین، مدیریت عمومی و قانون، فصل ۸، برای بحث مفصل تر

۶۸. از جمله پرونده های کلیدی شهر کانتون علیه هریس، ۴۸۹؛ U.S. 387 (1989)؛ ویل ۷. اداره
پلیس ایالتی میشیگان، ۴۹۱ ایالات متحده، ۵۸ (۱۹۸۹)؛ و هافر علیه ملو، ۵۰۲ (US 21 (1991)

۶۹. Owen v. City of Independence, 445 U.S. 622, 669 (1980).

۷۰. Hope v. Pelzer, 536 U.S. 730 (2002).

۷۱. نگاه کنید به جفری بری، انجمن گروه علاقه، ۲ (ed. d گلنویو، III اسکات، فورسمن، ۱۹۸۹).
همچنین به ساموئل کریسلوف و دیوید اچ. روزنبلوم مراجعه کنید، بوروکراسی نمایندگی و سیستم
سیاسی آمریکا (نیویورک: پراگر، ۱۹۸۱).

۷۲. هنری جی استک، "سیاست و مدیریت: مشاوره خصوصی برای اهداف عمومی" در یک محیط
شرکتی، در جک رابین و جیمز بومن، ویرایشگران، سیاست و اداره (نیویورک: مارسل دکر، ۱۹۸۴)،
۱۵۹.

۷۳. همان، ۱۶۱.

۷۴. همان.

۷۵. به Cary Coglianese مراجعه کنید، "ارزیابی اجماع: قول و عملکرد قانونگذاری مذاکره شده، مجله حقوقی دوک ۴۶ (۱۹۹۷): ۱۲۵۵-۱۳۴۹. ۷۶. قانون عمومی ۱۱۱-۳۵۲، ۱۲۴ اساسنامه بزرگ ۳۸۶۶، بخش ۳۰۶ (د)، ۴ ژانویه ۲۰۱۱.

۷۷. رجوع کنید به رابرت سالزبری و همکاران، "مثلث ها، شبکه ها، و هسته های توخالی: هندسه پیچیده نمایندگی منافع واشنگتن، در مارک پتراکا، (The Politics of Interest Ed بولدر، CO: Westview Press, 1992, 130-149; و رابرت هرینر و روث اسکات، سیاست گروه های علاقه مند در آمریکا، ویرایش دوم. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990 فصل. ۸.

۷۸. ساباتیر، پل آ.، و هنک جنکینز اسمیت، «یک مدل ائتلاف مدافع تغییر خط مشی و نقش یادگیری مبتنی بر سیاست در آن، سیاست علوم ۲۱ (۱۹۸۸): ۶۸-۱۲۹.

۷۹. سالزبری و همکاران، مثلث ها، شبکه ها و هسته های توخالی، ۱۴۹.

۸۰. بری، انجمن گروه علاقه، ۱۵۰.

۸۱. گرانت مک کانل، قدرت خصوصی و دموکراسی آمریکایی (نیویورک: Knopf, ۱۹۶۶)، فصل. ۴.

۸۲. جفری بری، به نقل از کریسلوف و روزنبلوم، بوروکراسی نمایندگی.

۸۳. تیچاکورن هیل، «قوانین سد راه برون سپاری آژانس هستند»، فدرال تایمز، ۳۰ اکتبر ۲۰۰۰، ۱، ۲۳، ۱

۸۴. فرانک کام، "سرمایه گذاری در قوانین جدید "A-76، فدرال تایمز، ۱۳ ژانویه ۲۰۰۳، ۲۱؛ آملیا گروبر، "GAO از تغییرات پیشنهادی دولت در A-76 انتقاد می کند فرآیند، GovExec.com، ۲۲ ژانویه ۲۰۰۳.

۸۵. والری آن بیلی گراسو، بخشنامه A-76 و توقف در وزارت دفاع مسابقات (واشنگتن، دی سی: سرویس تحقیقات کنگره، ۱۶ ژانویه، ۲۰۱۳).

۸۶. وودرو ویلسون، «مطالعه مدیریت»، فصلنامه علوم سیاسی ۵۶. (دسامبر ۱۹۴۱): ۴۹۱ (در ابتدا در ۱۸۸۷ منتشر شد).

۸۷. یک بحث متفکرانه در زمینه ایالات متحده را می توان در هربرت استورینگ یافت، احزاب سیاسی و بوروکراسی، در رابرت آ. گلدوین، ویرایش، سیاسی احزاب، ایالات متحده آمریکا (شیکاگو: رند مک نالی، ۱۹۶۴).

۸۸. ادواردز و وین، رهبری ریاست جمهوری، ۳۶۰.
۸۹. لری ساباتو، خداحافظی چارلی: فرمانداری آمریکا تبدیل شده، (۲) ed. واشنگتن، دی سی: CQ Press، (۱۹۸۳).
۹۰. بونفیلد و آسیمو، قانون اداری ایالتی و فدرال، ۳.
۹۱. برتون ا. ویزبرود، "به سوی نظریه ای از بخش غیرانتفاعی داوطلبانه". در یک اقتصاد سه بخش»، در Edmund Phelps, Ed., Altruism, Morality, and نظریه اقتصادی (نیویورک: راسل سیچ، (۱۹۷۵)، ۱۷۱-۱۹۵.
۹۲. هنری هانسمان، «نقش شرکت غیرانتفاعی»، مجله حقوقی ییل ۸۹ (۱۹۸۰): ۸۳۵-۹۰۱.
۹۳. جیمز داگلاس، «نظریه‌های سیاسی سازمان‌های غیرانتفاعی»، در والتر دبلیو. پاول، اد.، بخش غیرانتفاعی: کتابچه راهنمای پژوهشی (نیوهیون، کانن: انتشارات دانشگاه ییل، (۱۹۸۷)، ۵۴-۴۳.
۹۴. پوبلیوس. «فدرالیست شماره ۱۰: سودمندی اتحادیه به عنوان یک محافظ در برابر جناح داخلی و شورش»، آگهی دهنده روزانه (۲۲ نوامبر ۱۷۸۷). دیدن جورج دبلیو کری و جیمز مک کلان، فدرالیست (ایندیاناپولیس: آزادی صندوق، (۲۰۰۱).
۹۵. Walz v. Tax Commission of the City of New York 397 U.S. 664 (1970).
۹۶. اولین برودی، «چارچوب قانونی برای سازمان‌های غیرانتفاعی»، در والتر دبلیو پاول و ریچارد اشتاینبرگ، ویراستاران، بخش غیرانتفاعی: تحقیق هندبوک، ویرایش دوم (نیوهیون، CT: انتشارات دانشگاه ییل)
۹۷. همان، ۲۴۵.
۹۸. همان، ۲۴۳.
۹۹. لستر ام. سالامون، «شکست بازار، شکست داوطلبانه، و شخص ثالث دولت: به سوی تئوری روابط دولت و غیرانتفاعی در دولت رفاه مدرن، فصلنامه غیرانتفاعی و داوطلبانه بخش ۱۶ (شماره ۱-۱۹۸۷، ۲): ۲۹-۴۹. خواندن اضافی آبرباخ، جوئل و برت راکمن. وب سیاست. واشنگتن دی سی: بروکینگز موسسه، ۲۰۰۰. دورانت، رابرت اف. کتاب آکسفورد بوروکراسی آمریکایی. نیویورک: انتشارات دانشگاه آکسفورد، ۲۰۱۰. نور، پل. دولت غلیظ واشنگتن دی سی: موسسه بروکینگز، ۱۹۹۵. ویلسون، جیمز کیو. بوروکراسی. نیویورک: کتاب های پایه، ۱۹۸۹.

وب سایت های فدرال، ایالتی و محلی تحولات در مدیریت فدرال را می توان از طریق پورتال دولت فدرال به آدرس زیر ردیابی کرد . <http://www.firstgov.gov> . متن قوانین، قانون ایالات متحده، ثبت فدرال، تصمیمات قضایی، لوایح کنگره و اسناد ریاست جمهوری را می توان در دفتر چاپ دولت ایالات متحده یافت وب سایت <http://www.gpo.gov> . دفتر پاسخگویی دولت ایالات متحده گزارش هایی را در مورد یک انواع جنبه های فعلی مدیریت فدرال به <http://www.gao.gov> مراجعه کنید. برای پیشرفت ها به وب سایت شورای دولت ایالتی در <http://www.csg.org> مراجعه کنید در مورد مدیریت ایالتی و سایت انجمن بین المللی مدیریت شهر/شهرستان www.icma.org برای امور دولتی محلی. اداره دولت محلی نیز توسط سازمان پیگیری می شود لیگ ملی شهرها در <http://www.nlc.org> . سایر وب سایت های مفید دولتی، وب سایت های National هستند انجمن افسران بودجه دولتی در <http://www.nasbo.org> . کنفرانس ملی قانونگذاران ایالتی در <http://www.ncsl.org> و انجمن فرمانداران ملی در <http://www.nga.org>

فصل ۳: فدرالیسم و روابط بین دولتی ساختار آمریکایی ها دولت اداری

اهداف کلیدی یادگیری

۱. قادر به تعریف فدرالیسم و تشریح حقوقی، ساختاری و ویژگی های سیاسی در مورد ایالات متحده
۲. درک چگونگی تقسیم وظایف بین فدرال دولت و دولت های ایالتی از زمان تأسیس تکامل یافته است جمهوری
۳. نقش حیاتی دادگاه ها در تعیین ماهیت فدرال را بدانید. روابط دولتی و همچنین مسائل حقوقی معاصر.

نظام حکومتی آمریکا طولانی ترین نظام قانون اساسی است روی زمین. قانون اساسی ایالات متحده که در سال ۱۷۸۹ توسط ایالت ها تصویب شد، اجرایی شده است به مدت ۲۲۵ سال ساختار فدرال که در قانون اساسی گنجانده شده است، به یک سیستم پیچیده و سخت دولت ها ثبات می بخشد. سه رشته ویژگی ها مهم هستند اولاً، ایالات متحده سیستمی از دولت های نماینده است تا دموکراسی های مستقیم. این از بی اعتمادی بنیانگذاران به توده ها ناشی می شود. آنها نمایندگان منتخب را به عنوان ابزاری تشکیل دادند "علاقه ها را اصلاح کنید." دوم، تفکیک قوا به قوه های مجریه، مقننه و قضاییه، قدرت اکثریت را به طور موثری از بین می برد. از طریق سیستم کنترل و تعادل. این امر مستلزم اقدام هماهنگ است تا حقوق اقلیت ها محافظت می شود، اما در عین حال این امکان را فراهم می کند خط مشی عمومی صورت گیرد. سوم، و مهم ترین برای این فصل، ایالات متحده یک سیستم فدرال است. ایالت ها و دولت ملی (یا فدرال) حوزه های جداگانه ای از اختیارات مستقل (گاهی با هم تداخل دارند) دارند. اختیارات ایالت ها قدرت های دولت فدرال و فدرال را محدود می کند دولت اختیارات ایالت ها را محدود می کند. سیستم پایه توسعه یافته توسط تدوین کنندگان قانون اساسی به اندازه کافی انعطاف پذیر بوده اند تا به طور مؤثر با آن سازگار شوند تغییر نیازهای ملی، شرایط اضطراری و در غیر این صورت تغییرات عادی. اداره ایالات متحده یکی از پیچیده ترین فعالیت ها در این کشور است جهان. در سال ۲۰۱۲، این کشور حدود ۸۹۰۰۰ دولت در داخل مرزهای خود داشت. روابط آنها گاهی تعاونی است، گاهی رقابتی، و گاهی متضاد. مدیران دولتی اغلب با چالش مواجه می شوند وظیفه هماهنگ کردن برنامه های چندین دولت با یکدیگر در حوزه های مختلف سیاستی مرتبط این فصل به بررسی فدرالیسم، روابط بین دولتی و ساختار اداری دولت های اصلی می پردازد در ایالات متحده یافت می شود. پیچ و خم دولت ها بخش مهمی را تشکیل می دهد محیط سیاسی و قانونی که مدیران دولتی در آن کار می کنند. اختیارات دولتی و صلاحیت قضایی در سرشماری سال ۲۰۱۲ ایالات متحده تقسیم شدند دولت ها در میان یک دولت ملی، ۵۰ دولت ایالتی،

ناحیه کلمبیا، ۳۰۳۱ شهرستان، ۱۹۵۲۲ شهرداری، ۱۶۳۶۴ شهرستان، ۱۲۸۸۴ ناحیه مدرسه و ۳۷۲۰۳ ناحیه ویژه (به جز قلمروها و دارایی های ایالات متحده). مدیریت، سیاست و قوانین فدرالیسم و بین دولتی روابط آنقدر گیج کننده هستند که به عنوان حوزه های فعالیت و مطالعه ای که برخی تمام زندگی حرفه ای خود را وقف آن کرده اند. یک شهروند معمولی با بار کمتری فرار می کند - به طور متوسط تا اواسط آوریل کار می کند فقط برای پرداخت هزینه های دولت های فدرال، ایالتی و محلی معلومه دولتی تمرکززدایی و پراکندگی زمینه های اصلی نگرانی برای مدیران دولتی و یکی از ویژگی های حاکمیتی است که گاهی اوقات آنها را ناامیدکننده می دانند.

چرا فدرالیسم؟ رویکرد سیاسی فدرالیسم ویژگی مشترک بسیاری از دولت-ملت های معاصر است. اشاره می کند به تقسیم قدرت سیاسی بین یک دولت مرکزی و دولت یا دولت های استانی کانادا، استرالیا، نیجریه و ایالات متحده نمونه هستند. در هر یک از این ملت ها ایالت ها یا استان هایی وجود دارد که دارای معیار قابل توجهی از حاکمیت قانونی یا قانون اساسی (عالی سیاسی قدرت). با این حال، در هر مورد، این واحدهای حکومتی نیز از بسیاری جهات عمده قانونی/قانونی تابع یک دولت مرکزی هستند. فدرالیسم در تضاد با نظام های سیاسی «وحدت» است که در آن وجود دارد هیچ واحد دولتی شبه حاکمیتی با دولت ملی وجود ندارد. انگلستان و اسرائیل نمونه هایی از کشورهای واحد هستند. روسی هم همینطور فدراسیون، با وجود نام رسمی کشور. در چنین ملت هایی تمام حاکمیت توسط دولت ملی اعمال می شود که در دموکراسی ها به عنوان دولت در نظر گرفته می شود عامل مردم، که حاکم هستند. دولت های واحد می توانند تفویض اختیار کنند اختیارات اداری و سیاسی به شهرداری ها یا سایر دولت ها ارگانها، اما این نهادها هیچ حاکمیت ذاتی یا هیچ اختیار دیگری ندارند از آنچه توسط دولت ملی به آنها داده می شود. هیئت های نمایندگی از این نوع "تمرکززدایی" سیاسی و اداری را تشکیل می دهد، اما نه فدرالیسم آنچه فدرالیسم انجام می دهد. فدرالیسم به عنوان یک راه حل سیاسی برای مشکل بزرگ و کشورهای مختلف مانند ایالات متحده. بسیاری از کشورهای فدرال هستند جوامع سیاسی "مختلط". یعنی از نظر سرزمینی تشکیل شده اند قومی، قبیله ای، نژادی، مذهبی، زبانی یا غیره مبتنی بر و ناهمگون گروه های اجتماعی آغشته به ارزش های فرهنگی متفاوت کانادا یک نمونه برجسته است، با انگلیسی، فرانسوی، اسکاتلندی، ایرلندی، آلمانی، لهستانی، اوکراینی، و مردم بومی در واقع، زبان های متعددی در سراسر کانادا صحبت می شود، از جمله فرانسوی در کبک تا اوکراینی در ساسکاچوان و شهرهای مختلف. فدرالیسم در کشورهای مرکب معیاری از نمایندگی و خودمختاری سیاسی برای گروه های فرهنگی قومی و دیگر مبتنی بر سرزمین. با این حال، یک ملت بزرگ نیز ممکن است به فدرالیسم به عنوان ابزاری برای ساختن روی آورد دولت ملی حساس به مسائل منطقه ای ایالات متحده یک نمونه برجسته است. تا حد زیادی، ایالات متحده به دلیل الگوی تاریخی استقرار اولیه آن توسط اروپایی ها، بر فدرالیسم متکی است.

سیزده مستعمره مستقر شدند و به صورت جداگانه اجاره می شود. در ابتدا تنوع مذهبی و زبانی مهمی در میان آنها وجود داشت. اما انگلیسی زبان رایج شد و با گذشت زمان حس "آمریکایی" بودن ایجاد شد. در دوران انقلاب جنگ، یک دولت کنفدرال تشکیل شد. تحت این رویکرد، سابق مستعمرات که اکنون ایالت ها هستند، دارای اقتدار مستقل زیادی بودند. مرکزی دولت نسبتاً ضعیف بود. به نظر می رسد انگیزه اصلی برای کنار گذاشتن دولت کنفدرال یک انگیزه عملی بوده است. عمومی هماهنگ شده دستیابی به سیاست دشوار بود، به طوری که تجارت بین ایالت ها با تعداد زیادی مواجه بود موانع، و دولت ملی برای مقابله با نظامی بسیار ضعیف به نظر می رسید تهدیدهای کشورهای مختلف اروپایی و درگیری های ملت جدید با قبایل متعدد بومی آمریکا از انقلاب تا زمانی که قانون اساسی ایالات متحده در سال ۱۷۸۹ تصویب شد ایالات متحده بر اساس اصول کنفدراسیون اداره می شد قانون اساسی اصلی حرکت به سمت استقلال مستعمرات آمریکا به ایالات متحده تعصبی نسبت به تمرکززدایی اقتدار داد. اما دولت ملی ضعیف که در این مقالات گنجانده شده بود، منجر به مشکلات جدی شد مشکلات حاکمیتی بر اساس این مواد، اختیارات دولت ملی عمدتاً محدود به اجرای سیاست خارجی بود و قرار می گرفت در مجلس قانونگذاری تک مجلسی (یک مجلسی). قوانین ملی غیرقابل اجرا بودند دادگاه های ایالتی با محدودیت های شدید در توانایی خود در اجرای سیاست داخلی و برای جمع آوری پول، دولت مرکزی کاملاً به ایالت ها متکی بود درآمدهای آن تجارت داخلی و خارجی توسط دولت های مختلف تنظیم می شد. که تعرفه ها را علیه یکدیگر افزایش داد، عوارض گمرکی را در گذرگاه های مرزی دولتی وضع کرد، و در سایر شیوه های رقابتی و حتی تبعیض آمیز دیگر شرکت داشت. اختلافات بین دولت ها به وجود آمد. برخی از آنها به خشونت تبدیل شدند. اوضاع به سرعت رو به وخامت گذاشت که کنوانسیون در فیلادلفیا برای رسیدگی به مشکل گج کننده به رسمیت شناختن و ترکیب دولت تشکیل شد. منافع، در عین حال حفظ هویت ایالات متحده به عنوان یک کشور واحد. این به عنوان کنوانسیون قانون اساسی ۱۷۸۷ شناخته شده است "کنوانسیون بزرگ". تدوین کنندگان قانون اساسی به این مشکل توجه داشتند که چگونه یک جمعیت بزرگ می تواند توسط یک دولت واحد نمایندگی شود. بودن پاسخگو و مؤثر، تصور می شد که نمایندگان منتخب یا منصوب باید افرادی را که نماینده آنها هستند بشناسند و زندگی آنها را به اشتراک بگذارند. اما یک فرد چند نفر را می تواند بشناسد؟ دولت واحدی که به دنبال نمایندگی جمعیت بزرگی باشد با یک معضل مواجه خواهد شد. در اصل، تعداد زیادی نماینده مورد نیاز است. اما بعد قوه مقننه ملی باید بسیار بزرگ باشد، شاید خیلی بزرگ باشد کار خود را انجام دهد یا تعداد کمتری از نمایندگان می توان به آن اعتماد کرد. این امر قانونگذار را قابل مدیریت می کند، اما این همچنین تمایل به کاهش کیفیت بازنمایی دارد زیرا یکی فرد مسئول نمایندگی تعداد زیادی از شهروندان خواهد بود. برای تطبیق با حاکمیت از قبل موجود دولت ها و مقابله با مشکل بازنمایی، چارچوب دهندگان شکلی از فدرالیسم را ابداع کردند که سه ویژگی اصلی را در بر می گیرد: حاکمیت دوگانه، دو مجلس گرایی، و

لایه‌های متعدد نمایندگی. حاکمیت دوگانه اولاً، دولت‌ها در حوزه‌های مهم و دولت‌های بیشتر، حاکمیت خود را حفظ خواهند کرد در نهایت از اراضی که تحت پوشش ملی قرار می‌گیرند ایجاد می‌شود کنترل. دولت ملی نیز در برخی از آنها حاکمیت خواهد داشت مناطق عملکردی این اصل حاکمیت دوگانه است. قانون اساسی صراحتاً در ماده یک، اختیارات مربوط به دولت ملی را مشخص می‌کند، بخش ۸، به عنوان "اختیارات برشماری" دولت فدرال نامیده می‌شود. در اصل، این قدرت‌ها به منظور محدود کردن دقیق قدرت‌ها ذکر شده بودند به دولت ملی واگذار خواهد شد. سیستم ایالات متحده باید دارای یک «فدرالیسم دولت محور»، در مقابل «فدرالیسم ملت محور». به عنوان یک به معنای حمایت از حقوق ایالت‌ها، اختیاراتی است که به دولت فدرال اعطا شده است تعداد کمی هستند و به خوبی تعریف شده‌اند. دولت فدرال حاکمیت خود را مستقیماً از مردم ایالت‌ها به جای دولت‌های ایالتی به دست می‌آورد. بنابراین، حاکمیت آن به حمایت مستمر وابسته نبود از ایالت‌های جداگانه، همانطور که برخی از ایالت‌های جنوبی قبل از جنگ داخلی حفظ کردند. در دوره منتهی به آن درگیری، برخی از دولت‌ها تلاش کردند تا یا هر قانون ملی را که به زعم آنها ناقض قانون اساسی است وتو کنند. برخی از سیاستمداران جنوبی تا آنجا پیش رفتند که ادعا کردند هر دولتی حق دارد در صورت خروج از قانون اساسی (عملیات، جدایی از اتحادیه). بسیار مورد نظر این مسئله تنها با پیروزی نیروهای اتحادیه حل شد. که به طور قطعی مفهوم برتری ملی را ایجاد کرد. بسیاری از مناقشات قبل از جنگ داخلی مربوط به تفسیر آن بود "بند اختیارات باقیمانده" اصلاحیه دهم، تصویب شده در سال ۱۷۹۱، که تصریح می‌کند که «اختیاراتی که توسط قانون اساسی به ایالات متحده تفویض نشده یا توسط آن به ایالات متحده منع نشده است، به ترتیب برای ایالات متحده محفوظ است. یا به مردم.» این نشان می‌دهد که در حالی که اختیارات در اصل تفویض شده است به دولت ملی محدود است، اختیارات متعلق به ایالت‌ها است گسترده و نامشخص اصلاحیه دهم به طور مؤثر مفهوم "حاکمیت دوگانه" را تأیید می‌کند. اما قدرت‌های حفظ شده توسط ایالت‌ها متفاوت بوده است با تفسیر قضایی بند تجارت (به زیر مراجعه کنید). نتیجه این بوده است که از آن زمان «فدرالیسم ملت محور» حاکم شده است جنگ داخلی. قدرت فدرال مسلط امروزه از مقررات قانون اساسی در ماده ششم، بخش ۲ ناشی می‌شود که مقرر می‌دارد قانون اساسی و قوانین ملی "برترین قانون کشور" هستند. اما این ترکیب است از «بند برتری» ماده ششم، بخش ۲، با دیوان عالی کشور حکم در مک کالو علیه مریلند (۱۸۱۹) ۳ که دامنه وسیع فدرال را قادر می‌سازد اقدام در مناطقی که به طور خاص برشمرده نشده است. در این مورد دادگاه حکم داد که دولت فدرال علاوه بر اختیارات برشماری خود از آن برخوردار است "اختیارات ضمنی" گسترده تحت "بند ضروری و مناسب" از ماده اول، بخش ۸. از اواسط دهه ۱۸۰۰، بنا به ضرورت عملی، کنگره از این بند به عنوان مبنای قانونی برای بسیاری از قوانین تنها به صورت مبهم استفاده کرده است مربوط به قدرت‌های برشماری آن، به ویژه قدرت تنظیم تجارت بین ایالات. با این حال، ایالت‌ها تحت قانون اساسی بسیاری از حمایت‌ها را حفظ می‌کنند. اولاً، ماده ۴

از تمامیت ارضی کشورها حمایت می کند با ممنوعیت تقسیم یا ترکیب آنها بدون رضایت آنها مجالس قانونگذاری (و کنگره).

دو مجلسی

دوم، یک کنگره دو مجلسی ایجاد شد که در آن یک مجلس، سنا، برای هر ایالت بدون در نظر گرفتن اندازه جغرافیایی، نمایندگی مساوی ارائه می دهد یا جمعیت سنا همچنین قدرت تصویب معاهدات را دارد که در بخشی از آن نشان دهنده حاکمیت دولت هاست. حتی امروز سنا می تواند باشد به عنوان حافظ حاکمیت دولت تلقی می شود. مجلس نمایندگان، اتاق پایین، به جای آن، نمایندگی را بر اساس جمعیت تقسیم می کند.

یک ملت، غیر قابل تقسیم، با مرزهای زیاد نیوجرسی علیه نیویورک تصمیم در ۱۷ مه ۱۹۹۹ فرمان دادگاه با اعمال صلاحیت اصلی در مورد این مناقشه بین دو کشور مستقل، مسائل مطرح شده که در یک شنیده شده است رسیدگی به شواهد نزد استاد ویژه منصوب شده توسط دادگاه، دادگاه پس از شنیدن استدلال در مورد گزارش نهایی استاد ویژه و استثنائات ارائه شده توسط کشورهای طرف، دادگاه صادر کرده است نظر خود را در مورد مسائل مطرح شده در استثنائات که در ۵۲۳ گزارش شده است و استاد ویژه گزارش خود را ارائه کرده است تعهد مجدد، بدین وسیله دستور داده شده است، قضاوت، و حکم به عنوان به دنبال دارد: دعای ایالت نیوجرسی که او به عنوان حاکمیت اعلام شود بخش های دفن شده جزیره الیس اضافه شده توسط دولت فدرال پس از ۱۸۳۴ اعطا شد و ایالت نیویورک از اجرای او خواسته شده است قوانین یا اعمال حاکمیت بر بخش هایی از جزیره الیس که در داخل آن قرار دارند حاکمیت ایالت نیوجرسی مرز همانطور که در پاراگراف ذکر شده است این مصوبه مرز مستقل بین ایالت نیوجرسی و ایالت نیویورک همانطور که در مقاله آمده است اولین قرارداد ۱۸۳۴ تصویب شد به قانون در هر دو ایالت تبدیل شده و تصویب شده است توسط کنگره ایالت نیویورک بر اساس ماده دوم پیمان ۱۸۳۴ و بر اساس اصل، حاکم باقی می ماند. جزیره الیس، به نقطه کم آب، و منطقه اسکله ساخته شده در محل دفن زباله، به عنوان جزیره و اسکله در آن ساخته شده بودند، همانطور که به طور خاص در نشان داده شده است بررسی ساحلی ایالات متحده در سال ۱۸۵۷ بندر نیویورک. مرز بین دو کشور در جزیره الیس همانطور که در تصویر نشان داده شده است نقشه جزیره الیس، نمایش مرز بین ایالات نیوجرسی و نیویورک، مورخ ۱ دسامبر ۱۹۹۸، که ضمیمه این جا می باشد. . . دادگاه صلاحیت رسیدگی به چنین رسیدگی های بعدی را حفظ می کند از این قبیل دستورات و صدور نامه هایی مانند ممکن است از زمان به زمان مورد توجه قرار گیرد لازم یا مطلوب برای دادن مناسب لازم الاجرا شدن این فرمان یا به حقوق طرفین را اجرا کند. ایالت های نیوجرسی و نیویورک در غرامت برای استاد ویژه و دستیاران او و برای هزینه های این دعوای حقوقی که توسط استاد ویژه در این بحث صورت گرفت. *نقشه و مختصات دقیق حذف شده است.

نسبت به ایالت‌ها با این حال، یک ویژگی مهم نمایندگی در این بدنه است که هیچ منطقه خانه‌ای از مرزهای ایالتی عبور نمی‌کند. این بدان معنی است که همه اعضا از مجلس سفلی نماینده مناطق تنها از یک ایالت است، و ایالت‌ها هم همینطور هستند همچنین - به شکل غیرمستقیم - در مجلس نمایندگان. چندین لایه نمایش ثالثاً، دولت ملی قدرت مستقیمی بر شهروندان خواهد داشت به جای اینکه مجبور باشیم از طریق دولت‌های ایالتی به آنها عمل کنیم. بر این اساس، شهروندان مستقیماً در مجلس نمایندگان حضور خواهند داشت. در نتیجه، آمریکایی‌ها دارای نوعی «تابعیت دوگانه» هستند. آنها شهروند هستند ایالات متحده و ایالت‌هایی که در آن ساکن هستند. (یک اثر دیگر حاکمیت دولت، قبل از تصویب اصلاحیه هفدهم در ۱۹۱۳، سنا به طور مستقیم توسط مردم انتخاب نشد. در عوض، سناتورها توسط دولت‌های ایالتی منصوب شدند.) چیدمان قاب‌بازان تا حد زیادی برای حل معضل بازنمایی پیش می‌رود. با اعطای مقدار زیادی از اقتدار سیاسی به کوچکتر واحدهای دولتی (ایالت‌ها)، این احتمال را افزایش می‌دهد که دولت فدرال بر نمایندگی اراده مردم در مورد مسائل تمرکز کند. دارای اهمیت ملی همچنین بازنمایی، پاسخگویی و پاسخگویی در سطوح پایین‌تر دولت در مورد مسائل منطقه‌ای و محلی. ایالت‌ها دارای اختیارات قانون اساسی برای ارائه آموزش عمومی، عمومی هستند ایمنی و جاده‌ها آنها اختیار مالیات، منطقه بندی، تعریف جرایم و مجازات، به شرکت‌های منشور، و مشارکت در بسیاری دیگر کارکرد. این نوع قدرت‌ها را عموماً «قدرت‌های پلیسی» می‌نامند. امروز برخی از این وظایف در ارتباط با دولت فدرال انجام می‌شود. آنها همچنین توسط ضمانت‌های اصلاحیه چهاردهم محدود شده‌اند روند مناسب و حمایت یکسان از قوانین. اما از نظر تاریخی، راه حل برای تصور می‌شد که مشکل نمایندگی این است که به مردم محلی اجازه می‌دهد تا اداره امور محلی را کنترل کنند. گاهی اوقات این ایده به صورت عباراتی مورد بحث قرار می‌گیرد دموکراسی "توسط" این ایده که حوزه‌های قضایی کوچکتر سیاسی بهتر از بزرگتر هستند آنهایی که به ترجیحات متنوع شهروندان خود پاسخ می‌دهند بسیار برانگیخته شده است پشتیبانی در طول تاریخ ایالات متحده بیشتر در مورد بحث شده است پایان این فصل جالب توجه است، این رویکرد دارای پتانسیل برای ارائه یک گروه فرهنگی ویژه‌ای که اگر می‌توانست از خودمختاری قابل توجهی برخوردار باشد برای به دست آوردن تسلط سیاسی بر یک دولت مورمون‌ها در یوتا پیشرو هستند مثال. با این حال، از آنجا که دولت ملی می‌تواند به طور مستقیم بر روی مردم و به دنبال نمایندگی از آنها، شانس جنبش‌های تجزیه طلب را به در یک سیستم فدرال مانند ایالات متحده توسعه یافته و موفق باشید بسیار کاهش می‌یابد. این امر به ویژه از زمان تصویب این قانون صادق بوده است اصلاحات قانون اساسی پس از جنگ داخلی چهاردهم و پانزدهم، به ویژه، یکپارچگی ملی را با دادن دولت ملی ترویج کرد مسئولیت مستقیم حمایت از حقوق مدنی و آزادی افراد در برابر نقض قوانین توسط خود دولت‌ها.

تمرکززدایی اداری:

رویکرد مدیریتی

فدرالیسم نوعی تمرکززدایی سیاسی است. اقتدار و حاکمیت سیاسی را بین دولت ملی و ایالت ها، استان ها، یا ارگان های دولتی مشابه. از این رو، اقتدار سیاسی متمرکز نیست در دولت ملی اما با سایر واحدهای دولتی مشترک است. این دلایل این ترتیب عمدتاً سیاسی است، اما آنها نیز هستند نگرانی اداری در اینجا دیدگاه های مدیریتی در مدیریت دولتی تأثیر خود را اعمال می کنند. عدم تمرکز اداری زمانی اتفاق می افتد که مسئولیت اداری، اختیارات و اختیارات اداری به واحدهای اداری دارای تفویض می شود صلاحیت قضایی حداقل یک برنامه یا عملکرد در یک جغرافیای محلی قلمرو وجود یک دفتر صحرایی یا دفتر منطقه ای یک سازمان اداری گواه عدم تمرکز اداری است. مدرسه محله هم همینطور. تمرکززدایی اداری با فدرالیسم همزمان است ایالت ها یا استان ها به عنوان مناطق اداری دولت ملی عمل می کنند. اما ترتیبات دیگر، مانند مناطق منطقه ای که در چندین ایالت یا استان ها نیز امکان پذیر است. دلایل مدیریتی مختلفی برای آن وجود دارد تشویق تمرکززدایی اداری که ارتباط چندانی با سیاسی ندارد. تئوری اداری عمومی سنتی آمریکا تشخیص می دهد که سازمان بر اساس «مکان» ممکن است مبنای مناسبی برای ایجاد ترتیبات اداری باشد. این شاید مخصوصاً در کشورهای بزرگ صادق باشد اگر مشخصات فیزیکی آنها مانند آب و هوا، توپوگرافی و هیدرولوژی، به طور گسترده ای متفاوت است. در چنین شرایطی این احتمال وجود دارد که همیشه وجود داشته باشد مدیریت بسیار متمرکز در انطباق با شرایط محلی یا منطقه ای شکست خواهد خورد. استانداردهای ملی ممکن است در موقعیت های جغرافیایی بسیار متفاوت مناسب نباشد. مدیریت متمرکز همچنین می تواند مشکلی را ایجاد کند که بیش از حد گسترده و دور از دسترس برای اطمینان از مسئولیت و رعایت آن باشد دستورالعمل های ملی توسط مدیران محلی در اینجا مفهوم دهانه از کنترل - یعنی تعداد زیردستانی که مستقیماً به مافوق گزارش می دهند - مهم می شود. محدودیتی برای تعداد زیردستان وجود دارد که هر مقام اداری می تواند به طور مؤثر نظارت کند. عدم تمرکز اداری است یکی از ابزارهای قابل مدیریت نگه داشتن دامنه کنترل. تعداد مدیرانی که مستقیماً به ستاد مرکزی گزارش می دهند را می توان به شدت کاهش داد. در در همان زمان، سطوح منطقه ای، میدانی و نصب ممکن است قادر به تطبیق باشند دستورالعمل های ملی به شرایط محلی و هماهنگی فعالیت های محلی مدیران در همان منطقه جغرافیایی فدرالیسم و تمرکززدایی اداری اهداف متفاوتی دارند. یکی ارزش های سیاسی (نمایندگی، اتحادیه، توسعه اقتصادی، و شاید قدرت نظامی). دیگری ارزش های مدیریتی کارایی، صرفه جویی، اثربخشی اداری و پاسخگویی به مشتریان را ارتقا می دهد. و مشتریان اما تفاوت دیگری نیز وجود دارد. عدم تمرکز اداری حاکمیتی را به واحدهای اداری زیرملی منتقل نمی کند، در حالی

که فدرالیسم این مفهوم را به همراه دارد که برخی از واحدهای سیاسی فرعی ملی (ایالات یا استانها) دارای مقداری از حاکمیت هستند.

تلاش برای یکنواختی: رویکرد قانونی

فدرالیسم و تمرکززدایی اداری این احتمال را افزایش می دهد که میزان حقوق فردی و اجرای و اجرای برنامه های اداری ممکن است از مکانی به مکان دیگر بسیار متفاوت باشد. این یکی از مزایای این ترتیبات اما می تواند یک نقطه ضعف نیز باشد. سازگار بودن شرایط محلی می تواند مانع ادغام اقتصاد و توسعه اقتصادی کشور شود. همچنین می تواند شامل نقض فردی باشد حقوق و معیارهای نجابتی که جامعه سیاسی به آن متعهد است. در ایالات متحده، یک مثال ترکیبی از این دو نوع نگرانی قبل از تصویب قانون فدرال حقوق مدنی ۱۹۶۴ حضور داشت برخی از ایالت ها، طبق قوانین ایالتی، افراد می توانند از مکان های عمومی محروم شوند محل اقامت، مانند متل ها و رستوران ها، بر اساس نژاد آنها. آفریقایی به ویژه آمریکایی ها در حامل های معمولی (اتوبوس، قطار) و ساختمان های عمومی نیز در معرض تفکیک قرار گرفتند. نه تنها این توهین آمیز بود تعهد ملی به حفاظت و نجابت برابر، اما، به عنوان عالی استدلال دادگاه در کاتزنباخ علیه مک کلانگ (۱۹۶۴)، ۵ همچنین مانع از تجارت شد با ایجاد مشکل برای برخی افراد (آفریقایی آمریکایی ها) برای سفر. اینجاست که دیدگاه حقوقی به شدت وارد تصویر می شود. قانون، به ویژه قانون اساسی، می تواند برای حمایت از اساسی ترین حقوق افراد در برابر نقض توسط ایالت ها یا واحدهای اداری مورد استفاده قرار گیرد. اینکه فدرالیسم می تواند جوامع محلی را قادر سازد تا کنترل سیاسی خوبی بر زندگی خود داشته باشند، امری غیرقابل انکار است، اما لزوماً محافظت نمی کند. اقلیت ها از سرکوب توسط آن جوامع. در نتیجه، اغلب است لازم است مرزی بین کنترل محلی و حفاظت ملی ترسیم شود. به طور معمول، این کار بر این اساس انجام می شود که برخی از حقوق آنقدر اساسی است که آنها باید به رسمیت شناخته شوند و حمایت شوند. با این حال، دقیقاً این حقوق در طول زمان متفاوت بوده و تشخیص آن اغلب دشوار است.

اصلاحیه چهاردهم

در ایالات متحده معمولاً از دادگاه ها خواسته می شود تا به این سؤال رسیدگی کنند. از نظر تاریخی، منشور حقوق (اول، چهارم، پنجم، ششم و هشتم اصلاحات به ویژه) محدودیت هایی را بر دولت فدرال اعمال کرد رفتار با افراد اما محدودیتی برای ایالت ها یا آنها قائل نشد زیرمجموعه های سیاسی در اواخر قرن ۱۹ و در سراسر قرن ۲۰، با این حال، تئوری قانون اساسی معتقد بود که تضمین متمم چهاردهم مبنی بر اینکه هیچ دولتی نباید هیچ فردی را از زندگی، آزادی یا دارایی بدون روند قانونی محروم کند، بخش عمده ای از منشور حقوق بشر را در بر می گیرد. کاربرد منشور حقوق به ایالات از طریق اصلاحیه چهاردهم پس از ۱۸۶۸ حقوق و آزادی های مدنی شهروندان را به شدت گسترش داده است.

بند تجارت قوه قضائیه نیز به طور چشمگیری بر فدرالیسم از طریق تفسیر بند بازرگانی تأثیر گذاشته است. بند (ماده اول، بخش ۸، بند ۲) به کنگره اجازه می دهد "تجارت با کشورهای خارجی را تنظیم کند، و در میان آنها چندین ایالت و با قبایل سرخپوست. از نظر تاریخی و در حال حاضر، بسیاری از تصمیمات دادگاه به این سوال مبدل شده است که آیا، در تلاش برای کنگره یکسانی را بر روی شیوه های تجاری در داخل ایالات تحمیل کرد از اختیارات قانون اساسی خود برای تنظیم تجارت فراتر رفته است. بند بود به عنوان مبنایی نامناسب برای تنظیم تجارت برای اهداف اجتماعی، مانند به عنوان حذف شیوه ها یا شرایط نامطلوب استخدام (به عنوان مثال، استفاده از کار کودک) و برای تنظیم فعالیت هایی که فقط به طور غیرمستقیم بر جریان تأثیر می گذارد تجارت بین ایالتی با این حال، امروزه اکثریت قریب به اتفاق فعالیت های اقتصادی در این کشور در حیطه اختیار کنگره در نظر گرفته می شود. از جانب از ۱۹۴۲ تا ۱۹۹۵، دامنه بند تجارت توسط Wickard اداره می شد.

۶. *v. Filburn*. دادگاه عالی وجود دارد که حتی یک محصول رشد کرده و تا حد زیادی مصرف در یک مزرعه در یک ایالت مشمول مقررات کنگره بود. دادگاه استدلال کرد که محصولات کشت شده برای مصرف شخصی کشاورزان بر اقتصاد ملی تأثیر می گذارد، حتی اگر محصول هرگز مستقیماً وارد بازار تجاری نشد. امروز، دولت فدرال می تواند کانال های بین ایالتی را تنظیم کند تجارت، مانند مثل ها و سایر مکان های اقامتی عمومی؛ افراد، اقلام، و ابزارهای تجارت بین ایالتی، از جمله وسایل نقلیه و سرعت از محموله های بین ایالتی؛ و فعالیت هایی که دارای رابطه اساسی هستند به تجارت بین ایالتی، چه به صورت جداگانه و چه در مجموع، مانند مورد کشاورزانی که از سهمیه محصول فراتر رفته اند. بر اساس این اصول، تجارت این بند به کنگره این اختیار را می دهد که قوانین مهمی مانند قانون مدنی را تصویب کند قانون حقوق مصوب ۱۹۶۴، که تبعیض بر اساس نژاد، مذهب، جنسیت یا منشاء قومی بند بازرگانی همچنین از قانون فدرال علیه حمایت می کند تبعیض بر اساس سن یا معلولیت با این حال، به اندازه تجارت گسترده است بند این است که به کنگره قدرت برای تنظیم اخلاقیات و اجتماعی نمی دهد رفتار به طور کلی طبق متمم دهم قانون اساسی، چنین پلیسی قدرت به ایالت ها محفوظ است. تا دهه ۱۹۹۰ به نظر می رسید هیچ محدودیت مشخصی برای اختیارات دولت فدرال تحت بند بازرگانی وجود نداشت. با این حال، در یک سری از موارد دیوان عالی تأکید کرده است که اقدامات تنظیم شده باید اقتصادی باشد در شخصیت به عنوان مثال، در ایالات متحده علیه لویز (۱۹۹۵)، ۷ اکثریت اندک دادگاه عالی اعلام کرد که کنگره از اختیارات خود در چارچوب قانون تجاوز کرده است بند تجارت زمانی که قانون مناطق مدارس عاری از سلاح در سال ۱۹۹۰ را تصویب کرد، که بردن آگاهانه اسلحه را در فاصله ۱۰۰۰ فوتی از مردم ممنوع می کرد، مدرسه خصوصی یا محلی در هر نقطه از ایالات متحده. بر اساس تصمیم لویز، مانند ویکارد، فعالیتی که در محدوده بند بازرگانی قرار می گیرد، می تواند توسط کنگره تنظیم شود، حتی اگر به طور کامل انجام شود. در یک دولت

واحد در مقابل، رفتاری که مؤلفه اقتصادی کمی داشته باشد یا فاقد آن باشد، نمی تواند توسط کنگره از طریق بند بازرگانی تنظیم شود. اهمیت این محدودیت در ایالات متحده علیه موریسون (۲۰۰۰) نشان داده شد. که در آن اکثر قضات حکم کردند که یک ماده قانون فدرال پیشگیری از خشونت علیه زنان در سال ۱۹۹۴ از تجارت کنگره فراتر رفته است. اختیارات بند زیرا جرایم با انگیزه جنسیتی فعالیت اقتصادی نیستند بند تجارت همچنین محدودیت هایی را برای دولت های ایالتی و محلی ایجاد می کند. با ساختار قضایی یک بند تجارت "منفی" یا "خفته" وجود دارد. این بر این دیدگاه استوار است که «بند تجارت یک بازار ملی را فرض می کند فارغ از قوانین محلی که به نفع منافع محلی تبعیض قائل می شود.» تبعیض علیه تجارت بین ایالتی از جمله مقررات را ممنوع می کند نیاز به این که یک منبع محلی مانند الوار، شیر خام یا میگو در داخل کشور فرآوری شود. یا (۲) تحمیل بار بیش از حد بر تجارت بین ایالتی، مانند به عنوان تصویب مقرراتی که با مقررات سایر حوزه های قضایی مغایرت دارد. به هر حال از تصویر، در *Carbone v. Town of Clarkstown (1994)*، اکثریت دادگاه عالی اعلام کرد که یک فرمان محلی "کنترل جریان" تبعیض آمیز است تجارت بین ایالتی با الزام به زباله های جامد تولید شده یا وارد شده به داخل *Clarkstown*، نیویورک، در یک مرکز تعیین شده در شهر پردازش شود. این آیین نامه امکان رقابت سایر امکانات را برای پردازش غیرممکن کرد زباله های شهر و همچنین برای بازیافت کنندگانی مانند کربن که زباله های جامد باقیمانده غیرقابل بازیافت خود را در تأسیسات دیگر (و کم هزینه تر) دفع کنند. ۱۱ در یک نظر موافق، قاضی ساندرا دی اوکانر استدلال کرد که «افزایش تعداد رژیم های کنترل جریان عملاً ناسازگاری بین آنها را تضمین می کند حوزه های قضایی، با اثر حذف جایجایی زباله بین حوزه های قضایی،» ۱۲ و در نتیجه تجارت بین ایالتی را بیش از حد سنگین می کند.

اصلاحیه دهم

در اواخر دهه ۱۹۸۰ تفسیرهای قضایی از بند و حدود تجارت در ایالات از طریق ادغام منشور حقوق به ظاهر ترک کرد کشورهایی که تنها بقایای محدودی از حاکمیت دارند. در پرونده *Garcia* ۱۹۸۵ دادگاه ترانزیت متروپولیتن سن آنتونیو، ۱۳ دادگاه عالی نزدیک شد به اینکه متمم دهم عملاً قابل اجرا نیست. این استدلال می کرد که حفاظت اصلی ایالت ها در برابر تجاوزات ملی دولت نه در دعاوی قانون اساسی بلکه در ساختار کنگره قرار داشت، که برای هر یک از نمایندگان برابر در سنا، صرف نظر از جمعیت، ارائه می شود یا خصوصیات دیگر برخی ناظران گارسیا را ضربه مهلکی به فدرالیسم می دانستند، اما در دهه ۱۹۹۰، دادگاه جان تازه ای به رویه قضایی متمم دهم داد. که در نیویورک علیه ایالات متحده (۱۹۹۲) و پرینتز علیه ایالات متحده (۱۹۹۷)، برگزار شد که حاکمیت دولت از دولت ها یا مقامات ایالتی (و محلی) محافظت می کند «فرمانده [ویرایش]» یا «ژدها» برای اجرای قوانین فدرال. به طور قابل توجهی، در پرینتز، دادگاه به این نتیجه رسید که در جایی که «تمام موضوع

این است قانون [ملی] برای هدایت عملکرد قوه مجریه دولت، و از این رو به به خطر انداختن چارچوب ساختاری حاکمیت دوگانه. . . یک "تعادل" تجزیه و تحلیل نامناسب است.» ۱۵ در نتیجه، تلاش موقت و مسلماً محدود کنگره برای وادار کردن مقامات مجری قانون محلی به انجام پیشینه بررسی خریداران اسلحه به عنوان بخشی از یک طرح نظارتی فدرال اسلحه دستی، متمم دهم را نقض کرد.

اصلاحیه یازدهم

در اواخر دهه ۱۹۹۰، دیوان عالی نیز به حاکمیت دولت کمک زیادی کرد در یک سری از موارد متمم یازدهم. این اصلاحیه که در سال ۱۷۹۵ تصویب شد، همواره از ایالت‌ها در برابر انواعی از شکایات محافظت کرده است دادگاه فدرال. به دولت‌های محلی یا موقعیت‌هایی که در آن‌ها وجود دارد، تسری نمی‌یابد گفته می‌شود که این ایالت‌ها برخلاف قانون اساسی ایالات متحده عمل می‌کنند. اما این کار را می‌کند به ایالت‌ها در برابر طیف گسترده‌ای از کت و شلواریهای تجاری مصونیت می‌دهد مسائل و صدمات شخصی در سال ۲۰۰۰، دادگاه به طور قابل توجهی به آن رسیده بود نادیده گرفتن این جنبه از حاکمیت دولت از طریق کنگره برای کنگره دشوارتر است بند بازرگانی و ترسیم محدودیت های واضح در مورد نحوه لغو آن تحت اصلاحیه چهاردهم در پرونده *Seminole Tribe of Florida v. Florida* (1996)، دادگاه در ۴-۵ رای داد تصمیمی مبنی بر اینکه کنگره تحت بند بازرگانی برای لغو مصونیت حاکمیتی یک ایالت فاقد اختیار است. تصمیم در پنسیلوانیا علیه اتحادیه گاز (۱۹۸۹) که چنین اختیاری را به رسمیت شناخت دادگاه استدلال کرد که کنگره فقط بر اساس اصلاحیه چهاردهم می‌تواند مصونیت حاکمیتی یک دولت را لغو کنید. در آلدن علیه مین (۱۹۹۹)، دادگاه، مجدداً با اختلاف اندک ۴-۵، حمایت قانون اساسی را به ایالت‌هایی که می‌گویند گسترش داد به دلیل نقض قوانین فدرال در دادگاه‌های خود شکایت می‌کنند تصمیم در مورد اصلاحیه یازدهم، که دیوان پذیرفت که حاوی شماره ۱ با چنین زبانی، اکثریت به این نتیجه رسیدند که مفهوم حقوق عمومی مصونیت حاکمیتی به طور ضمنی توسط تدوین‌کنندگان قانون اساسی پذیرفته شده است. و همچنان پابرجا بود بار دیگر در سال ۲۰۰۲، دادگاه در مورد فدرال حکم داد کمیسیون دریانوردی علیه اداره بنادر ایالت کارولینای جنوبی، که قانون اساسی ایالت‌ها را از پاسخگویی به شکایات خصوصی که قبلاً ارائه شده است محافظت می‌کند. این اولین بار بود که دکترین مصونیت حاکمیتی فراتر از دادگاه‌ها به رسیدگی در دستگاه‌های اجرایی تعمیم داده شد شاخه. قاضی بریر در مخالفت خود استدلال کرد که اکثریت هیچ حمایتی ندارند برای نظر خود "در هر متن، در هر سنت، یا در هر هدف مربوطه." کنگره می‌تواند مصونیت متمم یازدهم ایالت را در برابر شکایات‌ها لغو کند برای خسارات مالی با تهیه پیش‌نویس قانونی که «همخوان و متناسب» با نقض حقوق برابر حمایت از افراد توسط ایالت‌ها باشد. با استفاده از این فرمول، دادگاه عالی اعلام کرد که کارمندان دولتی نمی‌توانند شکایت کنند کارفرمایان ایالتی خود در دادگاه فدرال برای خسارات ناشی از نقض قانون فدرال آمریکایی‌های دارای معلولیت یا

تبعیض سنی توسط ایالت‌ها در قانون استخدام از نظر دیوان، اصلاحیه یازدهم را نادیده می‌گیرد مصونیت در برابر این تخلفات همخوان و متناسب با آسیب نیست ناشی از تبعیض ایالت‌ها علیه کارمندان معلول یا مسن ترشان است. در مقابل، دادگاه یازدهمین قانون مرخصی خانواده و پزشکی را تایید کرد اصلاحیه لغو شد زیرا هدف از این قانون مقابله با تبعیض جنسیتی توسط کارفرمایان دولتی بود که توهین بسیار جدی‌تری به بند حفاظت برابر. ۲۱ چون لوپز، موریسون، نیویورک، پرینتز و یازدهم پرونده‌های اصلاحی با اکثریت محدود ۵-۴ یا ۶-۳ تصمیم‌گیری شد و شامل آن شد مخالفت‌های شدید، تعادل بین قدرت ملی و حاکمیت دولت به سختی می‌توان آن را یک موضوع قانون حل شده در نظر گرفت و همه چیز می‌تواند تغییر کند. در کنگره کنونی می‌تواند برخی از محدودیت‌های قانون اساسی خود را دور بزند اختیارات را با ضمیمه کردن شرایطی به بودجه‌ای که به ایالت‌ها اعطا می‌کند. تا کنون، دیوان عالی به اصل قانونی پایبند بوده است که این شرایط رعایت می‌شود به حاکمیت دولت تجاوز نکنید زیرا دولت‌ها آزادند که آنها را رد کنند با بودجه فدرال که آنها به آن متصل هستند. واقعیت سیاسی ممکن است متفاوت باشد و مقامات منتخب یک ایالت ممکن است برای توضیح دادن به آنها مشکل داشته باشند چرا رای دهندگان میلیون‌ها دلار از بودجه فدرال را رد می‌کنند. برای به عنوان مثال، دولت فدرال به طور موثر قادر به ایجاد یک ملی بود در صورتی که ایالت‌ها را واجد شرایط دریافت بودجه بزرگراه‌های فدرال نکنند، ۲۱ سالگی مشروب الکلی را تجربه کنند به جوانان اجازه داد تا مشروبات الکلی بخرند. ۲۲ برخی از ایالت‌ها مقاومت کردند این شرط بود، اما هیچ یک حاضر نشد وجوه را برای مدت نامحدودی از دست بدهد.

مدل‌های در حال تحول فدرالیسم آمریکا

ایالات متحده از طریق چندین مدل فدرالیسم تکامل یافته است. تغییر دارد در پاسخ به منافع سیاسی، نگرانی‌های اداری، و تمایل ملت برای ایجاد یکنواختی این مدل‌ها به صورت گرافیکی به تصویر کشیده شده اند اولین مدل، فدرالیسم دوگانه، در نظام آمریکا غالب بود از ۱۷۸۷ تا حدود ۱۹۳۳ (ظهور کتاب جدید پرزیدنت فرانکلین روزولت معامله). دیوید نیس فدرالیسم دوگانه را به عنوان سیستمی توصیف می‌کند که در آن هر سطح دولت، ملی و دولتی، «در حوزه مسئولیت خود عالی است. بر اساس این مدل، هیچ یک از سطوح مسلط نیستند و هیچ یک از آنها نباید در امور دیگری مداخله کنید.» (۲۳) برای مثال، ممکن است اختیار انحصاری باشد برای آموزش و قانون کار به ایالت‌ها واگذار شده است، در حالی که امور خارجی صرفاً در حوزه دولت فدرال دولت‌های فدرال و ایالتی در روابط خود رقابتی تلقی می‌شوند. فدرالیسم دوگانه گاهی اوقات است "فدرالیسم لایه ای کیک" یا "مدل قدرت هماهنگ" نامیده می‌شود. با این حال، یک کلوچه سیاه و سفید استعاره بهتری از کیک لایه ای خواهد بود زیرا حاکمیت دوگانه یک رابطه سلسله مراتبی ایجاد نمی‌کند که در آن دولت‌ها همیشه

تابع دولت فدرال هستند. مشخصه این دوره نوعی فدرالیسم دولت محور بود. نیو دیل پایان فدرالیسم دوگانه را نشان داد - حداقل تا دهه ۱۹۹۰. گسترش قدرت های فدرال برای مقابله با رکود بزرگ دهه ۱۹۳۰ باعث ایجاد فدرالیسم ملت محورتر شد که به موجب آن ایالت ها و فدرال ها دولت در برخی زمینه های حیاتی همکاری خواهد کرد و دولت فدرال نقش هماهنگ کننده کلیدی را ایفا می کند. برای این منظور، مقادیر زیادی از فدرال بودجه به ایالت ها و محلات برای ایجاد شغل، رفاه اجتماعی، و توسعه زیرساخت ها (از جمله موارد دیگر). دوره از تقریباً بنابراین، سال ۱۹۳۳ تا حدود ۱۹۶۴ با فدرالیسم تعاونی مشخص می شود گاهی اوقات آن را "فدرالیسم کیک مرمر" یا "اقتدار همپوشانی" می نامند مدل. "نیس از این مدل به عنوان یکی از "وابستگی متقابل" یاد می کند، "بر اساس تقسیم قدرت و مسئولیت، با مشارکت کنندگان مختلف در جهت تلاش اهداف مشترک." «۲۴ در این مدل، ایالت ها عمدتاً به عنوان بازوی ارائه خدمات عمل می کنند. در حالی که دولت فدرال منابع بیشتر خود را در دسترس قرار می دهد. با این حال، از سال ۱۹۶۴، ایالات متحده در دوره دیگری قرار داشته است که به طرق مختلفی مشخص می شود که کم و بیش نوع و درجه آن را توصیف می کند. وابستگی متقابل بین دولت های فدرال و ایالتی رئیس جمهور لیندون برنامه های انجمن بزرگ جانسون به معنای واقعی کلمه صدها دسته بندی را ایجاد کرد برنامه های کمک مالی، با افزایش بودجه حدود ۵۴۰ درصد به ۴۱٫۷ میلیارد دلار. فدرالیسم خلاق جانسون برای ارتقای مراقبت های بهداشتی طراحی شد. کاهش جرم و جنایت، فقرزدایی و برنامه های دیگر. بخش "خلاق" بود استفاده از کمک های بلاعوض فدرال به عنوان یک استراتژی صریح و دور زدن فدرال از ایالت ها، کمک های مالی را به طور مستقیم به شهرها و شهرستان ها در حدود ۷۰ فدرال منتقل می کند برنامه ها. تری سانفورد فرماندار سابق کارولینای شمالی این را توصیف کرد حضور فدرال در حوزه های سیاست داخلی در سطح ایالت به عنوان فدرالیسم حصاردار، که در آن سیاست فدرال به سطوح زیرملی می رسد. حوزه های سیاستی مانند بسیاری از «انتخابها». امروزه به دلیل تلاش های شتابان در ۳۰ سال گذشته برای داشتن ایالت ها اولویت خود را در نظام بین دولتی بازیابند. قدرت فدرال در امور داخلی در اوایل دهه ۱۹۷۰ به اوج خود رسید. در آن زمان، رئیس جمهور ریچارد نیکسون، تحت لوای فدرالیسم جدید، به دنبال این بود با تغییر طبقه بندی جامعه بزرگ، قدرت را به ایالت ها و محلات بازگرداند کمک های بلاعوض (یعنی با هدف ویژه) برای بلوک کمک های مالی (کمک های مالی عمومی و نسبتاً باز)، مشروط به افزایش سطوح کنترل ایالتی و محلی. نوآوری اصلی نیکسون این بود «تسهیم درآمد»، که میلیاردها دلار را با شرایط اندک، در صورت وجود، اعطا کرد پیوست شده است. تقسیم درآمد عمومی در سال ۱۹۷۸ به اوج خود رسید پایان یافت تحت ریاست جمهوری رونالد ریگان، عمدتاً به این دلیل که کنگره آن را به عنوان یک تلقی کرد "عصا" برای ایالات. نام تجاری ریگان از «فدرالیسم جدید» شامل بازگشت به عقب بود برنامه ها به ایالت ها از طریق استراتژی جداسازی. بنابراین ریگان بیش از ۵۰۰ برنامه طبقه بندی شده را در ۹ کمک بلاکی تلفیق کرد و در عین حال زمان نقل و انتقالات به ایالت

ها و محلات را کاهش داد. ایالت ها و محلات از این طریق بودند آزادی بیشتری برای خرج کردن مقدار رو به کاهش بودجه فدرال داده شود. بیل رئیس جمهور تلاش های کلینتون در اصلاحات رفاهی و واگذاری اختیارات به ایالت های عمده اجتماعی برنامه‌هایی که «فدرالیسم جدید» نیز نامیده می‌شوند، با جزئیات بیشتری در زیر مورد بحث قرار خواهند گرفت.

دولت آمریکا: بلوک های ساختمانی

اکثریت قریب به اتفاق مردم در ایالات متحده تحت صلاحیت قضایی هستند چندین دولت تعداد دقیق و ترکیب وظایف این دولت ها به محل زندگی فرد بستگی دارد. تعداد دولت ها در هر ایالت از ۲۱ هاوایی تا ۶۹۶۸ ایلینوی متفاوت است. هاوایی به ازای هر ۱۰۰۰۰ نفر تنها ۰,۱۵ دولت دارد، در حالی که داکوتای شمالی بیش از ۴۳,۲۶ دولت دارد. اجرای عدالت در مورد طیف وسیعی از تنوع در میان بیش از ۸۹۰۰۰ دولت در ایالات متحده وجود دارد. هیچ شکی باقی نمی‌گذارد که بسیاری از فعالیت های اداری عمومی در این مرکز انجام می‌شود سطوح دولتی زیرملی اگرچه تفاوت های زیادی بین آنها وجود دارد دولت‌ها در سطح محلی، برخی از ویژگی‌های مشترک را می‌توان توصیف کرد.

شهرداری ها

شهرداری‌ها شهرها، شهرک‌ها، روستاها یا بخش‌هایی هستند که از نظر قانونی به عنوان عمومی تعریف می‌شوند شرکت ها هدف آنها ایجاد حکومت و اداره عمومی است به مناطق محلی شهرها معمولاً طیف وسیع تری از عملکردها را نسبت به سایرین ارائه می‌دهند شهرداری ها و ممکن است بر اساس قانون اساسی یک ایالت دارای وضعیت خاصی باشند. در یک حداقل، همه شهرداری ها به دنبال تامین امنیت عمومی و انجام برخی از آنها هستند میزان کارهای عمومی شهرها ممکن است نه تنها این عملکردها را ارائه دهند، بلکه بیمارستان ها، کتابخانه ها، منطقه بندی و برنامه ریزی دقیق، آموزش عالی، موزه ها، زندان ها، پارک های عمومی، تفریحی، و توابع مختلف صدور مجوز و بازرسی. شهرداری ها در یکی از سه نوع ساختار دولتی قرار می‌گیرند. شکل حکومت شهردار-شورایی به ویژه در این کشور رواج دارد شهرهای کشور با ۵۰۰۰۰۰ ساکن یا بیشتر. در اینجا شهردار عمدتاً وظایف اجرایی دارد، در حالی که شورا دارای هر دو بخش اجرایی و قانونگذاری است کارکرد. در چیزی که به عنوان «شهردار ضعیف» لقب گرفته است، سران ادارات شهر ممکن است مستقیماً انتخاب شوند و در نتیجه کنترل شهردار محدود شود در مورد انتخاب و فعالیت آنها. شورا در چنین شکلی از حکومت ممکن است در تصمیم گیری های اجرایی دخیل باشند. زیر نظر "شهردار قوی" رؤسای ادارات مستقیماً توسط شهردار و با تصویب شورا منصوب می‌شوند. در اینجا، اگرچه شهردار و شورا به طور مشترک سیاست گذاری می‌کنند، اجرای آن بر عهده شهردار است. این شهرهای بزرگ است که بیشتر بر رویکرد شهردار قوی تکیه کنید. در عمل، هر شهر احتمالاً خود را دارد ترکیبی از رویکردهای شهردار قوی و ضعیف. شهردار-شورای رویکردی برای اطمینان از تفکیک قوای مجریه و مقننه و سیستم کنترل و تعادل

ایجاد شد. اعضای شورا ممکن است «در بزرگ، یعنی در سطح شهر، توسط بخش‌ها یا ترکیبی از این دو. از سوی دیگر، تنها حدود ۳ درصد از شهرداری‌ها (به طور کلی با جمعیت کمتر از ۵۰۰۰ نفر) به طرح کمیسیون حاکمیت تکیه می‌کنند. در اینجا تعدادی از کمیشنرها، اغلب پنج نفر، به طور گسترده انتخاب می‌شوند. به طور کلی برای یک دوره چهار ساله. یکی به عنوان رئیس کمیسیون عمل می‌کند. آنجا تفکیک قوا اندک است. کمیسیون یک نهاد قانونگذاری مشورتی است، با این حال، هر کمیسیون مسئولیت اجرایی عملیات یک بخش خاص این طرح در حوزه‌های قضایی همگن از نظر سیاسی و اجتماعی مناسب است. با این حال، جایی که درگیری سیاسی مشخص وجود دارد، کمیسیون می‌تواند به بن بست برسد و عملیات اداری ممکن است به بن بست برسد هماهنگ با یکدیگر طرح شورا-مدیر سومین شکل رایج حاکمیت شهری است. تقریباً در دو سوم کل شهرهای با جمعیت ۲۵۰۰۰ نفر یافت می‌شود یا بیشتر. از نظر تاریخی، رویکرد شورا-مدیر آخرین بار بود که تکامل یافت و بخشی از تلاش‌های گسترده‌تر برای اصلاحات اداری از دهه ۱۸۸۰ تا قرن ۱۹ بود دهه ۱۹۲۰ که شامل ایجاد سیستم‌های شایستگی برای انتخاب مدنی بود خدمتکاران. طرح شورا-مدیر منعکس کننده رویکرد مدیریتی متعارف است به مدیریت دولتی از بسیاری جهات. فرض بر این است که مشکلات اصلی است شهرها اداری هستند نه سیاسی. این اغلب با این عبارات بیان می‌شد که "هیچ راه جمهوری خواه و دموکرات برای هموار کردن خیابان وجود ندارد." همچنین فرض بر این است که اگرچه مدیران شهرها باید پاسخگو باشند مقامات منتخب، دولت نباید با نگرانی‌های انتخاباتی آمیخته شود. این شورا عموماً به صورت غیرحزبی انتخاب می‌شود. دارای اختیارات قانونی برای شهر، تصویب احکام، توسعه یا تحریم سیاست، و تصویب پیشنهادات مالی و بودجه‌ای. به طور کلی شورا تشکیل می‌شود از پنج تا نه عضو ریاست آن را یک شهردار، که ممکن است یکی از آنها باشد، بر عهده دارد اعضای آن شهردار در این شکل از حکومت تشریفات مهمی دارد عملکردها اما قدرت اجرایی قابل توجهی ندارد. شورا مدیری را استخدام می‌کند که به لذت خود خدمت می‌کند. مدیر مدیر عامل اجرایی شهرستان و صلاحیت تعیین و عزل رؤسای ادارات را دارد. شورا نیز به نوبه خود از دخالت در سایر امور اداری منع شده است نسبت به انتخاب و ابقای مدیر. مدیران شهری در نظر گرفته شده است حرفه‌ای و اغلب دارای مدارک پیشرفته در مدیریت دولتی هستند. آنها مشاغل ممکن است بسیار دشوار باشند زیرا اغلب برای مدیر غیرممکن است از درگیر شدن در مناقشات سیاسی - یا حتی موضوع آنها اجتناب کنید. شهرک‌ها عمدتاً در ایالت‌های غرب میانه و اقیانوس اطلس یافت می‌شوند. در ابتدا از آنها برای شناسایی بخش‌هایی از زمین‌های فدرال استفاده می‌شد. امروز آنها اغلب واحدهای مدنی را نیز تشکیل می‌دهند. آنها در مناطق روستایی مشخص هستند و حداقل عملکرد را ارائه می‌دهند و گاهی اوقات فقط مسئولیت جاده‌ها را بر عهده دارند. شهرستان‌ها به شدت به شکل کمیسیونی دولت متکی هستند.

شهرستان ها

شهرستانها شکلی جامع و عمومی از حکومت محلی با دامنه وسیعی هستند طیفی از توابع شهرداری ها، شهرک ها و سایر اشکال حکومت (مناطق مدرسه و مناطق ویژه) در محدوده آنها یافت می شود. شهرستان ها به بهترین وجه به عنوان بازوهای دولت ایالتی برای اداره و اداره محلی در نظر گرفته می شوند. استثنا در نیوانگلند است، جایی که ایالت ها تمایل دارند اتکا به «شهرها» بیش از شهرستان ها؛ لوئیزیانا، که از "پاریس" استفاده می کند. و آلاسکا، جایی که "بخش ها" برخی از عملکردهای ارائه شده توسط شهرستان ها را ارائه می دهند در جای دیگر تعداد آنها از ایالتی به ایالت دیگر بسیار متفاوت است، همانطور که اندازه آنها نیز متفاوت است. به طور متوسط، ۶۵ شهرستان در هر ایالت وجود دارد. برخی به شدت شهرنشین هستند، مانند شهرستان نیویورک (منهتن)، در حالی که بقیه روستایی هستند. شهرستان ها هیچ حاکمیت یا اقتدار ذاتی توابع شهرستان به طور گسترده ای متفاوت است، اما با چند استثنا، آنها شامل برخی از وظایف اجرای قانون، وظایف مالیاتی، و نگهداری سوابق است. بسیاری از شهرستان ها وظایف مهمی در زمینه آموزش، تفریح، جاده ها و فعالیت های مدنی شهرستان معمولی توسط هیئت منتخب اداره می شود کمیسیونرها، که اغلب به عنوان هیئت نظارت نامیده می شوند. حدود دو سوم از شهرستان ها دارای هیئت مدیره های ۳ تا ۵ نفره هستند، اما برخی از آنها ۳۰ نفر یا ۳۰ عضو دارند بیشتر. ۲۷ هیئت دارای وظایف خط مشی و اداری است. بر تعدادی از مقامات انتصابی که مسئولیت های اجرایی را انجام می دهند نظارت می کند. علاوه بر این در هیئت مدیره، رای دهندگان معمولاً تعدادی دیگر از مقامات شهرستانی، از جمله کلانترها، افسران قضایی، کارمندان، خزانه داران، ارزیابان و بازرسان را انتخاب می کنند. مقداری شهرستان ها دارای مدیران حرفه ای و/یا مدیران منتخب هستند. در مناطق روستائی، شهرستان ممکن است کانون اصلی حکمرانی باشد. در محیط های شهری تر، همزیستی شهرستان ها و شهرداری ها ممکن است به مجموعه ای از کارکردهای همپوشانی و روابط تصادفی منجر شود. نواحی مدارس و سایر مناطق ویژه ولسوالی های ویژه دولت های محلی «تک منظوره» هستند. آنها در درجه اول سر و کار دارند با مناطقی مانند آب، فاضلاب، تفریح، بزرگراه، پل، حفاظت از آتش، قبرستان ها، کتابخانه ها، و تاسیسات. مناطق مدرسه یک مورد خاص است. آنها بودند ایجاد شده تا به جوامع محلی کنترل تحصیل فرزندانشان را بدهد. در گذشته، استقلال مناطق مدرسه ضامن تنوع بود. امروزه، با این حال، سیستم های مدرسه باید بسیاری از ایالتی و فدرال را برآورده کند الزاماتی که در حال حاضر یکنواختی آموزشی خوبی وجود دارد. برای بیشتر مناطق مدارس توسط هیئت مدیره اداره می شوند. اکثر این تابلوها هستند انتخاب می شوند، اما اقلیت قابل توجهی توسط مقامات شهرداری یا شهرستان منصوب می شوند. نواحی ویژه دیگری که گاهی اوقات «مقامات» نامیده می شوند نیز تحت ریاست هستند توسط هیئت مدیره، اما نسبت بیشتری از اعضا ممکن است منصوب شوند. ویژه مناطق اغلب با چندین دولت شهرداری و/یا شهرستان همپوشانی دارند و الف هیئت مدیره ممکن است مرکب از نمایندگان منتخب یا منصوب آن واحدها

باشد دولت ولسوالی های ویژه اغلب از اختیارات قابل توجهی استفاده می کنند مالیات و اختیار برای دریافت هزینه های کاربر و متحمل شدن بدهی. سهولت صدور بدهی برای مقاصد خاص در واقع یکی از عوامل ایجاد سریع بوده است افزایش تعداد مناطق ویژه با این حال، در بیشتر موارد، به نظر می رسد شهروند عادی نسبت به ترکیب و عملکرد آنها بی توجه باشد- حداقل تا زمانی که همه چیز به خوبی پیش می رود. از نظر تاریخی، مناطق ویژه روشی برای انجام کارکردهای خاص، مانند گورستان، آب و کتابخانه ها را از عرصه سیاسی خارج کرده و این امکان را فراهم می کند آنها را به شیوه ای "تجاری" مدیریت کنید.

ایالت ها

از بسیاری جهات، ساختار دولت های ایالتی به موازات ساختار دولت های ایالتی گرایش دارد دولت فدرال قوه مجریه در همه ایالت ها توسط یک فرماندار منتخب، که برخی از آنها قدرت رسمی ضعیف تری نسبت به دیگران دارند. با به استثنای نبراسکا، همه ایالت ها دارای دو مجلس قانونگذاری هستند. قسمت بالایی مجلس همیشه سنا نامیده می شود، در حالی که مجلس پایین ممکن است نامیده شود یک مجلس یا خانه دولتی ایالت ها همچنین قوه قضائیه مستقلی را پیش بینی می کنند که قدرت بررسی قضایی را داشته باشند. بالاترین دادگاه در اکثر ایالات است به نام دادگاه عالی ایالتی (برخی آن را دادگاه تجدیدنظر می نامند). با وجود اینها شباهت های ساختاری، با این حال، بسیاری از حالت ها به طور قابل توجهی با الگو متفاوت است ترتیبات سیاسی و اداری موجود در سطح ملی. آنها همچنین به طور گسترده ای با یکدیگر متفاوت هستند. یکی از بارزترین تفاوت ها ماهیت قوانین اساسی ایالتی است. فقط ماساچوست (مصوب در ۱۷۸۰) و نیوهمپشایر (تصویب شد در سال ۱۷۸۴) ماندگاری قانون اساسی ایالات متحده را داشتند که در سال ۱۷۸۹ تصویب شد. اکثر ایالت ها بیش از یک قانون اساسی داشته اند. لوئیزیانا ۱۱. فقط قوانین کانکتیکات و ورمونت به اندازه قانون اساسی فدرال مختصر هستند. بسیاری از آنها بسیار سخنورتر هستند. اکثر آنها نیز بیشتر از قبل اصلاح شده اند دارای قانون اساسی ایالات متحده است. برخی از آنها بارها و بارها اصلاح شده اند، مانند آن ها کالیفرنیا و کارولینای جنوبی که ۵۱۹ و ۴۹۳ تغییر کرده اند این تفاوت ها نشان دهنده فضیلت فدرالیسم در توانمندسازی است هر ایالت اختیارات و فرآیندهای دولتی خود را با اقتصاد خود تطبیق دهد، شرایط و نیازهای سیاسی و اجتماعی آنها همچنین نشان دهنده توانایی گروه های فشار سازمان یافته برای پیشبرد آنها هستند منافع با داشتن مقرراتی در قوانین اساسی ایالت ها نوشته شده است. قوانین اساسی ایالتی بسیار دقیق تر از قانون اساسی فدرال است و گاهی اوقات شبیه قوانین عادی در بیان مقررات جاده ها، سیستم های فاضلاب، و باغ وحش ها! ۲۹ اصلاح بسیاری از آنها آسان تر از قانون اساسی فدرال است، که تا حدی دلیل گرایش به آنها به عنوان وسیله نقلیه در نظر گرفته می شود. بیان سیاست و همچنین بیانیه های قانون اساسی که به موجب آن دولت های ایالتی عمل می

کنند. در چندین ایالت - از جمله ایالت های بزرگ مانند کالیفرنیا، فلوریدا، ماساچوست و ایلینوی - اصلاحات قانون اساسی می تواند مستقیماً توسط مردم آغاز شود کنترل و تعادل، حق رای و انتخابات، مالیات و تخصیص، محلی دولت، آموزش عمومی، نهادهای دولتی، و مجری قانون. ۳۱ ایالت ها همچنین در ساختار اداری خود بسیار متفاوت هستند. هر فرماندار به عنوان رئیس عملیات اداری دولتی در نظر گرفته می شود، اما قدرت فرماندار برای انتصاب، مشارکت در مدیریت مالی و نظارت مدیران به طور قابل توجهی از یک ایالت به ایالت دیگر متفاوت هستند. در چندین ایالت شش یا چند مقام اداری توسط رای دهندگان انتخاب می شوند. در کانکتیکات، برای مثال، قانون اساسی انتخاب جداگانه منشی را پیش بینی کرده است دولت، خزانه دار، بازرس و دادستان کل. (این مقامات اغلب هستند از احزاب مختلف سیاسی.) در میان افرادی که اغلب انتخاب می شوند، دادستان های کل، معاون فرمانداران، خزانه داران، وزیران امور خارجه، حسابرسان، و مدیران آموزش و پرورش در میان سایر مدیران دولتی انتخابی کمیسیون کشاورزی هستند. کنترل کننده ها؛ و کمیسیون های بیمه، زمین، کار، بزرگراه ها، راه آهن، شرکت ها و خیریه ها. دانشگاه نایب السلطنه ها و دیگران نیز ممکن است انتخاب شوند تعداد مقامات اداری منتخب هر چه فرماندار کمتر باشد بر مدیریت دولتی ایالتی مقامات منتخب ممکن است با سیاست ها و برنامه های اداری فرماندار مخالف باشند. استاندار نقش رسمی ندارد در انتخاب این مقامات و نمی توان آنها را اخراج کرد. مسئولیت آنها نسبت به رای دهندگان، که ممکن است مشکلی در انتخاب مدیران اجرایی که با یکدیگر مخالف هستند. علاوه بر این، مدیران منتخب ممکن است تمایل داشته باشند روابط نزدیک تری با قوه مقننه نسبت به استاندار ایجاد کنید. توانایی فرماندار برای نظارت بر امور اداری نیز به دلیل ساختارهای نامناسب بسیاری از دولت های ایالتی پیچیده شده است. در سال ۲۰۱۰، به طور متوسط، یک فرماندار بیش از ۲۰ بخش کابینه داشت که مستقیماً به اما تعداد آژانس های جداگانه می تواند به بیش از ۱۰۰ برسد. از منظر مدیریتی، میانگین دامنه کنترل فرماندار نیز همینطور است بزرگ برای موثر بودن در نتیجه، تلاش هایی در چندین ایالت انجام شده است تا ساختارهای اداری خود را با تجمیع ادارات در چند واحد اصلاح کنند بخش ها با این حال، تا حدی، ساختارهای اداری پراکنده از ایالت ها منعکس کننده نگرانی های رقابتی مدیریت دولتی هستند. برخی از هیأت ها و کمیسیون های مستقل برای انجام وظایف قضایی و انجام وظایف قضایی طراحی شده اند تا حد قابل توجهی از بقیه دولت مستقل باشد. دیگران ارائه نمایندگی سیاسی برای منافع متمایز اقتصادی، اجتماعی، یا گروه های جغرافیایی برخی دیگر در کارکردهای اجرایی مشغول هستند و هستند به احتمال زیاد بیشتر تحت کنترل فرماندار قرار می گیرد. در نهایت، تغییرات گسترده ای در الگوهای سطح دولتی وجود دارد سیاست حزبی؛ حرفه ای شدن و قدرت قوای مقننه ایالتی و اجزای اداری؛ محدوده خدمات و مقررات ارائه شده توسط ایالت ها؛ و ترکیبی از مسئولیت اداری در میان شهرستان ها، حوزه های قضایی محلی، و دولت ایالتی. وقتی با هم جمع شوند، این تفاوت ها زندگی اداری را از ایالتی به ایالت دیگر متفاوت کنید. آنها همچنین می توانند منجر شوند مشکلات جدی در

تلاش برای پیش نویس قوانین و برنامه های فدرال که نیاز به مدیریت دولتی با کالیبر خاصی دارد. به این مشکل باز خواهیم گشت پس از بررسی مختصر ساختار اداری دولت فدرال. فدرال ما قبلاً به بسیاری از ویژگی‌های برجسته بخش اداری دولت فدرال در بحث خود در مورد ظهور دولت اداری معاصر آمریکا اشاره کرده‌ایم (فصل ۲). با این حال، خلاصه‌ای از ساختار اداری فدرال درست است (به کادر ۳،۵ مراجعه کنید). همانطور که در ایالت‌ها، ساختار اداری فدرال پراکنده است. این شامل بخش‌ها، آژانس‌ها، کمیسیون‌ها، شرکت‌ها و تعدادی از واحدهای متفرقه. دپارتمان‌ها به طور کلی مهم‌ترین و جامع‌ترین در نظر گرفته می‌شوند واحدهای اداری آنها از بالاترین جایگاه رسمی برخوردارند. امروزه ۱۵ مورد وجود دارد هر چند بخش‌هایی که اخیراً اضافه شده‌اند امنیت داخلی است تعداد آنها در طول سال‌ها متفاوت بوده است. تفاوت‌های مشخصی در آنها وجود دارد اندازه و بودجه وزارت دفاع (DOD) همه چیزهای دیگر را تحت الشعاع قرار می‌دهد در اندازه و پیچیدگی در انتهای دیگر مقیاس، وزارت آموزش و پرورش و وزارت بازرگانی نسبتاً کوچک هستند. ساختار اینها بخش‌ها نیز به طور قابل توجهی متفاوت است. برخی از آنها سازمان‌های هر می و سلسله‌مراتبی هستند که شبیه یک بوروکراسی معمولی هستند. برخی دیگر مجموعه‌ای از واحدهای جداگانه و تا حدودی مستقل هستند و ممکن است به عنوان انواعی از "هولدینگ" در نظر گرفته شوند. شرکت‌ها. وزارت دفاع یک نمونه است که متشکل از ارتش، نیروی دریایی، و نیروی هوایی، در میان سایر واحدها. به طور معمول، بخش‌ها متمایز می‌شوند از سایر سازمان‌های اداری مانند سازمان‌ها، با توجه به جامعیت یا اهمیت ملی مأموریت‌های خود. ادارات مستقل واحدهای اداری خارج از ادارات هستند با مسئولیت حوزه‌های محدودتر سیاست عمومی. محیط زیست آژانس حفاظت، اداره تجارت کوچک و اداره ملی هوانوردی و فضایی نمونه‌هایی هستند. این نمایندگی‌ها نامیده می‌شوند "مستقل" زیرا آنها در داخل بخش‌ها قرار ندارند. در عمل، با این حال، آنها ممکن است شدیدتر از برخی دیگر توسط رئیس‌جمهور کنترل شوند بخش‌ها هستند. سازمان‌های مستقل ممکن است بزرگ باشند، هر چند دامنه فعالیت آنها مأموریت اغلب محدود است و بر گروه خاصی از افراد یا بخش تمرکز دارد اقتصاد. برخی از سازمان‌های مستقل، مانند اداره خدمات عمومی و دفتر مدیریت پرسنل، در وظایف اداری سربار از جمله تامین، امنیت و پرسنل شرکت می‌کنند. کمیسیون‌های نظارتی مستقل نوع دیگری از واحدها هستند. اینها کمیسیون‌ها عمده‌اً طوری طراحی شده‌اند که مستقل باشند و از آن حذف شوند کنترل مستقیم ریاست جمهوری در میان کمیسیون‌های نظارتی شناخته شده تر کمیسیون ارتباطات فدرال، اوراق بهادار و بورس هستند کمیسیون، هیئت ملی روابط کار، و تجارت فدرال کمیسیون. این کمیسیون‌ها توسط یک گروه دوحزبی از کمیشنرها که توسط رئیس‌جمهور با مشورت و موافقت سنا منصوب می‌شوند، رهبری می‌شوند. آنها دارای شرایط سرسام آور هستند و به جز برای رئیس‌جمهور قابل حذف نیستند علل مشخص شده رئیس‌جمهور ممکن است با آنها در سیاست مخالف باشد، اما او یا او نمی‌تواند آنها را به این دلیل جایگزین کند تا زمانی که مدت آنها منقضی شود. آنها نیستند مشروط

به تعدادی دستورات اجرایی یا به همان دفتر مدیریت و کنترل های بودجه ای که برای سایر ادارات و سازمان ها اعمال می شود. کمیسیون های نظارتی دارای وظایف شبه قانون گذاری و/یا شبه قضایی هستند. آنها ممکن است قوانینی برای تنظیم بخشی از اقتصاد وضع کند و اجرا کند آن قوانین؛ این اغلب مستلزم جلسات دادرسی به سبک قضایی است. ایده اصلی پشت کمیسیون نظارتی این است که یک منطقه را از "کشش و کشش" خارج می کند سیاست قانونگذاری امکان سنجش دیدگاه های رقیب در مورد یک موضوع را فراهم می کند، مانند نرخ هایی که شرکت های مخابراتی معمولی می توانند دریافت کنند یا اینکه چه چیزی ناعادلانه است. تمرین کار یا تجارت، و رسیدن به تصمیماتی که عادلانه، عادلانه و در راستای منافع عمومی (اداره نظارتی موضوع فصل ۹ است). شرکت های فدرال، مانند اداره دره تنسی (TVA) و شرکت بیمه سپرده فدرال (FDIC)، با سایر فدرال ها متفاوت است واحدها عمدتاً از این جهت که محصولات یا خدمات را می فروشند. خدمات پستی ایالات متحده خدمات پستی را می فروشد. TVA برق می فروشد. FDIC بیمه می فروشد. یکی از انواع شرکت های فدرال، شرکت های تحت حمایت دولت هستند، مانند غول های مالی مسکن، فانی می و فردی مک. چنین اداری واحدها را می توان بر اساس روش های بخش خصوصی بیش از سایرین اداره کرد.

فعالیت های دولتی آنها درآمد خود را از طریق فروش و تا زمانی که آنها کسری نداشته باشند، نیازی به اتکا به تخصیص بودجه ندارند. در صورت موفقیت آمیز بودن، این امر به شرکت ها میزان زیادی از استقلال مالی از روند قانونگذاری و بودجه می دهد. در مقابل، زمانی که آنها ناموفق هستند، شرکت های فدرال ممکن است برای درخواست بیشتر به کنگره مراجعه کنند وجوه، یا «وجه نجات». این اتفاق در موارد Fannie Mae و فردی مک در دوره بحران املاک و مستغلات در سال های اولیه سلطنت بزرگ رکود اقتصادی (۲۰۰۸-۲۰۰۹). با این حال، از بسیاری جهات دیگر، وضعیت حقوقی شرکت ها مشابه سایر آژانس ها است. مانند همه سازمان های دولتی، آنها نیز مشمول محدودیت های قانون اساسی هستند. در عمل، ترتیبات اداری فدرال تا حدودی بیشتر است پیچیده از آنچه در اینجا ارائه شده است. هیبریدها را می توان در میان آژانس های مستقل و کمیسیون های نظارتی یافت. تعدادی نمایندگی وجود دارد هیئت ها نامیده می شوند و بنیادها، مؤسسات و مؤسساتی وجود دارند. کمیته های بین سازمانی و کمیته های مشورتی فراوان هستند. برخی اجرایی واحدهای شعبه در دفتر اجرایی رئیس جمهور (EOP)، مانند دفتر مدیریت و بودجه، در حالی که سایرین دارای وظایف مرتبط هستند، مانند دفتر مدیریت پرسنل، خارج از EOP هستند. بسیاری از دلایل این ترتیبات سازمانی در فصل ۴ مورد بحث قرار گرفته است. آنها منعکس کننده دیدگاه های مدیریتی، سیاسی و قانونی رقیب در مدیریت دولتی هستند. نتیجه خالص آنها اما دولتی است پراکندگی و درجه ای از پیچیدگی در تلاش برای هماهنگ کردن خط مشی عمومی. ساختار دولتی و سیاسی آمریکا نه تنها هماهنگی بین

سطوح مختلف دولت را دشوار می کند، بلکه هماهنگی درون دولت ها را نیز به یک وظیفه قابل توجه تبدیل می کند. این می تواند تا حد زیادی پیچیده شود.

روابط بین دولتی

روابط فدرال و ایالت و فدرالیسم مالی فدرالیسم مستلزم هماهنگی و همکاری در دو بعد عمده است. یکی بین دولت ملی و دولت های ایالتی است. را دیگری بین یا بین ایالت ها است. با این حال، سوال اصلی است همیشه به میزان حاکمیت ایالت در سیستم فدرال مربوط می شد. چی، دقیقاً، آیا طبق متمم دهم، اختیارات برای ایالت ها محفوظ است؟ مانند در اوایل دهه ۱۷۹۰، ویرجینیا و کنتاکی استدلال کردند که ایالت ها دارای مالکیت هستند حق حاکمیت برای اعلام بی اعتباری اعمال دولت فدرال در مورد به این دلیل که آنها قانون اساسی ایالات متحده را نقض کرده اند. ویرجینیا و کنتاکی "تصمیم گیری" در پاسخ به تابعیت فدرال، بیگانه، و فتنه بود اعمال ۱۷۹۸. این تصمیمات ویرجینیا توسط جیمز مدیسون تهیه شد نقش پیشرو در تدوین و تصویب قانون اساسی ایالات متحده، و اینکه بیانیه کنتاکی توسط توماس جفرسون نوشته شده است این دیدگاه را نشان می دهد فدرالیسم تا حدی اعتبار دارد. در دهه های ۱۸۲۰ و ۱۸۳۰، جان سی. کالهن از کارولینای جنوبی این مفهوم را بیان کرد که ایالت ها دارای حق هستند قوانین فدرال را که آنها غیرقانونی می دانستند، لغو کنند. در سال ۱۸۳۲، کارولینای جنوبی این کار را انجام داد، اما پس از تهدید رئیس جمهور جکسون به استفاده از نیروی نظامی علیه دولت، مصالحه ای حاصل شد و دولت فرمان لغو آن را لغو کرد. این دیدگاه مبنی بر اینکه ایالت ها از حقوق گسترده ای برخوردارند تا به آنها ادامه دهند راه خود یکی از عواملی بود که منجر به جنگ داخلی شد، زمانی که ۱۱ ایالت در سال ۱۸۶۱ از اتحادیه فدرال جدا شد. در بیشتر موارد، جنگ داخلی نظریه ای را که هر ایالت دارد، متوقف کرد حق ذاتی برای تعریف محدوده اختیارات فدرال. هر زمان و هر زمان، با این حال، یک ایالت ممکن است از رعایت قانون فدرال خودداری کند و حتی ممکن است آن را بپذیرد نمایشی دراماتیک از ماجرا این دعوای حقوقی در دادگاه ها انجام می شود، و در چند دهه گذشته، تا همین اواخر، قوه قضاییه فدرال این کار را کرده است طرف دولت ها نیست دادگاه های فدرال در درخواست بسیار فعال بوده اند قانون اساسی ایالات متحده به ایالت ها می گوید که نوعی فدرالیسم «حقوقی» یا «قضایی» ایجاد شده است. برای مثال، برای قضات فدرال غیرعادی نیست درگیر در ترسیم مناطق قانونگذاری ایالتی، عملیات عمومی مدارس، یا اصلاح زندان ها و زندان های ایالتی و محلی. سوال اساسی دیگر در روابط فدرال و ایالت مربوط می شود فدرال تا چه حد باید با هر ایالت به طور مساوی رفتار کند دولت؟ آیا کمک های مالی فدرال به ایالت ها باید از یک فرمول دقیق پیروی کند؟ آیا آنها باید جمعیت ایالت، اندازه ایالت و نیاز ایالت را در نظر بگیرند؟ به عنوان یک موضوع عملی، سیاست غالباً نیروی محرک پشت تخصیص فدرال به ایالت ها و زیرمجموعه های آنها است. اما این عوامل دیگر را مستثنی نمی کند. تفاوت قابل توجهی در حضور

فدرال در ایالت ها وجود دارد شکل استخدام غیرنظامی و نظامی فدرال، پایگاه های نظامی، و فدرال قراردادهای و کل هزینه های فدرال سرانه در داخل ایالت ها. گاهی سیاست درگیر در تخصیص فدرال به شدت به عضویت بستگی دارد در مورد کمیته های مختلف کنگره و رابطه بین این کمیته ها و واحدهای اداری فدرال که با آنها سروکار دارند. برای مثال، عضویت در کمیته نیروهای مسلح مجلس نمایندگان مدت هاست که با هزینه های نظامی بسیار بالا در منطقه مرتبط بوده است. بسیاری از روابط فدرال-ایالت معاصر شامل پول است. این الگوی اساسی گسترش روابط فدرال با دولت های ایالتی است شامل کمک های مالی فدرال به عنوان بخشی از تلاش دولت فدرال برای دستیابی به آن است برخی از سیاست های ملی این رویکرد جدید نیست. قانون موریل در سال ۱۸۶۲ کمک های فدرال را به کالج های اعطای زمین ایالتی در تلاش برای پیشرفت بالاتر ارائه کرد. تحصیلات. قانون جاده کمک فدرال در سال ۱۹۱۶ بودجه فدرال را در دسترس قرار داد دولت ها برای ساخت بزرگراه به عنوان بخشی از سیاست در نظر گرفته شده برای مدرن سازی حمل و نقل جاده ای در پی افزایش استفاده از خودرو. آنچه دارد دامنه کمک های مالی فدرال و میزان همکاری و هماهنگی مورد نیاز آنها از ایالت ها تغییر کرده است. از سال ۱۹۶۴ تا ۱۹۸۰، کمک های فدرال به هزینه های ایالتی و محلی از حدود ۱۴ درصد هزینه های ایالتی و محلی به حدود افزایش یافت. ۲۵ درصد؛ آنها در طول دهه ۱۹۸۰ به صورت مطلق و متناسب کاهش یافتند اما در اوایل دهه ۱۹۹۰ دوباره شروع به افزایش کرد. آنها در مجموع ۲۰٫۹ درصد بودند در سال ۲۰۰۰، اما پس از رکود بزرگ، به طرز چشمگیری افزایش یافته است. به گفته Hildreth و Scheppach، «تاریخ دوره دو ساله ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۰ را به عنوان نقطه ای در حوزه مالی فدرال-ایالت-محلی خواهد نوشت. ارتباط. سرازیر شدن کمک ها به ایالت ها کمک کرد تا از کاهش هزینه ها خودداری کنند و افزایش مالیات در اعماق رکود بزرگ. کمک های مالی فدرال به طور چشمگیری به عنوان درصدی از کل درآمدهای ایالتی از ۲۶ درصد افزایش یافت امروز بیش از ۹۰۰ برنامه کمک هزینه در این کشور اجرا می شود حدود ۲۶ آژانس کمک هزینه فدرال، ارائه کمک های مالی در ۲۰ دسته در سال های اخیر، دولت فدرال به شدت بر این سه نوع متکی بوده است کمک های بلاعوض توضیح داده شده در کادر ۳٫۶ برای پیشبرد سیاست های ملی در سطح ایالتی. همچنین می توان کمک های مالی را بر اساس نحوه توزیع وجوه طبقه بندی کرد. کمک های مالی فرمول بر اساس یک قانون تصمیم گیری است، مانند X دلار برای هر عموم دانش آموز مدرسه در حضور روزانه این قاعده اغلب در قانون ایجاد کمک هزینه نوشته شده است، اگرچه می تواند توسط سازمان مدیریت نیز ایجاد شود. هدف تخصیص پول بر اساس عمومی اجتماعی است شرایط در حوزه قضایی دولت گیرنده کمک های بلاکی همیشه هستند بر اساس فرمول توزیع می شود. کمک های مالی پروژه نیازمند حوزه های قضایی است که به دنبال بودجه برای ارسال درخواست هستند توضیح می دهد که چگونه آنها قصد استفاده از پول را دارند. سازمان اداری می سازد تخصیص بر اساس

شایستگی این پیشنهادات و وجوهی که توسط قانونگذار در دسترس است. در نتیجه، کمک های مالی پروژه امکان قابل توجهی را فراهم می کند سه نوع گسترده کمک های مالی فدرال .

۱. کمک های مالی طبقه بندی شده ارائه می شود برای برنامه های خاص و ممکن است فقط برای تعریف محدود استفاده می شود اهداف رفاهی، فرودگاهی، و برنامه های بزرگراه هستند مثال ها. گاهی اوقات ایالات ملزم به شرکت در عملیات تامین مالی انجام شده از طریق چنین کمک های مالی همانطور که اشاره شد قبلاً، رشته های فدرال ضمیمه چنین کمک های مالی ممکن است شامل اموری می شود که ایالت ها می تواند به طور مشروع در نظر گرفته شود تحت حاکمیت آنها باشد، مانند محدودیت سرعت، نوشیدن سن، پرسنل عمومی و مقررات چانه زنی دسته جمعی گاهی اوقات این کمک ها هستند بر اساس یک فرمول تخصیص داده می شود. دیگران باید به طور خاص باشند درخواست کرد. نسبت از پول کمک فدرال که بود طبقه بندی ۷۳ درصد بود، به حدود افزایش یافته بود ۹۰ درصد تا سال ۱۹۹۳، و باقی می ماند در این سطح از سال ۲۰۱۲.

۲. کمک های بلاکی کمتر است توسط فدرال محدود شده است آئین نامه. آنها فدرال را ارائه می دهند بودجه برای یک حوزه سیاست کلی فعالیت های دولتی، مانند به عنوان توسعه جامعه، آموزش، خدمات بهداشتی و درمانی و کنترل جرم و جنایت را ترک کنید انعطاف پذیری به ایالت ها در تصمیم گیری چگونه وجوه باید مورد استفاده قرار گیرد. یک مثال آن است بلوک توسعه جامعه کمک مالی (CDBG). مقصود این است که به دولت های گیرنده بدهد انعطاف قابل توجهی در پاسخگویی به بیشترین آنها نیازهای فوری.

۳. تقسیم درآمد در آغاز شد ۱۹۷۲ به عنوان فرآیندی که در آن دولت فدرال پرداخت کرد بودجه به ایالتی و محلی دولت ها همانطور که می بینند استفاده کنند مناسب. محدودیت عمده این بود که دولت گیرنده نباید درگیر ممنوع اشکال تبعیض این مقدار پول منتقل شده به دولت های ایالتی و محلی از طریق تقسیم درآمد بود توسط یک مجموعه از پیش تعیین شده است فرمول. بیشتر وجوه تقسیم درآمد صرف شد تجهیزات، خیابان ها و جاده ها به جای خدمات اجتماعی و برنامه های سلامت در بخش این به این دلیل بود که چنین بودجه هایی بسیار محدود بودند، اما دولت و مقامات محلی نیز بودند ظاهراً تمایلی به استفاده ندارد کمک های مالی تقسیم درآمد در راه هایی که باعث ایجاد فشار می شود در بودجه خود در زمان کاهش بودجه فدرال. ۳۷ یک چیز از گذشته، درآمد عمومی اشتراک گذاری به تدریج حذف شد. کمک های مالی همه منظوره در حال حاضر تنها در مورد ۱ درصد از کمک های مالی فدرال. صلاح دید اداری و ترویج سیاست ورزی پس از قوه مقننه پارامترهای کلی و دامنه تأمین مالی را تعیین کرد. کمک های مالی طبقه بندی شده از لحاظ تاریخی حدود دو سوم پروژه محور بوده اند. کمک های مالی منطبق از دریافت کننده می خواهد که بخشی از منابع خود

را به آن کمک کند فعالیتی که بودجه برای آن در نظر گرفته شده است. تطبیق همیشه نیاز ندارد که یک ایالت یا حوزه قضایی محلی به ازای هر دلاری که دریافت می کند یک دلار تعیین می کند.

ایده تحریک هزینه های ایالتی و/یا محلی در تعقیب فدرال است اهداف سیاستی و اطمینان از جدی بودن دولت دریافت کننده. در حالی که برخی از کمک ها ثابت هستند، برخی دیگر بدون پایان هستند. در مورد دوم، مقدار اختصاص داده شده به تعداد افراد واجد شرایط برای یک برنامه بستگی دارد تعداد درمان شده توسط آن، یا بر روی عوامل دیگر. واگذاری قدرت در دهه ۱۹۹۰ سیستم کمک هزینه یک ویژگی عمیقاً ریشه دار فدرالیسم است. ریگان دولت به دنبال سازماندهی مجدد آن برای کاهش کاغذبازی، اداری بود هزینه ها و کسری بودجه فدرال، در عین حال تشویق کننده است ایالت ها مسئولیت بیشتری بر عهده بگیرند. به ویژه تلاش شد تا کمک های مالی طبقه بندی شده را به کمک های بلاکی گسترده و درآمد عمومی ادغام کنید اشتراک گذاری پایان یافت با این حال، با وجود برخی موفقیت ها، رویکرد ریگان با مقاومت قابل توجهی در کنگره مواجه شد. قانونگذار به عنوان یک نهاد، جهت گیری قدرتمندی را برای حفاظت از ایالت، محلی و خصوصی نشان داد ذینفعان برنامه های موجود که توسط کمک های مالی فدرال تأمین می شود. انتخابات میان دوره ای کلینتون در سال ۱۹۹۴ در انتخابات ۱۰۴ به قدرت رسید کنگره نه تنها اکثریت حزب جمهوری خواه را در اختیار دارد، بلکه بدنه ای با مقدار زیادی تجربه در دولت ایالتی سنا شامل ۱۷ فرماندار سابق بود و ۳۸ نماینده سابق ایالت؛ نیمی از اعضای مجلس قبلاً در دولت ایالتی خدمت کرده بودند. این کنگره به عنوان یک نهاد بیشتر بود تمایل به اعتماد به توانایی دولت ها نسبت به قبل. ایالت ها همچنین مشتاق اعمال اختیارات و اختیارات جدید بودند. که در در همان انتخابات، تعداد فرمانداران جمهوری خواه از ۱۹ به افزایش یافت، رهبری ایالت ها را با اشتراکات زیادی با هیئت های کنگره خود به ارمغان آورد. از قضا، این کنگره بیشتر مستعد کار با این بود رئیس جمهور دموکرات - یک فرماندار سابق - برای تفویض اختیارات بیشتر و مسئولیت در قبال ایالت ها رویکرد فدرالیسم در دولت رئیس جمهور جورج دبلیو بوش برخلاف انتظارات برای یک رئیس جمهور جمهوری خواه نامزد شد. در حالی که هست درست است که بوش اقداماتی را برای مهار هزینه های مدیکید فدرال انجام داد (که به حساب می آید برای حدود دو سوم کل کمک های فدرال به ایالت ها و مناطق)، او همچنین به دنبال آن بود سیاست ها و اصلاحات از مرکز به بیرون به ایالت ها. ۳۸ برای مثال، او پیش از این، حضور فدرال در سیاست آموزشی را گسترش داد و تشدید کرد تحت نظارت دولت ایالتی، از طریق قانون هیچ کودکی پشت سر نگذارد (۲۰۰۱)، که ایالت ها را مجبور به انجام تست های مکرر دانش آموزی کرد. او همچنین برای دولت ها برای به دست گرفتن مؤثر مدیریت، یک «معافیت فوق العاده» پیشنهاد کرد کمک های رفاهی فدرال، به منظور اجازه به ایالت ها برای برنامه ریزی مجدد و استفاده از کمک های فدرال برای چندین برنامه اجتماعی این تغییرات در زمان بسیار دشواری برای ایران رخ داد به نظر می رسد، ملاحظات که بوش

ظاهراً آن را نادیده گرفته است. در پیگیری چنین اقداماتی، بوش همچنین هزینه های فدرال را تا حد زیادی افزایش داد. بیشتر مطابق با انتظارات از یک دموکرات، دولت از پرزیدنت باراک اوباما سیاست ها و برنامه های جدیدی را آغاز کرد پیامدهای مهم برای فدرالیسم و روابط بین دولتی، به ویژه در زمینه اصلاحات مراقبت های بهداشتی، آموزش، بهبود اقتصادی و تجدید، و تغییرات آب و هوا. در پیگیری این دستور کار، اداره از پول، دستورات فدرال، و کمک های مالی انعطاف پذیری در سطح ایالت در جدید استفاده می کند هر ایالتی با اوباما همکاری نکرده است برنامه، با این حال؛ و چندین مورد مخالف جنبه های مهم ایستاده اند قانون مراقبت مقرون به صرفه (به عنوان مثال، "اوباما-مراقبت")، به ویژه، تگزاس. بدین ترتیب، دولت ها هنوز منابع سیاسی و نهادی خودشان را دارند و برخی از محققان به مقاومت در برابر ابتکارات اوباما اشاره کرده اند برخی از ایالت ها ممکن است هنوز اجرای کامل برنامه او را مختل کند. به طور کلی، به نظر می رسد خیلی زود است که رویکرد اوباما را به عنوان یک شکل جدید توصیف کنیم فدرالیسم روابط پیچیده بین ایالت ها و فدرال دولت هنوز باید کار کند. Conlan و Posner موضوع را به خوبی مطرح کردند و نوشتند که «فدرالیسم ظریف باراک اوباما نمی تواند باشد کبوتر به عنوان متمرکز ساده. درست است که نگرانی های فدرالیسم چنین نبود در مورد اینکه آیا دولت فدرال باید نقشی ایفا کند یا خیر، تصمیم بگیرید. با این وجود، مسائل فدرالیسم نقش برجسته ای در تعیین چگونگی ایفا کردند چنین ابتکارات ملی جدیدی اجرا خواهد شد.» ۴۰ اصلاح دستورات بدون بودجه تغییر قابل توجهی در روابط بین دولتی در اواسط سال رخ داد. دهه ۱۹۹۰، با کاهش مداخله فدرال در سیاست گذاری و عملیات ایالتی تحت قانون اصلاح دستورات بدون بودجه (قانون عمومی ۱۰۴-۴، UMRA) نمونه های آشنا از دستورات بدون بودجه فدرال که بر ایالت ها تحمیل شده است قانون آمریکایی های دارای معلولیت در سال ۱۹۹۰، قانون هوای پاک در سال ۱۹۷۰، و قانون سال ۲۰۰۱ کودکی باقی نمانده است. با تصویب UMRA، کنگره و رئیس جمهور به شدت شیوه فدرال طولانی مدت تحمیل را رد کرد مسئولیت های جدید بر عهده ایالت ها بدون بودجه همزمان فدرال، که مشکل بزرگی بود در اواسط دهه ۱۹۹۰، حساسیت قابل توجهی به دستورات فدرال بدون بودجه توسعه یافته بود. قوانین فدرال محیط زیست و آموزش در دهه ۱۹۸۰ میلیاردها دلار هزینه سالانه بر دولت های ایالتی و محلی تحمیل کرد. تا سال ۱۹۹۲، حدود ۱۷۲ حکم فدرال وجود داشت که ایالت ها یا محلی را موظف می کرد دولت ها تا حدودی از محل درآمدهای خود برنامه ها را تامین کنند. این ایالت ها از این موضوع شکایت می کردند، گاهی اوقات به شدت. در سال ۱۹۹۵، کنگره یک امتیاز را به دست آورد درک روشن تر از موضوع و برداشتن گام های قانونی و سایر اقدامات مطمئن باشید که دولت فدرال هزینه های گزاف را به هیچ وجه به آن پرداخت نکرده است این دولت ها در دهه ۱۹۸۰، اکثر ایالت ها قبلاً اقداماتی را اتخاذ کرده بودند که هدف آن محافظت از دولت های محلی خود در برابر بودجه غیرقابل بودجه در سطح ایالت بود. دستورات UMRA محدودیت هزینه دلاری را برای دستورات بین دولتی تعیین کرد ۵۰ میلیون دلار به ازای هر مأموریت در سال ۱۹۹۶،

سالانه با توجه به تورم تعدیل می‌شود. همه فدرال آژانس ها باید تأثیر تخمینی هر لایحه، اصلاحیه، پیشنهاد، یا گزارش کنفرانس که هزینه های دستورات فدرال را بیشتر افزایش می دهد بیش از آستانه، مگر اینکه دولت فدرال بودجه را در دسترس قرار دهد ایالت ها هزینه های اضافی را پوشش دهند. چند راه واضح در اطراف وجود دارد محدودیت، مانند تقسیم دستورات به صورت حساب‌های جداگانه برای به حداقل رساندن تأثیر(های) هر یک از آنها اما تا به امروز، ایالت ها کنگره را مجبور کرده اند که منصفانه عمل کند با ارائه برآوردهای خود از اقدامات پیشنهادی فدرال تحلیل های اولیه از اثرات UMRA فدرال در سال ۱۹۹۵ نشان می دهد که آن تنها تأثیر مستقیم محدودی بر اقدامات قانون گذاری سازمان‌های فدرال داشته است، که همچنان بارها و مسئولیت های جدیدی را بر دوش دولت ها تحمیل می کنند. ۴۳ مشکل این است که UMRA این را به سازمان های فدرال واگذار می کند تا تعیین کنند که آیا آنها یا خیر قوانین پیشنهادی و سایر الزامات "از نظر اقتصادی مهم" نیستند. که در به عبارت دیگر، اگر آنها تکراری از اقدامات قبلی هستند، یا اگر دقیق باشند تخمین‌هایی از اثرات نمی‌توان انجام داد - در هر دو مورد، سایر مقررات (UMRA از جمله مشورت با دولت‌های تحت تأثیر) اعمال نمی‌شود. نتایج ناامید کننده بود. در سه سال اول عمل، نه بیشتر از سه اقدام فدرال به اندازه کافی بر دولت های سطح پایین تأثیر می گذارد مفاد UMRA را فعال کنید. در زمان نوشتن این مقاله، موضوع بدون بودجه است دستورات فدرال تا حد زیادی حل نشده باقی مانده است.

اصلاحات رفاهی یکی دیگر از پیشرفت های مهم فدرالیسم در دهه ۱۹۹۰، عمده فروشی بود نفی سیستم رفاهی ۶۰ ساله با تصویب قانون شخصی قانون مسئولیت و فرصت کار مصوب ۱۳۷۵. بر اساس اصلاحات رفاهی، مزایا، که قبلاً از نظر مدت نامحدود بودند، مشمول یک دوره پنج ساله خواهند بود (عمر) حد. همه افرادی که قادر به کار هستند باید این کار را انجام دهند. کوپن غذا بود همچنین مشمول محدودیت سه ماهه در هر دوره سه ساله برای بزرگسالان با کودکان به استثنای افراد مسن جزء بین دولتی شامل تغییر شدید در مکانیسم تامین مالی ایالت ها مبلغی یکجا دریافت خواهند کرد بلوک اعطای بر اساس حجم مورد تخمینی یک ایالت. ایالات نیز بیشتر داده شد انعطاف پذیری برای تطبیق برنامه های رفاهی خود با نیازها و ترجیحات محلی. این سیستم رفاه ملی همانطور که قبل از سال ۱۹۹۶ می شناختیم از بین رفت. اما تفویض اختیار ناتمام ماند و بحث در مورد دیگر برنامه های فدرال مهم که به ایالت ها واگذار نشده بود ادامه یافت. اینها شامل Medicaid، برنامه کمک های پزشکی برای افراد کم درآمد و ایجاد کمک هزینه های بلوک آموزش شغلی جدید سایر جنبه های روابط فدرال و ایالت بسیاری از اهداف فدرال از طریق کمک های بلاعوض ترویج می شوند و به آنها وابسته هستند اجرای دولت های ایالتی و محلی با این حال، این دولت های محلی ممکن است به نوبه خود بر سازمان های غیرانتفاعی و خصوصی سازی تکیه کنند برای رسیدن به اهداف خاص این سیستم فدرالیسم و تمرکززدایی اداری را به شیوه ای مدیریتی، سیاسی و قانونی ترکیب می کند بفرنج. به

اصطلاح "دولت شخص ثالث" به حفظ مسئولیت پذیری و نظارت بر اجرا اهمیت می دهد. مدیریت سنتی برای این موارد بر انطباق با الزامات رویه ای تکیه کرده است اهداف مدیریت عمومی جدید (NPM) ادعا می کند که چنین کنترل هایی با هم مرتبط هستند مدیریت دولتی در تشریفات اداری در عوض، از ایجاد تدابیر حمایت می کند عملکرد و نظارت بر آنها تامین پول فدرال تنها وسیله دستیابی به اهداف سیاست نیست. همکاری بین ایالت ها و دولت ملی می تواند باشد به طور داوطلبانه تاسیس شد. فرمانداران ایالت با نمایندگان یک ایالت در کنگره ارتباط برقرار می کنند. کنفرانس سالانه فرمانداران نیز به عنوان وسیله ای برای بیان نگرانی های ایالتی به دولت ملی عمل می کند. شهرداران مشارکت کنند در فعالیت های مشابه تعدادی از سازمان ها مانند شورای دولتی دولت ها و اتحادیه ملی شهرها، در تلاش های لابی گری شرکت می کنند ترویج منافع عمومی ایالت ها و شهرها با این حال، که در آن همکاری از این ماهیت با شکست مواجه می شود، هماهنگی را می توان از طریق تمرین کنگره تحمیل کرد اختیارات تحت بند بازرگانی همانطور که قبلا ذکر شد، این می تواند راه طولانی را انجام دهد در جهت تنظیم درمان هر شخص، محصول یا ماده ای که وجود دارد بخشی از یک فعالیت اقتصادی که رابطه ای اساسی با بین دولتی دارد تجارت، صرف نظر از اینکه آیا خطوط دولتی عبور می کنند یا خیر.

حقوق

جنبه دیگری از روابط فدرال و ایالت که باید مورد توجه قرار گیرد این است حقوق - برنامه های فدرال که با کارکنان ایالتی و محلی اداره می شود، که مزایایی را برای افراد خصوصی فراهم می کند. بیمه بیکاری، سلامت، آموزش و پرورش و مسکن عمومی برخی از حوزه های سیاستی عمده ای هستند که در آن ها انجام می شود تمرین یافت می شود. مشارکت یک ایالت در این برنامه ها ممکن است داوطلبانه باشد، اما واجد شرایط بودن یک فرد خصوصی برای مزایا ممکن است تحت مقررات فدرال بنابراین، هنگامی که یک دولت در چنین برنامه ای درگیر شود، ممکن است با تعدادی از افراد «استحقاق» مزایا مواجه شود. علاوه بر این، آنها این تعداد ممکن است در طول سال ها افزایش یابد و نه تنها به هزینه های بودجه اضافه شود مزایا و همچنین هزینه اجرای برنامه. زمانی که ایالات هزینه های یک برنامه خاص برای ایالت ممکن است به سرعت افزایش یابد، همانطور که در مورد هزینه های Medicaid چنین بوده است. با این حال دولت آزاد نیست برای کاهش تعداد ذینفعان به دلخواه با تعریف مجدد واجد شرایط بودن. زیر با احکام دادگاه فدرال، ممکن است برای یک ایالت سخت باشد که ارتباط یک فرد را قطع کند بدون انطباق معیار مناسبی از روند رسیدگی به آن شخص، منتفع می شود، که گاهی اوقات به یک دادرسی به سبک قضایی ختم می شود. و بر بار مالی دولت می افزاید. در یک نتیجه عجیب و در عین حال قابل قبول، حتی ممکن است هزینه بیشتری نسبت به اجازه دادن

به افراد فاقد شرایط برای ادامه دریافت داشته باشد فواید! استحقاقات، کاهش بودجه دولتی را در برخی مناطق دشوار می کند. آنها همچنین زمانی که دولت فدرال می تواند بار سنگینی را بر ایالت ها تحمیل کند درگیر کاهش بودجه یا کاهش برنامه است. به عنوان مثال، اگر دولت فدرال مزایای رفاهی را کاهش دهد، آیا ایالت باید تفاوت را جبران کند؟ اگر نه به عنوان یک موضوع قانونی، پس به عنوان یک موضوع ضروری سیاسی؟ اگر دولت بتواند همچنین در کاهش برنامه شرکت کند، بر چه اساسی باید تصمیم به کاهش مزایا بگیرد یا واجد شرایط بودن - و دادگاه های فدرال در مورد این رویکرد چه خواهند گفت؟ اینها سوالاتی به سختی فرضی هستند. سهم فدرال به عنوان یک نسبت کل هزینه های ایالتی و محلی در طول دهه ۱۹۸۰ به طور قابل توجهی کاهش یافت. این بار سیاسی، اداری و مالی قابل توجهی را بر این کشور تحمیل کرد ایالت ها. آنچه که فرد به عنوان یک "حق" در نظر می گیرد، ایالت یا مدیر محلی ممکن است "حکمت" تحمیلی فدرال را در نظر بگیرد که ایالت آن را بر عهده دارد. هزینه. این یکی از ویژگی های فدرالیسم است که مدیران ایالتی به ویژه آن را پیدا می کنند مشکل ساز است، همانطور که شرح زیر از Medicaid نشان می دهد: «ماموریت مدیر مدیکید امروزی کنترل هزینه ها بدون کاهش واجد شرایط بودن است، مزایا، یا بازپرداخت، و با وجود بی شمار داخلی، محیطی، و محدودیت های بین دولتی به عنوان شرح شغل، این تکلیف منجر می شود ناگزیر به ناامیدی . . . [مدیران در حال شکست دادن جنگ هستند: مدیکید هزینه ها همچنان به شدت افزایش می یابد، هزینه های فزاینده بارهای زیادی را بر دوش بودجه دولتی تحمیل می کند، و چشم انداز یک برنامه مناسب و در عین حال مقرون به صرفه دورتر می لغزد». تغییر روابط فدرال-محلی تحول نهایی تغییر رابطه بین فدرال بوده است دولت و دولت های محلی کشور، به ویژه شهرهای بزرگ آن. بسیاری از برنامه های انجمن بزرگ در دوران ریاست جمهوری لیندون جانسون به سمت فقرای شهری گرایش داشتند. شهرها - حتی محله ها - جعل شده اند روابط مالی مستقیم با دولت فدرال از آن زمان، قانون معروف دیلون، که بر این باور است که دولت های محلی فقط در اختیار دارند قدرت هایی که به صراحت توسط دولت ها به آنها اعطا شده است، اغلب بوده است با کمک مالی مستقیم فدرال به فعالیت های اداری محلی، در صورتی که باطل نشود، دور زده می شود. اما IGR پویا است و در دهه ۱۹۹۰ وضعیت تغییر کرد به طور چشمگیری. بودجه فدرال حتی با وجود این تعداد به میزان قابل توجهی کاهش یافت برنامه های هدفمند در مناطق شهری در حال رشد بود. شهرها برای آن رقابت می کردند تأمین مالی از تعداد زیادی برنامه نسبتاً کوچک. در نتیجه، شهرها در اوایل قرن بیست و یکم بیشتر از آنها دولت محور می شدند مدتی بود "فدرالیسم افقی":

روابط بین دولتی

روابط بین ایالتی جنبه دیگری از اهمیت فدرالیسم آمریکاست به مدیریت دولتی ایالت ها نه تنها باید با دولت فدرال کنار بیایند، بلکه باید راه هایی برای هماهنگ کردن فعالیت های خود با دولت فدرال

بیابند دیگری به روش های سودمند متقابل. در صورت لزوم، آنها نیز باید تلاش کنند برای حل و فصل اختلافات به شیوه ای رضایت بخش. طیفی از مشکلاتی که می تواند ظهور بسیار زیاد است هماهنگی راهسازی، ایجاد مقررات یکنواخت گواهینامه رانندگی و سن شرب، توافق در مورد وسایل تخفیف مالیات فروش از ساکنان خارج از ایالت به ایالتی که در آن زندگی می کنند جمع آوری می شود. توافق در مورد انواع وسایل نقلیه (کامیون های بزرگ و کامیون های پشت سر هم) و تجهیزات قابل استفاده در جاده های یک ایالت، فعالیت های مشترک اجرای قانون و برنامه های کنترل حشرات، و بسیاری از مسائل دیگر، مسائل روزمره هستند روابط بین دولتی مسائل پیچیده تر مربوط به اختلافات مرزی و یکی تبعیض ایالتی علیه ساکنان یا ساکنان سابق ایالت دیگر با توجه به مواردی مانند مشاغل، مزایای رفاهی، مسکن عمومی، بالاتر آموزش، صدور پروانه های شغلی و اعطای مجوز مشارکت در بهره برداری تجاری از شیلات یک ایالت و سایر طبیعیات منابع بدیهی است که روابط بین دولتی پتانسیل هرج و مرج و هرج و مرج را به همراه دارد بی نظمی تجارت بین ایالتی قانون اساسی ایالات متحده هماهنگی بین ایالت ها را در چندین زمینه تقویت می کند. اصلی ترین آنها تجارت است. دولت فدرال نه تنها اختیار دارد برای تنظیم تجارت بین ایالت ها، با کشورهای خارجی و با هند قبایل، همچنین می تواند پول قانونی را تعیین کند، تعرفه وضع کند، دریایی را تصویب کند قانون، حق ثبت اختراع و حق چاپ را اعطا می کند و وزن ها و معیارهای استاندارد را تعیین می کند. این قدرت ها عمیقاً به حاکمیت دولت آسیب می رسانند. زمانی دولت فدرال اقدامی در هر یک از این زمینه ها انجام دهد، سیاست های ایالتی مغایر با مقررات فدرال ممکن است از پیش گرفته شده و به عنوان تجاوز غیرقانونی به آن تلقی شود. اختیارات دولت ملی طیف گسترده ای از فعالیت های دولتی باید مطابق با قوانین فدرال این موارد شامل بهداشت حرفه ای، ایمنی، غرامت، و امور چانه زنی جمعی می شود. مقررات بانکی؛ استفاده از جاده ها؛ حمل و نقل محصولات از طریق خطوط دولتی؛ و روابط با خارجی کشورها و زیرمجموعه های سیاسی آنها، از جمله کانادا و مکزیک. این بند بازرگانی قانون اساسی همچنین به عنوان وسیله ای برای ارتقای حقوق مدنی از طریق قوانین منع تبعیض در استخدام استفاده شده است. مسکن عمومی، مسکن، بانک و بیمه و مشترک حامل ها همکاری بین ایالتی قانون اساسی همچنین همکاری بین ایالت ها را ترویج می کند. اینجا اصلی است یعنی شرط ایمن و اعتبار کامل است. می خواند: «ایمان و اعتبار کامل باید در هر ایالت به قوانین، سوابق و دادرسی های قضایی عمومی داده شود از هر کشور دیگری، و اینکه «شخصی که در هر کشوری به خیانت متهم شود، جنایت یا جنایت دیگری که از عدالت فرار می کند و در دیگری پیدا می شود دولت، بنا به تقاضای مقام اجرایی دولتی که از آن او فرار کرد، تحویل داده شد تا به ایالتی که صلاحیت آن را دارد منتقل کنند جنایت» (ماده چهارم). بر اساس این بند، یک دولت ملزم به شناسایی است اعمال حقوقی دیگری، حتی اگر سیاست های آنها متفاوت باشد. برای مثال، حکم طلاق یک ایالت باید توسط دیگری به رسمیت شناخته شود، حتی اگر حالت دوم ممکن است شرایط متفاوتی برای طلاق داشته باشد که ممکن است به طور قابل

توجهی در بین ایالت‌ها متفاوت است. در مورد وصیت و سایر امور مدنی نیز همین گونه است سازها استرداد افراد متهم یا محکوم به جرایم نیز می‌باشد ضروری. با این حال، همکاری پیش‌بینی شده در ماده ۴ انجام نشده است کامل. هنگامی که ساکنان یک ایالت به عنوان مهاجر به منظور طلاق به ایالت دیگر می‌روند و سپس به ایالت بومی خود باز می‌گردند، ممکن است یک موضوع قضایی مطرح شود. حتی زمانی که طلاق صادر شده در یک ایالت به رسمیت شناخته شود توسط ایالت دوم، حضانت کودک و تسویه حساب اموال ممکن است باشد مشمول صلاحیت دولت دوم است. استرداد مجرم تحت تعقیب مظنونین معمولاً روان هستند، اما گاهی اوقات یک فرماندار ایالتی تمایلی ندارد یا حاضر نیست فردی را به حالتی که از آن فرار کرده است بازگرداند. آنچه در یک کشور جرم است ممکن است در کشور دیگر یک عمل قهرمانی و فضیلت باشد. همانطور که در مورد اعتراضات حقوق مدنی در دهه ۱۹۶۰ صادق بود. رفتار ناعادلانه یا خشنی که احتمالاً با یک متهم به جرم در ایالتی که به دنبال استرداد است، می‌شود نیز ممکن است مانعی برای بازگشت او باشد. در بیشتر موارد کامل بند ایمان و اعتبار همکاری را ترویج می‌کند، اما به اندازه کافی وجود داشته است استثناهایی برای ایجاد یک دادخواهی خوب و یک حوزه مطالعه کامل و قضاوت به نام «تعارض قوانین». حفاظت برابر بند حمایت برابر اصلاحیه چهاردهم نیز اهمیت دارد به روابط بین دولتی این ایالت را از تبعیض علیه افراد غیر مقیم و ساکنان جدید در برخی زمینه‌ها منع می‌کند. به عنوان مثال، مقرراتی که نیاز به اقامت قابل توجه در یک ایالت قبل از واجد شرایط شدن برای رفاه دولتی است. مزایا تحت این بند با موفقیت به چالش کشیده شده اند یک پرونده بزرگ، یک ایالت یک استدلال اداری مطرح کرد مبنی بر اینکه الزامات اقامت برنامه ریزی بودجه را تسهیل می‌کند و تقلب را کاهش می‌دهد. با این حال، کمتر تحت تأثیر این نگرانی‌ها قرار گرفت تا جنبش آزاد افراد از یک ایالت به ایالت دیگر و رفتار برابر آنها تحت قانون با این وجود، در برخی شرایط، از جمله استخدام دولتی و آموزش عالی، ایالت‌ها ممکن است با ساکنان مستقر متفاوت از افراد غیر مقیم یا تازه وارد رفتار کنند. ایالت‌ها همچنین ممکن است از افراد مقیم جدید و غیر مقیم بخواهند قبل از اینکه اجازه انجام یک تجارت یا حرفه در داخل کشور را داشته باشند در آزمون‌های شغلی شرکت کنند. صلاحیت آنها شرط ایمان و اعتبار کامل به یک حالت نیاز ندارد به رسمیت شناختن مجوزهای شغلی صادر شده توسط دیگری. به عنوان مثال وکلا ممکن است در هر ایالتی که به دنبال آن هستند نیاز به شرکت در آزمون وکالت باشد برای تمرین در نهایت، این بر عهده قوه قضاییه فدرال است که تصمیم بگیرد آیا ایالتی است سیاست‌هایی که تأثیر تبعیض آمیزی بر افراد تازه وارد یا غیر مقیم دارند مشروطه. به طور کلی، دادگاه‌ها در نتیجه گیری خود منطق یا علاقه دولت در ارائه مقرراتی از این نوع را بسنجید در برابر نقض آنها در حمایت برابر و سایر قوانین اساسی منافع افراد اعتبار قانون اساسی الزامات اقامت ایالتی نیز ممکن است باشد تحت تأثیر بندهای «امتیازات و مصونیت‌ها» در ماده ۴ و اصلاحیه چهاردهم. این مقررات تضمین می‌کند که دولت فدرال به شهروندان هر ایالت همان امتیازات و مصونیت‌هایی را می‌دهد ایالت‌های

دیگر و اینکه هیچ ایالتی امتیازات و مصونیت های شهروندی ایالات متحده را کوتاه نخواهد کرد. این بندها از حقوق افراد برای سفر محافظت می کند در میان ایالت ها و اقامت در ایالتی که انتخاب می کند. هنگامی که منافع دولتی کافی وجود داشته باشد، ممکن است هزینه های بیشتری از افراد غیر مقیم دریافت شود نسبت به ساکنین برای مزایایی مانند مجوز ماهیگیری یا ثبت نام در یک ایالت دانشگاه با این حال، سیاست های دولتی که به طور جدی با آزادی به تداخل می کند سفر یا اقامت ممکن است خلاف قانون اساسی باشد. به عنوان مثال، بندها از افراد غیر مقیمی که به دنبال کار، خدمات پزشکی، دسترسی به یک فعالیت تجاری مانند ماهیگیری میگو و مزایای رفاهی هستند، محافظت کنید.

قراردادهای بین ایالتی

قانون اساسی به طور خاص به دولت ها اجازه می دهد که با یکدیگر همکاری کنند با تهیه پیش نویس «توافق نامه یا پیمان با کشوری دیگر» مشروط بر اینکه کنگره موافقت خود را اعلام می کند. دیوان عالی کنگره را تفسیر کرده است رضایت به مربوط بودن تنها زمانی مربوط می شود که چنین توافقات یا قراردادهایی افزایش یابد قدرت سیاسی ایالت ها و تجاوز به اختیارات دولت فدرال. ۴۹ قراردادهای بین ایالتی ابزار مهمی بوده اند که دو یا ایالت های بیشتری می توانند با یک مشکل رایج مانند آلودگی، بهداشت، حفاظت از منابع طبیعی و حیات وحش، و مقابله با تراکم ترافیک مقابله کنند. و حمل و نقل در یک منطقه شهری. قراردادهای ممکن است شامل ملی باشد دولت به عنوان یک حزب آنها گاهی اوقات "مقامات" دولتی ایجاد می کنند مانند اداره بندر نیویورک که توسط ایالت نیویورک تأسیس شد و نیوجرسی در سال ۱۹۲۱. مقامات این ماهیت دولت های تک منظوره هستند. اگرچه آنها می توانند گسترده باشند. به عنوان مثال، اداره بندر درگیر است در بهره برداری از فرودگاه ها، قطارها، اتوبوس ها، پل ها، تونل ها و زمینی و دریایی پایانه ها اگر چه مقامات بین ایالتی هماهنگی بین آنها را تسهیل می کنند کشورهای درگیر، مسئولیت دولت را نیز تقسیم می کنند و ممکن است آن را انجام دهند هماهنگی ارائه خدمات شهری دشوار است. دولت ها همچنین می توانند بسیاری از سیاست های خود را بدون ورود به آن هماهنگ کنند قراردادهای رسمی به عنوان مثال، در سال ۱۹۸۳، قبل از تشکیل دولت فدرال از طریق کمک های بلاعوض بزرگراه، فرمانداران نیویورک، نیوجرسی، نیوهمپشایر، کانکتیکات، ماساچوست، رود آیلند و پنسیلوانیا به دنبال هماهنگی قوانین ایالتی در مورد حداقل سن نوشیدن بود استدلال کرد که سن یکنواخت نوشیدنی باعث ارتقاء ایمنی بزرگراه ها و صرفه جویی در مصرف می شود با کاهش تعداد افرادی که از یک ایالت به ایالت دیگر رانندگی می کنند زندگی می کند در جستجوی یک "نوشیدنی قانونی". امکان موافقت دولت ها برای هماهنگ کردن سیاست ها بی پایان است. با این حال، منافع اقتصادی و فرهنگی متفاوت است در ایالت ها

اغلب سیاست های متفاوتی را دیکته می کنند. به عنوان مثال، تفکر مستقل ورمونت به طور مشخص در تلاش های فرمانداران شمال شرقی دخالت نداشت.

کدهای حقوقی یکسان

یکی دیگر از ابزارهای هماهنگی بین دولت ها، تصویب قوانین یکسان است. موفق ترین آنها Uniform Commercial بوده است که، که تعدادی از معاملات تجاری را پوشش می دهد و مشترک است به تمام ایالت ها به جز لوئیزیانا. تلاش های دیگر برای یکنواختی در صورت تنوع پیش‌بینی‌شده توسط فدرالیسم، چندان خوب نبوده است. همانطور که در فصل ۲، حدود دو سوم ایالت ها قوانین رویه اداری را تصویب کرده اند، اما اینها تا حدودی مدل های رقابتی هستند. جایی که پیش بینی می شود که ایالت ها به یک سازمان مستمر نیاز دارند برای تسهیل هماهنگی، ممکن است یک کمیسیون منطقه ای ایجاد شود. مثال ها کمیسیون منطقه ای آپالچی برای توسعه اقتصادی و کمیسیون منطقه ای نیوانگلند برای برنامه ریزی حوضه رودخانه. ۵۱

روابط بین دولت های محلی

نسبت قریب به اتفاق ۸۹۰۰۰ دولت در ایالات متحده زیر سطح ایالتی هستند. یک منطقه شهری معمولی بزرگ شامل چندین منطقه است شهرداری ها، مناطق مدارس، و مناطق ویژه یا مقامات دولتی. ممکن است خطوط شهرستان و ایالت همپوشانی دارند. اگرچه دولت های محلی مجاور و آن‌هایی که در مجاورت یکدیگر قرار دارند، به وضوح منافع مشترک زیادی دارند، برخی از جنبه‌های روابط آنها نیز رقابتی است. پسندیدن ایالت ها، شهرداری ها برای سرمایه گذاری های تجاری با یکدیگر رقابت می کنند دفاتر، تاسیسات تولیدی، مراکز خرید و سایر اشکال اقتصادی توسعه. آنها همچنین برای کمک های مالی فدرال و ایالتی و سایر مردم رقابت می کنند سرمایه گذاری ها آنها در همان بازارهای کار برای کارمندان دولتی خود رقابت می کنند. غالباً اقدامات یک حوزه قضایی تأثیرات مشکل آفرینی خواهد داشت همسایه ها برای مثال، برای شهرداری ها یا شهرستان ها غیرمعمول نیست که محل های دفن زباله را در لبه های مرزهای خود قرار دهند و همسایگان خود را ترک کنند. برای مقابله با آلودگی، خطرات بهداشتی، و آسیب به ارزش اموال که آنها باعث میشوند. تصمیمات منطقه‌بندی محلی می‌تواند بر سایر حوزه‌های قضایی تأثیر بگذارد. یک خرید یک مرکز خرید در حومه جدیدتر ممکن است تهدیدی برای خرده فروشان در مناطق مرکزی شهر باشد شهرهای مرکزی و حومه های قدیمی تر رویدادهای ورزشی، کنسرت های راک، و دیگر دسته جمعی فعالیت های تماشاگران می تواند باعث ایجاد ترافیک و ازدحام در خطوط شهری شود. توسعه نوارهای حومه ای ممکن است مانع از جریان ترافیک به شهرهای مرکزی شود. در عین حال، برخی از فعالیت ها در یک حوزه قضایی هستند احتمالاً اثرات خارجی و تأثیرات سرریز مفیدی بر دیگران دارد. همینطور کنسرت یا رویداد ورزشی که ترافیک را محدود می کند ممکن است مشتریان را به منطقه بیاورد مثل ها،

رستوران ها، کافه ها و مغازه ها. موقعیت بیمارستان ها، دانشگاه ها، و تئاتر در یک شهر ممکن است کیفیت زندگی و مطلوبیت را بهبود بخشد قرار گرفتن در نزدیکی ها هماهنگی و مدیریت این روابط است دغدغه اصلی سیاسی و اداری دیدگاه مدیریتی سنتی در روابط بین دولت های محلی به نفع کاهش تعداد شهرداری های مستقل است ادغام یا تحمیل حکمرانی سراسری یا منطقه ای. این دیدگاه مدیریتی به ویژه از همپوشانی ها انتقاد می کند عملکردهای تکراری توسط شهرداری های مجاور و بالا انجام می شود هزینه های سرباری که متحمل می شوند. ممکن است صرفه جویی در مقیاس و هماهنگی از بین برود ممکن است گران باشد اگر مشکلات منطقه ای به صورت منطقه ای درمان نشود، منابع ممکن است به مقرون به صرفه ترین روش مصرف نشود. ادغام گاهی اوقات با انتقال وظایف شهرداری به شهرداری حاصل شده است شهرستان را در بر می گیرد. الحاق حوزه های قضایی کوچکتر توسط شهرهای مرکزی نیز تعداد دولت های مستقل در یک منطقه را کاهش می دهد. در فلوریدا، دولت شهری شهرستان میامی - داد به دنبال تغییر وظایف دولتی برای کاهش هزینه ها و افزایش اثربخشی است. دیدگاه سیاسی و NPM در انبوه دولت های محلی است ناهمسان. دولت های کوچک را وسیله ای برای افزایش پاسخگویی و نمایندگی سیاسی می داند. از لحاظ تاریخی، دولت های محلی همه منظوره مظهر دموکراسی مردمی بوده اند. شهر نیوانگلند این نشست مظهر خودگردانی دموکراتیک و مشارکتی است که می تواند در سطح محلی محقق شود. به ساکنان یک فرصت معنادار داده می شود نظرات خود را در یک تریبون عمومی بیان کنند و پیشنهادات را تایید یا رد کنند فعالیت های دولتی چنین حکومتی ممکن است به عنوان یک هدف در خود نگریسته شود، اما انتخاب عمومی معاصر و رویکردهای NPM منطق خود را فراتر می برد تعدد شهرداری ها در یک منطقه شهری بزرگ ممکن است انتخاب هایی را برای ساکنان در میان ترکیب های متنوع خدمات عمومی ارائه دهد. آنها ممکن است بر انواع مختلف آموزشی، اقتصادی، توسعه ای، کنترل جرم و جنایت و سیاست های تفریحی اگر مشابه یک بازار اقتصادی در نظر گرفته شود، افراد (یعنی مشتریان یا مصرف کنندگان خدمات عمومی) ممکن است انتخاب کنند در حوزه های قضایی که به بهترین وجه نیازهای آنها را برآورده می کند قرار گیرند. رقابت فرضی در بین شهرداری ها برای ساکنان ممکن است آنها را وادار کند که به این موضوع پاسخگو باشند خواسته های مردم برای خدمات این دیدگاه به وضوح شایستگی دارد. با این حال، اختلاف بین سنتی اداری-مدیریت رویکرد و دیدگاه انتخاب سیاسی/عمومی حل نشده باقی مانده است. کسانی که از تحکیم حمایت می کنند، فضیلت خودگردانی را زیر سوال می برند مشکلاتی را برای حوزه های قضایی مجاور ایجاد می کند. انتخاب عمومی یک شهر به محل تخلیه آن را در نزدیکی منبع آب دیگری قرار دهید که ساکنانش حرفی برای گفتن ندارند در این موضوع، به سختی مسئول به نظر می رسد. چقدر دولت کوچک پاسخگو است رای دهندگان آن به عوامل متعددی از جمله منافع شهروندان بستگی دارد در جامعه محلی، میزان رقابت بین نامزدها یا احزاب، و مقدار منابع موجود. میزانی که افراد به طور کلی ناشناخته است (و شاید محدود). حوزه های قضایی

بزرگ ممکن است به صرفه های مقیاس پیش بینی شده توسط آن ها دست پیدا نکنند با توجه به این دیدگاه های متفاوت و عملی موانع تحکیم، روابط "بین محلی" دولتی قطعی است تا مدتی به عنوان منطقه چالشی برای مدیران دولتی باقی بماند. سرنوشت تحکیم هرچه که باشد، علاقه شدیدی به هماهنگی خدمات عمومی وجود دارد. از سال ۱۹۵۴ تا اواسط دهه ۱۹۸۰، دولت فدرال ایجاد شوراهای منطقه‌ای را که شوراهای دولتی نیز نامیده می‌شوند، ترویج کرد. به عنوان وسیله ای برای هماهنگی فعالیت های اداری دولت های محلی. تا سال ۱۹۸۰، بیش از ۶۶۰ شورا وجود داشت که کشور را پوشانده بود. آنها در چندین حوزه سیاست از جمله برنامه ریزی، جنایی درگیر بودند عدالت، کیفیت آب، مسکن و توسعه اقتصادی. وقتی رئیس جمهور دولت رونالد ریگان مشارکت فدرال در امور دولتی محلی را کاهش داد، تعداد آنها به حدود ۵۳۰ کاهش یافت. بیشتر ایالت ها همچنان به هماهنگی حامی از طریق استفاده از برنامه ریزی و توسعه مناطق در که واحدهای دولتی محلی مشارکت دارند. ۵۵.

نتیجه گیری: فدرالیسم و بین دولتی روابط

می توان نیروهای زیادی را در ساختار مدیریت دولتی در ایالات متحده مشاهده کرد. ماهیت ۸۹۰۰۰ دولت و آنها روابط متقابل آنقدر پیچیده است که اغلب برای دولت ها دشوار است مقامات و شهروندان برای پیگیری اقتدار و مسئولیت اداری. شاید بهترین راه برای درک آمریکایی معاصر دولت اداری این است که آن را به عنوان یک رقابت یا تنش بین پراکندگی در نظر بگیریم و تنوع از یک سو و هماهنگی و یکنواختی از سوی دیگر. قضاوت سیاسی، بر خلاف اداری، عمدتاً بر روی قضاوت استوار است طرف پراکندگی و تنوع از فدرالیسم به عنوان راه حل حمایت می کند مشکل ایجاد یک دولت نماینده در یک قلمرو بزرگ. همچنین از تمرکززدایی سیاسی به عنوان ابزاری برای تأثیرگذاری مناسب مردم بر مسائل حکومت محلی حمایت می کند. اما این بود همچنین یک قضاوت سیاسی برای ایجاد یک دولت ملی به عنوان ابزار هماهنگی فعالیت ها بین ایالت ها و ترویج سیاست های یکسان برای توسعه اقتصادی، دفاع مشترک و اهداف دیگر. این از طریق قانون اساسی که به وضوح منعکس کننده تنش ها است، به دست آمد بین پراکندگی و هماهنگی قانون اساسی از دولت حمایت می کند حاکمیت در برخی جهات و ایجاد یک دولت ملی است که وابسته است در مورد ایالت های چندین کشور دیگر، از جمله نمایندگی در سنا. ولی همچنین به دولت ملی قدرت قابل توجهی بر تجارت می دهد و تفسیر شده است که نیاز به حمایت دولت از بسیاری از حقوق است تصور می شود که برای تغییر از حوزه قضایی به حوزه قضایی دیگر بسیار اساسی است. اگرچه قانون اساسی ممکن است از یک جهت یکنواختی را ترویج کند، اما اغلب تنوع را از یک جهت تقویت می کند. زمانی که ایالت ها منع شده اند استفاده آزادانه از دین یا آزادی بیان، تنوع فردی حتی اگر یک معیار قانون اساسی بر همه تحمیل شده باشد محافظت می شود.

در بیشتر موارد، قضاوت اداری در کنار هماهنگی و یکنواختی قرار دارد. مدیران فدرال زمان زیادی را اختصاص می دهند، پول، تلاش و فکر برای جستجوی راه هایی برای اجرای برنامه های ملی در ارتباط و هماهنگی با دولت های ایالتی و محلی. اما مدیریت دولتی در ایالات متحده پراکنده و غیرمتمرکز است. هماهنگی فعالیت ها در بین دستگاه های یک دولت می تواند باشد دشوار - از پایین ترین سطح تا بالاترین. این بازتاب فقر نیست مدیریت؛ بلکه نتیجه آمیختگی سیاسی، حقوقی و رویکردهای مدیریتی که بر تئوری مدیریت عمومی ما تسلط دارند و تمرین. از قضا، تلاش های مبتنی بر مدیریت برای در دست گرفتن مدیریت بسیاری از مسائل محلی، مانند مدارس، گورستان ها، و حمل و نقل، خارج از سیاست به چندپارگی بیشتر و ایجاد هماهنگی کمک کرده است سخت تر. این باعث شده است که عده ای حسرت روزهای گذشته را داشته باشند، قبل از اینکه اصلاحات اداری بر دولت ها حاکم شود، زمانی که هماهنگی اعمال شد. توسط ماشین های سیاسی و احزاب سیاسی قوی، که به شدت به حمایت متکی هستند. اما باید هماهنگی به قیمت «سیاست کثیف و فاسد» تمام شود دولت؟ اگرچه تحلیل تاریخی ممکن است منجر به پاسخ دادن به "بله" قاطع شود، اما دانشجو و کارشناس مدیریت دولتی باید رد کند. چنین معامله کاذبی سیستم می تواند کار کند، کار می کند و می تواند کار کند خوب. هنوز هم می توان آن را بهبود بخشید. اما بهبود تا حدی به عموم مردم بستگی دارد مدیرانی که می توانند ارزش ها و دیدگاه های رقیب را ادغام کنند در مدیریت دولتی یافت می شود و فعالیت های اداری را هماهنگ می کند در میان سطوح مختلف حکومت سیستم اغلب به چنین بستگی دارد ادغام. مانند بسیاری دیگر از حوزه های مدیریت دولتی آمریکا، مسئله ایجاد توازن بین ارزش های رقابتی بین مدیران است.

سوالات مطالعه

۱. برخی معتقدند که ایالات متحده بیش از حد دولت دارد، به این معنا که اقتدار دولتی بیش از حد پراکنده است و هزینه تعدیل نیروها و از دست دادن هماهنگی بسیار زیاد است. آیا مایلید هر سطح یا نوعی را لغو کنید؟ از دولت؟ چرا و چرا نه؟

۲. برخی از عوارض خارجی و اثرات سرریز دانشگاه های دولتی چیست؟ برای شهرداری ها و شهرستان هایی که در آن واقع شده اند؟ چگونه ممکن است دانشگاه ها و دولت های محلی با اینها برخورد می کنند؟

۳. فراخوان های دوره ای برای تنظیم مجدد وظایف دولت به گونه ای بوده است که دولت ملی مسئول مثلاً دفاع، امور خارجی و بهداشت، در حالی که دولت های محلی کنترل کامل بر آن خواهند داشت سیاست رفاهی و مسکن با فرض اینکه چنین اصلاحاتی از نظر سیاسی امکان پذیر باشد، کدام کارکردها را در سطح ایالت قرار می دهید؟ سطح محلی؟ چرا؟

۴. ممکن است در خواندن این فصل به ذهن دانشجویان خطور کرده باشد که فدرالیسم شامل "نوسانات آونگی" بین سیاست ها و برنامه هایی است که هستند ایالت محور و آنهایی که تحت تسلط فدرال هستند. آیا ایده الف "نوسان آونگ" به طور دقیق تکامل فدرالیسم آمریکا را توصیف می کند؟ یا، آیا تمایل آشکاری به سلطه فدرال در گذشته وجود داشته است ۱۵۰ سال؟

یادداشت

۱. اداره سرشماری ایالات متحده، سرشماری دولتها در سال ۲۰۰۲، ژوئیه ۲۰۱۲. موجود آنلاین در <http://www.census.gov/govs/cog2012/>.

۲. به گفته آلفرد مالابر، "چشم انداز"، وال استریت ژورنال، ۵ اوت در سال ۱۹۹۱، مالیات دهندگان باید به طور متوسط تا ۸ ماه هر سال کار می کردند تا بتوانند شرایط را برآورده کنند. لایحه مالیاتی ترکیبی فدرال، ایالتی و محلی. تاریخ ۲۸ آوریل در زمان رئیس جمهور بود اولین دوره ریاست جمهوری ریگان امروز حدود ۱۵ آوریل است. به طور تصادفی، آن تاریخ است که اظهارنامه مالیات بر درآمد فدرال سررسید است.

۳. McCullough v. Maryland, 4 Wheaton 316 (1819).

۴. جیمز دبلیو فسler، منطقه و مدیریت (دانشگاه، AL: دانشگاه انتشارات آلاباما، ۱۹۴۹).

۵. Katzenbach v. McClung, 379 U.S. 294 (1964).

۶. Wickard v. Filburn, 317 U.S. 111 (1942).

۷. ایالات متحده در برابر لویز، ۵۱۴. U.S. 549 (1995).

۸. همان، ۵۶۴.

۹. ایالات متحده علیه موریسون، ۵۲۹. U.S. 598 (2000).

۱۰. Carbone v. Town of Clarkstown, 511 U.S. 383, 393 (1994).
ros79158_ch03_100-144.indd 140

۱۱. همان، ۳۸۳.

۱۲. همان، ۴۰۷.

۱۳. گارسیا علیه اداره ترانزیت متروپولیتن سن آنتونیو، ۴۶۹. U.S. 528 (1985).

۱۴. نیویورک علیه ایالات متحده، ۵۰۵. U.S. 144 (1992); پرینتز علیه ایالات متحده، ۵۲۱ US 898 (1997).

۱۵. Printz v. United States, 521 U.S. 898 (1997).
۱۶. Seminole Tribe of Florida v. Florida, 517 U.S. 44 (1996).
۱۷. پنسیلوانیا علیه اتحادیه گاز شرکت، ۴۹۱ (1989) U.S. 1.
۱۸. Alden v. Maine, 527 U.S. 706 (1999).
۱۹. کمیسیون دریایی فدرال در مقابل اداره بنادر کارولینای جنوبی، ۵۳۵ (2002) U.S. 743.
۲۰. همان.
۲۱. هیئت امنای دانشگاه آلاباما علیه گرت، ۵۳۱ (2001) U.S. 356؛ کیمل علیه هیئت سلطنتی فلوریدا، ۵۲۸ ایالات متحده ۶۲ (۲۰۰۰)؛ دپارتمان نوادا منابع انسانی در مقابل هیبز، ۵۳۸ U.S. 721 (2003).
۲۲. داکوتای جنوبی علیه Dole, 483 U.S. 203 (1987)؛ فدراسیون ملی مستقل Business v. Sebelius, 132 S.Ct. 2566 (2012).
۲۳. دیوید سی نیس، فدرالیسم: سیاست روابط بین دولتی (نیویورک: مطبوعات سنت مارتین، ۱۹۸۷)، ۴-۹.
۲۴. همان.
۲۵. تری سنفورد، طوفان بر فراز ایالات (نیویورک: مک گراو هیل، ۱۹۶۷).
۲۶. US Bureau of the Census, 2002 Census of Governments، ژوئیه ۲۰۱۲، جدول ۴۱۶.
۲۷. Daniel R. Grant and H. C. Nixon, State and Local Government in America, 3d ed. (بوستون: آلین و بیکن، ۱۹۷۵)، ۳۸۰.
۲۸. رابرت لورچ، ایالت و سیاست محلی، ویرایش دوم. (NJ: PrenticeHall, Englewood Cliffs)، ۱۹۸۶، ۱۵.
۲۹. جورج برکلی و داگلاس فاکس، ۸۰۰۰۰ دولت (بوستون: آلین و بیکن، ۱۹۸۷)، ۴۰-۴۱. قانون اساسی نیویورک عرض برخی از مسیرهای اسکی را محدود کرده است.
۳۰. شورای دولت های ایالتی، کتاب ایالات، ۲۰۰۷ (لکسینگتون، کی: CSG، ۲۰۰۷)، ۱۳، جدول (۱،۳).

۳۱. گرانت و نیکسون، دولت و دولت محلی در آمریکا، ۱۱۴.

۳۲. همان، جدول ۱۲-۱.

۳۳. محاسبات از شورای دولت های ایالتی، کتاب ایالات، ۲۰۰۷، پ. ۱۷۳، جدول ۴، ۶.

۳۴. آر. داگلاس آرنولد، کنگره و بوروکراسی (نیوهیون، سی تی: ییل انتشارات دانشگاه، ۱۹۷۹).

۳۵. Grant, W. Bartley Hildreth و Raymond C. Scheppach "InterGovernmental Grant سیستم." کتاب آکسفورد برای امور مالی دولت و دولت محلی (جدید یورک: انتشارات دانشگاه آکسفورد، ۲۰۱۲)، ۹۳۷، ۳۶، ۲۱ دسته عبارتند از: کشاورزی؛ هنر؛ تجارت و بازرگانی؛ انجمن توسعه؛ حمایت از مصرف کننده؛ پیشگیری از بلایا و امداد رسانی؛ توسعه منطقه ای آموزش و پرورش؛ اشتغال، کار، و آموزش؛ انرژی؛ کیفیت محیطی؛ غذا و تغذیه؛ سلامتی؛ مسکن؛ علوم انسانی؛ اطلاعات و آمار؛ حقوق، دادگستری و خدمات حقوقی؛ طبیعی منابع؛ علم و تکنولوژی؛ خدمات اجتماعی و تامین درآمد؛ و حمل و نقل.

۳۷. خوب، فدرالیسم، ۹۲.

۳۸. نگاه کنید به تیم کنلان و جان دینان، "فدرالیسم، دولت بوش، و دگرگونی محافظه کاری آمریکایی." Publius: مجله فدرالیسم (۲۰۰۷): ۱-۲۵.

۳۹. تیموتی کانلان و پل ال. پوسنر، «نقطه عطف؟ فدرالیسم و دولت اوباما.» Publius: مجله فدرالیسم (۲۰۱۱): ۱-۲۶.

۴۰. همان، ص. ۲۳.

۴۱. دیوید واکر، تولد دوباره فدرالیسم (چاتام، نیوجرسی: چتم هاوس، ۱۹۹۵).

۴۲. جاننت ام. کلی، «قانون اصلاح دستورات بدون بودجه: کار خوب برای نه دلیل خوب،» بررسی مالی دولت ۱۹، شماره ۱ (فوریه ۲۰۰۳)، ۲۸-۳۱.

۴۳. دفتر حسابداری عمومی ایالات متحده، فدرالیسم: ابتکارات قبلی کم است تأثیر بر قوانین آژانس (واشنگتن، دی سی: دفتر حسابداری عمومی ایالات متحده، ۱۹۹۹).

۴۴. رجوع کنید به David H. Rosenbloom, Rosemary O'Leary, and Joshua Chanin, Public مدیریت و قانون، ویرایش سوم. (بوکا راتون، فلوریدا: CRC/تیلور و فرانسیس، ۲۰۱۰)، فصل ۴؛ گلدبرگ علیه کلی، ۳۹۷ ایالات متحده ۲۵۴ (۱۹۷۰)؛ ماتیوس علیه الدریج، ۴۲۴ U.S. 319 (1976).

۴۵. مایکل اسپارر و لارنس براون، «بین یک صخره و یک مکان سخت: چگونه مدیران دولتی مدیکید را مدیریت می کنند، در فرانک تامپسون، ویرایش، ایالت احیا و خدمات عمومی محلی (سانفرانسیسکو: Jossey-Bass، ۱۹۹۳)، ۳۰۳.

۴۶. Shapiro v. Thompson, 394 U.S. 618 (1969).

۴۷. همان.

۴۸. نگاه کنید به Hicklin v. Orbeck, 437 U.S. 518 (1978); Doe v. Bolton, 410 US 179 (1973); Toomer v. Witsell, 334 U.S. 385 (1948); Saenz v. Roe (۱۹۹۹). شماره ۹۸-۹۷.

۴۹. ویرجینیا علیه تنسی، ۱۴۸ ایالات متحده ۵۰۳ (۱۸۹۳).

۵۰. نیویورک تایمز، ۶ دسامبر ۱۹۸۳.

۵۱. Ann O'M. بومن و ریچارد سی کرنی، تجدید حیات ایالات (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986)، ۲۹.

۵۲. نیس را ببینید، فدرالیسم، فصل ۸.

۵۳. به رابرت بیش و وینسنت اوستروم، درک حکومت شهری مراجعه کنید (واشنگتن، دی سی: موسسه امریکن انترپرایز، ۱۹۷۳)، برای یک بحث کلاسیک.

۵۴. خوب، فدرالیسم، ۱۸۸.

۵۵. بومن و کرنی، تجدید حیات ایالات، ۱۶۲؛ واکر، تولد دوباره فدرالیسم، ۲۷۴-۲۷۶. خواندن اضافی بیر، ساموئل اچ. برای ساختن یک ملت: کشف مجدد فدرالیسم آمریکا. بوستون: انتشارات بلکنپ انتشارات دانشگاه هاروارد، ۱۹۹۸. الازار، دانیل جی. موزاییک آمریکایی: تأثیر فضا، زمان و فرهنگ بر سیاست آمریکا. Boulder, CO: Westview Press, 1994. جرسون، لری. فدرالیسم آمریکایی آرمونک، نیویورک: ام ای شارپ، ۲۰۰۷. گریو، مایکل. فدرالیسم واقعی: چرا مهم است، چگونه می تواند اتفاق بیفتد. واشنگتن دی سی: موسسه امریکن اینترپرایز، ۱۹۹۹. لاکروکس، آلیسون. خاستگاه ایدئولوژیک فدرالیسم آمریکا بوستون: هاروارد انتشارات دانشگاه، ۲۰۱۰. واکر، دیوید. تولد دوباره فدرالیسم، ویرایش دوم. Chappaqua, NY: Chatham House، ۲۰۰۰. ویلداوسکی، هارون. فدرالیسم و فرهنگ سیاسی نیوبرانزویک، نیوجرسی: Transactions Publishers، ۱۹۹۸. زیمرمن، جوزف. فدرالیسم معاصر آمریکا آلبانی، نیویورک: SUNY Press، ۲۰۰۸.

ros79158_ch03_100-144.indd 14219/02/14

وب سایت های فدرالیسم

یک خط زمانی عالی در مورد توسعه فدرالیسم آمریکا از ۱۷۷۶ تا ۱۹۹۷ را می توان در اینجا یافت

<http://usa.usembassy.de/etexts/gov/federal.htm>

کنفرانس ملی قانونگذاران ایالتی، روابط در حال تحول ایالت و فدرال را شرح می دهد
در صفحه اصلی NCSL، روی «کمیته های ایالتی و فدرال» کلیک کنید.

مؤسسه Urban تحقیقی در مورد فدرالیسم جدید در وب سایت خود به آدرس
<http://www.urban.org/> ارسال کرده است. Publius مجله فدرالیسم برای خرید آنلاین در

<http://www.oxfordjournals.org> در دسترس است

وب سایت انجمن قانون اساسی آمریکا مطالبی را پست می کند که تحولات جدید را تجزیه و تحلیل

می کند فدرالیسم در <http://www.acslaw.org>

قسمت دوم

فصل ۴: سازمان ساختار و فرآیند

اهداف کلیدی یادگیری

۱. درک راههای حیاتی سازماندهی بخش عمومی رویکردها و فرآیندهای داخلی اداری را تحت تأثیر قرار می دهند کارایی.
۲. قادر به برشمردن و توضیح ویژگی های کلیدی بوروکراسی باشید سازمان و نحوه عملکرد بوروکراسی به طور کلی.
۳. ویژگی های رهبران مؤثر را شرح دهید و چگونگی آن را توضیح دهید سبک رهبری یک مدیر می تواند بر یک سازمان تأثیر بگذارد کارایی.
۴. بین تئوری اداری «ارتدوکس» و موارد دیگر تفاوت قائل شوید رویکردهای مدرن، و دانستن تمایزات انتقادی بین رویکرد مدیریت سنتی به مدیریت دولتی و رویکردهای سیاسی و حقوقی
۵. درک راه هایی که سازمان های شبکه ای در حال تبدیل شدن هستند برای رفتار مدیریت دولتی مهم تر است.

مدیریت دولتی به فعالیت های سازمان یافته با هدف ارائه خدمات و اعمال محدودیت ها برای افراد و گروه ها مربوط می شود. ایجاد می کند سازمان. سازمان می تواند اشکال مختلفی داشته باشد. ساختار یک سازمان بر رفتار سازمان به عنوان یک کل و آن تأثیر می گذارد از تک تک اعضای آن همین امر در مورد فرآیندهایی که از طریق آنها انجام می شود صادق است سازمان ها فعالیت می کنند. ساختار و فرآیند یک سازمان نیز می تواند تأثیرات مهمی بر مشتریان و مشتریان خود دارد. از طریق طراحی از ساختارها و فرآیندهای سازمانی از هر نوع، ارزش های مختلف را می توان به حداکثر رساند، نیازهای مختلف را می توان برآورده کرد، و اهداف متفاوتی را برآورده کرد. می توان به دست آورد. از این رو سازمان فعالیت اداری رتبه بندی می شود در خط مقدم سوالاتی که دانش آموز و شاگرد عمومی با آن مواجه است دولت باید نگران باشد مانند سایر حوزه های مدیریت دولتی، با این حال، چند پاسخ ساده وجود دارد. در عوض، پاسخ های رقابتی وجود دارد به این سوال اساسی: سازمان های دولتی چگونه باید سازماندهی شوند؟

سازمان ها و تئوری سازمان

سازمان ها چیست؟

سازمان فعالیت های انسانی را هماهنگ می کند. ارتش ها نمونه ای معاصر هستند که به دوران باستان می رسد. همانطور که فرهنگ های انسانی از جوامع شکارچی به "پساصنعتی" توسعه یافتند، فرهنگ های تکنوکراتیک در جوامع پیشرفته یافت می شوند. امروزه کشورهایی که به سازمانها به عنوان ابزاری کمک می کنند، اتکای بیشتری دارند.

دستیابی به اهداف اجتماعی، اقتصادی و سیاسی. قرن ۲۰ بود با توسعه "جامعه سازمانی" مشخص می شود - یعنی الف جامعه ای که در آن بخش زیادی از زمان بیداری مردم در سازمان ها صرف می شود، مانند مدارس، دانشگاه ها، محل کار و عبادتگاه ها، تفریحات، و مراقبت های بهداشتی. فرانسویس وستلی سازمان را به شیوه ای بسیار مینیمالیستی به این صورت تعریف می کند: «مجموعه ای از روال های به هم پیوسته، الگوهای عمل عادت شده که افراد یکسان را حول فعالیت های مشابه در یک واحد گرد هم می آورد زمان و مکان.» به این ترتیب، در حالی که برای در نظر گرفتن آن چیز زیادی لازم نیست سازمان، همچنین برای متوقف کردن یکی بودن نیازی به چیز زیادی نیست.

کارل ویک استدلال می کند که دستور العمل برای بازگشایی یک سازمان این است که: «مردم را به داخل سوق دهید نقش های ناآشنا، برخی از نقش های کلیدی را خالی بگذارید، کار را مبهم تر کنید، سیستم نقش را بی اعتبار کنید و همه تغییرات را در زمینه ای ایجاد کنید که در آن رویدادهای کوچک می توانند به چیزی هیولا تبدیل شوند.» ذاتی تئوری سازمان مدرن این مفهوم است که سازمان ها باید به طور منطقی طراحی شوند تا به اهداف خود به طور مؤثر و کارآمد (یعنی منطقی) دست یابند. شاید بیش از همه تعهد به عقلانیت است که جامعه سازمانی معاصر را از دوره های قبلی جدا می کند تاریخ بشر متأسفانه، کار طراحی سازمان هایی که به طور مؤثر و کارآمد به اهداف خود دست می یابند می تواند بسیار پیچیده باشد. یک «جامعه سازمانی» ممکن است به خوبی با ارزش های فرهنگی و سیاسی همخوانی نداشته باشد که بر فردگرایی و حقوق فردی تأکید دارند. بنابراین، بوروکراسی ممکن است گاهی با ارزش های قانون اساسی در تضاد باشد. بنابراین، «مشکلنا براین، سازمان های مدرن چگونه می توان گروه های انسانی را ساخت تا حد امکان منطقی باشد و در عین حال حداقل نامطلوب را تولید کند عوارض جانبی و حداکثر رضایت کار یا شرکت در یک سازمان می تواند ناامید کننده باشد بیگانگی سازمان ها به جای اینکه ابزاری برای دستیابی منطقی به اهداف باشند، می توانند به عنوان اربابان قدرتمندی ظاهر شوند که به دنبال بقا، تعالی و به حداکثر رساندن قدرت خود هستند. سازمان ها همچنین می توانند به آن تخلف کنند حقوق بشر افراد برای حفظ حریم خصوصی، آزادی بیان و اجتماع، صلح و عشق. آنها اغلب در تقابل با تلاش های فردی برای خودسازی شغلی، حرفه ای و روانی بیشتر قرار می گیرند. اما این لزوماً نباید اینطور باشد. تئوری سازمان تلاش

برای درک ظهور سازمان های مدرن منجر به توسعه شد یک بدنه فکری خودآگاه به نام «نظریه سازمان». با توجه به آن شاید بهتر باشد که در قالب تئوری های سازمان صحبت کنیم، اما برخی مقدمات زیربنای بیشتر تفکرات در این زمینه است.

منطقه ۶ از جمله این اماکن می توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. ساختار یک سازمان بر رفتار آن تأثیر می گذارد.

۲- ساختار یک سازمان بر رفتار کارکنان آن تأثیر می گذارد. شرکت کنندگان و شاید حتی اعضای عادی.

۳. فرآیندهای سازمانی بر سازمانی و فردی نیز تأثیر می گذارد رفتار - اخلاق.

۴. سازمان ها را می توان به صورت عقلانی (یا علمی) ساختاری طراحی کرد و از نظر رویه ای برای رسیدن به اهداف خود به صورت موثر و کارآمد شیوه.

۵. سازمان ها را می توان به طور مفید به عنوان سیستم هایی که پاسخ می دهند تصور کرد محیط های خود را تحت تأثیر قرار دهند و به دنبال کسب اطلاعات در مورد آنها باشند

۶. سازمان ها ممکن است فرهنگ هایی داشته باشند که تا حدی چگونگی آنها را مشخص می کند اعضا فعالیت سازمانی و محیط را مفهوم سازی می کنند. به طور کلی، نظریه سازمانی «عام» است به این معنا که اینطور نیست بین سازمان های دولتی و خصوصی تمایز قائل شوند. همه سازمان ها برخی ویژگی ها را به اشتراک می گذارند و تقریباً همه آنها به یک شکل توسط دولت ها تنظیم می شوند با این وجود، سازمان های بخش عمومی (یا دولتی) با شرایط قانونی-قانونی، سیاسی و بازار مواجه هستند که آنها را از اکثر سازمان های خصوصی متمایز می کند. برخی از نظریه پردازان در تلاش برای توسعه دانش بهتر در مورد این تمایزات تمرکز می کنند سازمان های عمومی. تا به امروز، تئوری سازمان مواردی را مهم کرده است گام برداشته است، اما همانطور که چارلز پرو، یک نظریه پرداز برجسته، مشاهده کرد، صادق است، که «[ما] احتمالاً در طی چندین دهه تحقیق و پژوهش بیشتر آموخته ایم نظریه، در مورد چیزهایی که کار نمی کنند (حتی اگر برخی از آنها به وضوح باید کار می کردند)، نسبت به چیزهایی که کار می کنند.

اشتراکات در مدیریت عمومی

سازمان جنبه های خاصی از نظریه سازمان آنقدر رایج و ریشه دار هستند که آنها به بخشی از فرهنگ جامعه تبدیل شده اند

تقریباً تمام بحث ها در مورد چگونگی سازماندهی مدیریت دولتی.

بوروکراسی

برخی از جنبه های مفهوم بوروکراسی و ویژگی های آن شکل سازمان در فصل ۱ مورد بحث قرار گرفت. اما بوروکراسی چنین بوده است مرکزی برای مدیریت دولتی است که ما باید به طور مداوم به آن بازگردیم. زیاد سازمان ها ویژگی های ساختاری و رویه ای مرتبط را تجسم می دهند با بوروکراسی با توجه به نظریه بسیار تأثیرگذار که توسط ماکس وبر، این ویژگی ها به نوبه خود باعث می شود بوروکراسی ها به شیوه های قابل پیش بینی رفتار کنند.

ویژگی های بوروکراسی

ماکس وبر (۱۸۶۴-۱۹۲۰) یک جامعه شناس آلمانی بود که از رویکرد «نوع ایده آل» برای شناسایی ساختار، فرآیند و رفتار سازمان بوروکراتیک استفاده کرد. «نوع ایده آل» قرار نبود که مشاهده شود. واقعیت در عوض، این یک ساختار ذهنی است که قصد دارد آنچه را که می خواهد شناسایی کند اگر پدیده ای (مانند بوروکراسی) بتواند به بیشترین حد خود برسد، ظهور می کند فرم کامل؛ یعنی اگر نیروهای مخالف وجود نداشتند چه شکلی می شد تا توسعه کامل آن را محدود کند. وبر قصد توصیف واقعیت را ندارد، اما او جوهر بوروکراسی را شناسایی می کند. (نمونه هایی از آژانس های فدرال که معیارهای وبر را برآورده می کنند در کادرهای ۴,۱ و ۴,۲ ارائه شده اند.) به صورت خلاصه شکل، بوروکراسی در مفهوم وبر از ساختار زیر تشکیل شده است.

عناصر:

۱. حوزه های قضایی، دفاتر و وظایف تخصصی، یعنی تقسیمی از کار و اختیار در مورد دستاوردهای سازمان اهداف
۲. سلسله مراتب اختیارات برای هماهنگی فعالیت های متخصص دفاتر و ادغام اختیارات قضایی آنها. در بیشتر طراحی بوروکراتیک منطقی، سازمان توسط یک واحد رهبری می شود قدرت.
۳. ساختار شغلی که در آن کارکنان منفرد بوروکراسی سازمان از طریق تخصص ها و رتبه های مختلف حرکت می کند. حرکت بر اساس شایستگی و/یا ارشدیت است.
۴. ساختار بوروکراسی که تمایل دارد دائمی باشد. دست نخورده باقی می ماند بدون توجه به جریان اعضا در داخل و خارج از آن. جامعه می شود تا حدی که هرج و مرج به عملکرد بوروکراسی وابسته است اگر از بین برود نتیجه می دهد.
۵. به طور ضمنی، بوروکراسی ها سازمان های بزرگی هستند. نحوه عملکرد بوروکراسی از لحاظ رویه ای، بوروکراسی است.

۱. غیرشخصی یا غیرانسانی. وبر این را چنین می دانست "فضیلت ویژه" بوروکراسی زیرا "غیر منطقی" را از بین می برد. عناصر عاطفی ناشی از عملکرد بوروکرات های فردی و سازمان به عنوان یک کل.

۲. فرمالیستی. زیرا بوروکراسی به افراد بستگی ندارد بلکه به افراد بستگی دارد در دفاتر (به معنای واقعی کلمه، "میز")، تقریباً همه چیز در مورد ساختار آن و عملیات به صورت رسمی نوشته شده است. علاوه بر این، ارتباط به صورت مکتوب است زیرا بین ادارات یا اشخاص است در صلاحیت های رسمی خود و حداقل به لحاظ نظری مستقل از افراد واقعی در آن مناصب اسناد مکتوب در فایل ها ذخیره می شوند، دسترسی به آن محدود است و اغلب منبع قدرت است.

۳. محدود به قانون. بوروکراسی طبق قوانین رسمی عمل می کند نوشتن و قابل یادگیری است. هدف قواعد مشخص کردن مناسب است رویه اداری و اطمینان از نظم در برخورد با افراد خارجی. اینها قوانین همچنین به دنبال تضمین غیرشخصی بودن و تقویت اقتدار سلسله مراتبی هستند.

۴. بسیار منضبط. بوروکرات های منفرد متعهد هستند قوانین بوروکراسی و ساختار اختیارات ممکن است برای آنها تنبیه شوند قانون شکنی و نافرمانی موقعیت قدرت بوروکراسی در نتیجه این ویژگی های ساختاری و رویه ای، بوروکراسی است

۱. بسیار کارآمد. وبر بوروکراسی را کارآمدترین شکل می دانست سازمان با تداوم، دقت، عقلانیت، تخصص، سرعت و نظم و انضباط استفاده از اختیار آن قابل پیش بینی است، زیرا چنین است از نظر ساختاری و رویه ای محدود شده است. بوروکراسی قابل اعتماد است و هزینه های عاطفی دستیابی به اهداف خود را کاهش می دهد. از نظر وبر، بوروکراسی با سایر اشکال سازمان مقایسه می شود ماشین با حالت های تولید غیر مکانیکی.

۲. قدرتمند قدرت آن عمدتاً از عقلانیت، تخصص، قابلیت اطمینان و تداوم وبر معتقد است که افراد به خوبی توسعه یافته اند بوروکراسی تقریباً توسط بیگانگان و آن جامعه غیرقابل کنترل است برای ارائه خدمات به آن وابسته می شود اعمال محدودیت ها بنابراین ابزار سازمانی (بوروکراسی) تمایل دارد به عنوان ارباب جامعه ظاهر شود.

۳. همیشه در حال گسترش. گسترش بوروکراتیک نه تنها توسط بهره وری و قدرت بلکه با رشد کمی و کیفی وظایفی که نیاز به مدیریت سازمان یافته در یک جامعه پیچیده دارند. دو نکته اضافی نیاز به تاکید دارد. اول اینکه تا چه حد بوروکراسی غیرانسانی است. فرد را به یک زائده تبدیل می کند به یک سازمان ماشینی سازمان قرار نیست خود را تطبیق دهد به جنبه های شخصی، عاطفی، روانی، ذهنی یا فیزیکی فرد ویژگی های خاص در عوض، فرد برای تناسب با شکاف سازمانی خاصی که قرار است در آن استفاده شود، استاندارد شده است. سازمان می چرخد در اطراف مناصب و دفاتر، نه افراد. دوم،

قدرت بوروکراسی سازمان نه تنها از ویژگی های ساختاری و رویه ای آن ناشی می شود بلکه از عقلانیت آن سرچشمه می گیرد. مردم از دستورات بوروکراتیک پیروی می کنند و تصمیمات چون آنها را مشروع می پذیرند. آن مشروعیت مبتنی است بر این باور که آنها منطقی هستند، منعکس کننده تخصص آموزش دیده هستند و هوس های غیر منطقی نیستند و توسط قانون یا دستورالعمل رسمی تنظیم می شوند. در نوع ایده آل بوروکراسی - اگرچه نه در دنیای واقعی آن - یک تصمیم یا دستور خودسرانه، دمدمی مزاجانه یا شخصی تبعیض آمیز غیرممکن است.

مناقشات ادامه دار

بحث های زیادی در مورد کاربرد مفهوم وبر وجود داشته است نظریه بوروکراسی اگر چه به نظر می رسد اجماع فعلی همین باشد وبر یک بیانیه درخشان و مفید ارائه کرد، چهار نقطه اختلاف ماندن. اول، حتی اگر بوروکراسی به عنوان یک "نوع ایده آل" تصور می شد، ما در دنیای واقعی زندگی کنید که در آن رفتار بوروکراتیک به طور قابل توجهی متفاوت به نظر می رسد با ایده های وبر به نظر می رسد وارن بنیس این نقطه را به بهترین شکل به دست آورده است. او می نویسد که بوروکراسی در دنیای واقعی با

• روسای بدون (و زیردستان با) صلاحیت فنی.

• قوانین خودسرانه و دیوانه.

• یک سازمان زیرزمینی (یا غیررسمی) که زیر و رو می کند یا حتی جایگزین می کند

دستگاه رسمی؛

• سردرگمی و تعارض بین نقش ها.

• رفتار ظالمانه با زیردستان بر اساس دلایل عقلانی یا قانونی

اما بر ضد انسانیت.

مدیریت عمومی جدید (NPM) همچنین به کیفیت های سلسله مراتبی و محدود بوروکراسی انتقاد می کند. این بوروکراسی را به عنوان وسواس در رویه می بیند اما نسبتاً علاقه ای به دستیابی به نتایج ندارد. خیلی نگران است اجتناب از اشتباهات - و رفع مسئولیت پذیری برای آنها - که در به حداکثر رساندن عملکرد خود در هر معنای مثبت شکست نخورد. در نتیجه، NPM برقرار است که بوروکراسی چنان با تشریفات اداری گره خورده است که نمی تواند به طور موثر پاسخ دهد و کارآمد برای شهروندان-مشتریان خود. انتقاد دوم این است که وبر نتوانسته است میزان آن را درک کند که تخصص تخصصی ذاتاً با اختیارات سلسله مراتبی رسمی در تضاد است. نکته این است که مافوق رسمی

(«رئیس») می شود وابسته به زیردستانی که تخصص فنی تخصصی بیشتری دارند در حوزه های مختلف عملکرد بوروکراسی این شکاف بین توانایی و اقتدار می تواند منشأ اضطراب بزرگی برای «رئیس» باشد، که مسئولیت عملیاتی را بر عهده دارد که کنترل بسیار کمتری بر آنها دارد. این NPM بر توانمندسازی کارکنان دقیقاً به این دلیل تأکید دارد که «مدیریت اغلب اوقات با خوشحالی از آنچه در میز پذیرش یا در میدان اتفاق می افتد بی خبر است. در واقع، این افرادی هستند که بیشتر با مشکلات کار می کنند و بیشتر می دانند درباره حل آنها.» سوم، همانطور که این دو انتقاد نشان می دهد، وبر ممکن است در این مورد اغراق کرده باشد تا چه حد بوروکرات ها می توانند و می توانند منطقی رفتار کنند. هربرت سایمون، کارهای او در دهه های ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ انقلابی در مدیریت عمومی ایجاد کرد تفکر، به ما یادآوری کرد که «رفتار انسانی در سازمان ها به بهترین شکل توصیف می شود به عنوان «عمداً عقلانی»... «۱۴ عقلانیت کامل به دلیل دانش و اطلاعات ناقص و همچنین به دلیل چنگانه و رتبه بندی نشده افراد ناامید می شود. اولویت ها. تصمیم گیرندگان در سازمان ها به ندرت می دانند که تمام عواقب یک تصمیم مهم چه خواهد بود. همچنین آنها همیشه نمی توانند تعیین کنند که کدام مسیر عمل به طور کامل با ترجیحات آنها مطابقت دارد. مفهوم «عقلانیت محدود»، همانطور که دیدگاه سایمون نامیده می شود، اکنون یک جنبه مهم مطالعه رفتار انسان و تصمیم گیری در سازمان ها. (فصل ۷ به تصمیم گیری اختصاص دارد.) در نهایت، تحلیل نوع ایده آل وبر به طور گسترده با کاربرد محدود در نظر گرفته می شود در طراحی سازمان های دنیای واقعی، زیرا از نظر گرفتن این موضوع ناتوان است تفاوت های فرهنگی گسترده بین جوامع در برخی از بوروکراسی های ملی وجود دارد اخلاق خدماتی قوی و درجه بالایی از فرمالیسم و غیرشخصی بودن است. در جاهای دیگر، این ویژگی ها ضعیف هستند و برخوردهای بوروکراتیک را شامل می شود مقدار زیادی از شخصی سازی، التماس، و چانه زنی. علاوه بر این، در حالی که اقتدار و مشروعیت یک بوروکرات در آلمان، فرانسه یا اتریش ممکن است با موقعیت اجتماعی بالایی که به این کارگزاران اعطا می شود، تقویت شود در جوامع دیگر، مانند ایالات متحده، بوروکرات ممکن است کم و بیش باشد موضوع تمسخر شناخت تغییرات فرهنگی که بر عملکرد بوروکراسی ها تأثیر می گذارد، تحلیلگران را بر آن داشته تا توجه قابل توجهی را به خود اختصاص دهند. به مدیریت دولتی مقایسه ای با این حال، این انتقادات نباید به عنوان ارائه مدل وبری در نظر گرفته شود بلا استفاده. تنها کاری که فرد باید انجام دهد این است که به یک سازمان تعلق داشته باشد یا بهتر است تلاش کند برای درک اینکه جامعه آمریکا تا چه حد به اصول سازماندهی بوروکراتیک وابسته است. تخصص (اغلب توسط کمیته)، سلسله مراتب (برای هماهنگی، اغلب توسط هیئت مدیره یا شورایی از نوع) و رسمی دستورالعمل های رویه ها و قوانین عملیاتی استاندارد از ویژگی های شناخته شده هستند.

سازمان‌های معاصر، خواه باشگاه‌های اجتماعی، بخش‌های دانشگاهی یا واحدهای دولتی باشند. اگر چه گاهی با بوروکراسی در تضاد است، شرکت‌های موفق بازار محور نیز می‌توانند به صورت بوروکراتیک سازماندهی شوند.

مدیریت علمی

مدیریت علمی جنبه دوم تئوری سازمان است که دارد راه خود را به تفکر عمومی آمریکایی در مورد سازمان‌ها وارد کرد. این رویکرد در اوایل قرن بیستم از طریق کار رایج شد فردریک وینسلو تیلور، ۱۵ که طول عمرش کم و بیش همزمان بود و بر. با این حال، در حالی که و بر از تبدیل کارمندان به «دنده» ابراز تاسف کرد، تیلور این تبدیل را به عنوان پیش‌نیازی پذیرفت. یافتن علمی کارآمدترین راه برای انجام هر کار مشخص. طبق استانداردهای معاصر، بسیاری از آنچه تیلور باید بگوید ساده لوحانه به نظر می‌رسد، پدران، نادرست، و گاهی اوقات فقط احمقانه است. با این حال، تیلوریسم به یک جنبش جهانی تبدیل شد و همچنان میراث مهمی را در خود دارد.

بخش دولتی در ایالات متحده تیلور چهار اصل اصلی را توسعه داد.

مدیریت علمی:

۱. مدیریت باید انبوه دانش سنتی در اختیار را مطالعه کند توسط کارگران و ابداع راهی برای انجام هر کار، با استفاده از مطالعات زمان و حرکت که دقیقاً "یکی از بهترین راه" را تعیین می‌کند. انجام یک عملیات کاری خاص به عنوان مثال، تیلور یک "علم" بیل کردن زغال سنگ در کوره بلند.

۲. کارگران باید از نظر جسمی، ذهنی، علمی انتخاب شوند. و ویژگی‌های روانی اگر "یکی از بهترین راه" بیل زدن زغال سنگ است برای انجام آن در بارهای ۲۱ پوندی، کارگری که قدرت بدنی و stamina برای انجام این عملیات انتخاب خواهد شد.

۳. کارگر باید انگیزه علمی داشته باشد تا به عنوان مدیریت انجام دهد دستور می‌دهد. تیلور بر گره زدن بهره‌وری با پرداخت از طریق «ترخ قطعه» تاکید کرد برنامه‌های پرداختی، که در آن کارگر با توجه به میزان یا میزانی که به او پرداخت می‌شود او تولید کرد. تیلور همچنین به فرکانس پرداخت فکر می‌کرد داده شود می‌تواند به صورت علمی در جهت منافع حداکثر تعیین شود انگیزه او همچنین توصیه کرد که تحریم‌های موثری ایجاد شود در مقابل کارگرانی که نتوانستند آنطور که به آنها گفته شد عمل کنند.

۴. کار باید دوباره تقسیم شود تا مدیریت مسئولیت بیشتری داشته باشد برای طراحی فرآیندهای کاری و جریان کار این پیشنهاد باعث تقویت ظهور "علم" مهندسی بهره‌وری. تیلور خوشبین بود که مدیریت علمی همکاری بیشتری را بین کارگران و مدیریت به همراه خواهد داشت. او معتقد بود که

سیستم او رهبری خواهد کرد بهره وری بیشتر و در نتیجه استاندارد زندگی بالاتر برای هر جامعه در دراز مدت بهره وری بیشتر، سود بیشتری را به همراه خواهد داشت و بنابراین تعارض بر سر توزیع درآمد را کاهش می دهد. علمی مدیریت معتقد است که کارگران تا حدی کنترل بر کار خود را از دست خواهند داد، اما استاندارد زندگی خود را افزایش می دهند. این یک معامله عادلانه به نظر می رسد. میراث تیلور در مدیریت حرفه ای برجسته شده است، مهندسی صنایع، روانشناسی صنعتی، ارگونومی و معاصر مدیریت پرسنل در بخش دولتی، طبقه بندی موقعیت و شغل طراحی همچنان منعکس کننده بسیاری از نگرش ها و ایده های مدیریت علمی است (به فصل ۵ مراجعه کنید). به طور کلی، تیلوریسم به شدت این ایده را تقویت کرد که یک کارگر باید به عنوان زائده یک ماشین رفتار شود، باید انجام دهد فقط عملکردهایی که یک ماشین یا حیوان-امروز ممکن است یک ربات یا اضافه کنیم کامپیوتر - نمی تواند ارزان تر عمل کند. کارگران نباید تشویق شوند مشارکت در طراحی فرآیندهای کاری و جریان کار، زیرا اینها مسائلی برای مدیران آموزش دیده علمی بود. همچنین به هنوز کمک کرد این ایده رایج است که بهره وری هدف اصلی سازمان است و این سازمان "خوب" سازمانی است که آنچه را که در نظر دارد به نحو احسن تولید می کند. برای تیلور، "خط پایین" خروجی بود. چه اتفاقی برای کارگر می افتد در این فرآیند - بی حوصلگی، بیگانگی، عدم رشد شخصی، شغلی بیماری - یک نگرانی ثانویه است. کار برای عرضه محصولات و خدمات است، نه کارگران را با حداکثر ظرفیت خود توسعه دهند. وقتی کسی محل را برهنه می کند از نظر تیلوریسم، می تواند وحشتناک به نظر برسد. با این حال، به عنوان یک جامعه، ایالات متحده همچنان محل کار را از نظر کارایی و بهره وری تعریف می کند. نگرش رایج این است که عملکرد خوب باید پاداش و ناکافی باشد بهره وری باید مجازات شود.

رویکرد روابط انسانی

غیرانسانی سازی صریح و ضمنی در بوروکراسی ایده آل وبر در تیلوریسم توسط برخی ناکارآمد در نظر گرفته شده است زیرا اجرا می شود بر خلاف نیازهای انسان هایی که سازمان ها را تشکیل می دهند. از قضا، تیلوریسم همچنین منجر به کاهش بهره وری می شود. طرفداران انسان رویکرد روابط برای ایجاد راه هایی برای کاهش سطح اجتماعی سازمان ها کار می کند و از نظر روانی برای کارکنان تحقیر کننده است. این رویکرد کارایی را می پذیرد و بهره وری به عنوان ارزش های مشروع، اما به دنبال به حداکثر رساندن آنها با حذف اختلالات ناشی از تخصصی سازی بیش از حد، بیگانگی سلسله مراتبی است. ترتیبات، و غیرانسانی سازی عمومی.

آزمایشات هاثورن

رویکرد روابط انسانی از مجموعه ای پیچیده از آزمایش ها شکل گرفت در سنت مدیریت علمی التون مایو، فریتز روتلیسبرگر و دیگران مرتبط با مدرسه بازرگانی هاروارد مطالعاتی را در این مدرسه انجام

دادند هاثورن ورکز شرکت وسترن الکتریک در شیکاگو از سال ۱۹۲۷ تا ۱۹۳۲، ۱۶ آزمایش ها با این فرض آغاز شد که شرایط فیزیکی کار مستقیماً بر بهره وری تأثیر می گذارد. به عنوان مثال، فرضیه شد که افزایش روشنایی منجر به تولید بیشتر به ازای هر کارگر خواهد شد. معلوم شد که این مورد است، اما با ادامه آزمایش و روشنایی به سطح اولیه کاهش یافت، مشاهده شد که بهره وری باقی مانده است بالاتر از قبل از شروع مطالعه بود. از یک مدیریت علمی دیدگاه این نتیجه پیش بینی شده نبود. در نهایت آزمایش کنندگان به این نتیجه رسیدند که کارگران تا حدی به خود آزمایش پاسخ می دهند، یعنی توجه به آنها اختصاص داده شده است، نه به سطوح روشنایی. این پدیده "اثر هاثورن" نامیده شده است. در چارچوب سازمان، آن مخفف این فرض است که عوامل اجتماعی و روانشناختی می توانند نقش اساسی داشته باشند نقش در تعیین بهره وری کارگران. مدیریت نبود اما کارگرانی که سرعت و سطح تولید را کنترل می کردند. این نتیجه گیری انحراف رادیکال از سنت های وبری و تیئوریستی بود که بر غیرانسانی شدن تأکید می کرد زیرا تأکید می کرد که عوامل انسانی عوامل کلیدی در کارایی سازمانی هستند. به زبان ساده، بر اساس روشنایی آزمایش، محققان هاثورن به این نتیجه رسیدند که اگر توجه بیشتری شود به عنوان یک فرد به کارگر پرداخت می شد، کارگر درجه بیشتری احساس می کرد عزت نفس و در نتیجه مولدتر می شود. همانطور که مطالعات هاثورن ادامه یافت، محققان آن را مشاهده کردند کارگران با یکدیگر معاشرت می کنند و ممکن است گروه هایی را تشکیل دهند یا چستر. ابارنارد در سال ۱۹۳۸ «سازمان های غیررسمی» نامید. در نتیجه، کارگران تمایل دارند برای پاسخ به تغییرات در محیط کار یا سازمان رسمی به عنوان گروه ها و نه به عنوان افراد. پاسخ ها می توانند بهره وری بیشتر را افزایش دهند یا با محدود کردن بهره وری ناکارآمد باشند. مفید برای مثال، پاسخ این خواهد بود که گروه تولید "پوشش" خواهد داشت. برای عضوی که روز مرخصی دارد و کندتر از حد معمول پیش می رود. پاسخ «ناکارآمد» ممکن است نوعی خشونت فیزیکی ملایم اما نمادین باشد در برابر کارکنان فردی که از معیارهای بهره وری گروه فراتر می روند. چنین محدودیتی که مجموعاً اجرا می شود ممکن است به طور مؤثر تحمیل شود حتی اگر بر اساس طرح دستمزد با نرخ قطعه، در اقتصاد هر کارگر خاص وجود دارد علاقه به تولید تا حد امکان به طور خلاصه، محل کار ممکن است دارای یک «فرهنگی» که هم بر بهره وری کلی و هم بر رفتار فردی تأثیر می گذارد.

مبنای رویکرد روابط انسانی

چندین نتیجه مهم از آزمایشات هاثورن گرفته شد. اینها مبنایی برای تحقیقات بیشتر و توسعه انسان شدند رویکرد روابط به سازمان از جمله آنها بود که (۱) بهره وری است به شدت تحت تأثیر عوامل اجتماعی و روانی است، نه صرفاً فیزیکی

توانایی و استقامت؛ (۲) پاداش ها و تحریم های غیراقتصادی قابل توجه هستند عوامل تعیین کننده انگیزه کارگران و سطح رضایت شغلی؛ (۳) بالاترین درجه تخصص لزوماً کارآمدترین رویکرد نیست تقسیم کار؛ و (۴) کارگران ممکن است به مدیریت، سازمان واکنش نشان دهند، و به عنوان اعضای گروه‌ها یا سازمان‌های غیررسمی به جای فردی کار کنند. با این حال، رویکرد روابط انسانی ادعا نمی کرد که هدف نهایی یک سازمان افزایش شادی کارگران است. پایان کارایی و بهره وری باقی ماند. اما رویکرد روابط انسانی به طور مفهومی انسان را به سازمان بازگرداند.

منطقه بی تفاوتی

در اواخر دهه ۱۹۳۰ دیدگاه جدیدی در چستر بارنارد به چاپ رسید کتاب تاثیرگذار کارکردهای مجریه. بارنارد موفق بود رئیس شرکت تلفن بل نیوجرسی و به عنوان یک خودآموخته جامعه شناس، درک دقیقی از پیچیدگی های انگیزه انسانی در کار داشت. وی در تذکر به مشمولان بر امر بدیهی تاکید کرد اصول مدیریت علمی که یک سازمان به آن وابسته است تمایل اعضای آن به خدمت چنین تمایلی عموماً باید توسط مدیریت پرورش داده می‌شد و می‌توانست توسط یک شرکت کننده در هر زمانی کناره‌گیری شود. در نتیجه، اقتدار در سازمان‌ها به سادگی به سمت پایین سرازیر نشد بالاترین؛ کسانی که در پایین هستند می‌توانند با امتناع از همکاری قدرت را اعمال کنند. از نظر بارنارد، «منطقه‌ای از بی تفاوتی» وجود داشت که کارگران در آن وجود داشتند دستورالعمل های مدیریت را بدون تردید دنبال کنید. اما دستورات فراتر از این منطقه مورد سوال قرار می‌گیرد و شاید مخالفت می‌شود، زیر و رو می‌شود، یا دور می‌زند. کلید مدیریت مؤثر، گسترش منطقه بی تفاوتی بود. منطقه بی تفاوتی به طور مشخص شخصی است. در تئوری، می‌تواند متفاوت باشد با هر رابطه ی فرع-فرد. روابط انسانی رویکردی که این بینش را با برخورد با رفتار شخصی و بین فردی در سازمان ها دنبال کرد. بعد جدیدی به تئوری سازمان اضافه شد که پیش از این به جای تمرکز بر سازمان متمرکز بود رفتار اعضای آن اکنون می‌توان با سودآوری بیشتری توجه را معطوف کرد به موضوعات کلیدی مانند رهبری و انگیزه.

رهبری

رهبری یک فرآیند است، نه یک موقعیت، و می‌تواند در هر سطحی در یک سازمان صورت گیرد سازمان. در هسته آن توانایی تأثیرگذاری بر گروه در جهت دستیابی به اهداف است. رهبری کار درست را انجام می‌دهد، در حالی که مدیریت درست است انجام کارها به درستی. ۱۹ رویکرد تئوری سازمان به رهبری را مطرح می‌کند حداقل دو نگرانی کلی: ویژگی های رهبری چیست؟ رهبری چگونه اعمال می‌شود؟ ویژگی های رهبران موثر استفان رابینز توسعه مطالعات رهبری را به سه دسته سازماندهی می‌کند مراحل: نظریه های صفت، نظریه های رفتاری و نظریه های احتمالی. نظریه های صفت از نظریه ماکس وبر در مورد اقتدار «کارزماتیک» ناشی می‌شوند در این مرحله از مطالعات رهبری،

محققان تلاش کردند تا ویژگی‌هایی را بیابند که رهبران را از غیر رهبران متمایز می‌کند. با این حال، آنها قادر به توسعه a لیست ثابت صفات برخی از رهبران درون گرا، خجالتی، ملایم و دلسوز هستند به تعویق انداختن کار، در حالی که دیگران پر زرق و برق، عجیب و غریب و قاطع هستند. ناکامی در شناسایی مجموعه‌ای از ویژگی‌های مشترک برای همه رهبران، نسل بعدی دانشمندان رهبری را به تلاش برای شناسایی مجموعه‌ای از رفتارهای مشترک سوق داد. توسط همه رهبران در همه زمینه‌ها به نمایش گذاشته شده است. برخلاف نظریه‌های صفت که فرض می‌کردند که رهبران متولد می‌شوند، تئوری‌های رفتار رهبری تلاش کردند تا تشخیص دهند رفتارهایی که می‌تواند افراد را رهبر کند. تعدادی از موارد مهم مطالعات رابطه بین رهبران و کارگران را از نظر توجه رهبران به رابطه با کارگران در مقایسه با میزان آن‌ها بر روی فرآیند کار تمرکز کردند یک نمایه از رفتار رهبری مؤثر نبود. برخی از رهبران مؤثر تمرکز زیادی روی کارگران خود داشتند، برخی روی تولید متمرکز بودند و روند کار، و دیگران در رویکرد خود متعادل تر بودند. ولی هیچ رویکرد رفتاری ممکن است به طور کامل برای رهبری مؤثر توضیح دهد. ناتوانی در شناسایی هر یک از صفات یا رفتارها، محققان را به بررسی سوق داد برای عوامل موقعیتی که منجر به رهبری مؤثر می‌شود. احتمالی رویکرد نظریه‌ها به رهبری تلاش می‌کند تا شرایط بیرونی را شناسایی کند رهبر فردی که رهبری را به حساب می‌آورد. مدل رهبری فیدلر، نظریه مبادله رهبر-عضو، نظریه مسیر-هدف، و مدل رهبر-مشارکت، همگی تلاش‌هایی برای جداسازی شرایط موقعیتی هستند که یک رهبر مؤثر در حالی که حمایت تجربی برای این رویکردها وجود دارد رهبری، شناسایی همه شرایط زمینه‌ای مرتبط بسیار پیچیده است فرآیند. اگرچه این رویکرد ممکن است مفید باشد، اما می‌تواند بیش از حد مکانیکی نیز باشد. این نشان می‌دهد که شخصیت پرزیدنت جورج دبلیو بوش هیچ ارتباطی ندارد با محبوبیت بالای او در طول دو سال اول ریاست جمهوری اش یا اینکه فقط عدم پیشرفت در جنگ عراق دلیل رضایت بسیار کم او بود رتبه بندی در پنجمین سال ریاستش. واضح است که ویژگی‌های شخصی یک نفر در یک موقعیت رهبری می‌تواند تفاوت ایجاد کند، حتی اگر بیشتر از چه چیزی رهبران ممکن است توسط شرایط آنها دیکته شود. با کنار گذاشتن زمینه مورد مناقشه ویژگی‌های شخصیتی، آیا مواردی وجود دارد ویژگی‌ها و مهارت‌هایی که به نظر می‌رسد پیش نیاز رهبری مؤثر در الف تنوع گسترده و تعداد زیادی موقعیت؟

ویژگی‌ها، کیفیت‌ها و مهارت‌های مشترک رهبران مؤثر

۱. اعتقاد به امکان موفقیت. رهبران می‌خواهند برخی از جنبه‌ها را تغییر دهید یا حفظ کنید زندگی اجتماعی، سیاسی یا اقتصادی آنها باید با این حال معتقدند که یک نکته قابل توجه وجود دارد احتمالاً کوچک، به احتمال زیاد تلاش‌های آنها تفاوت ایجاد خواهد کرد.

۲. مهارت های ارتباطی. رهبران باید ارتباط موثر با فالوورها این نیاز به مهارت کلامی قابل توجهی دارد. دنبال کنندگان باید به طور منطقی شفاف باشند تصویر از آنچه از آنها انتظار می رود اگر آنها باید به طور هماهنگ به سمت الف کار کنند (هدف مشترک)

۳. همدلی. رهبران اغلب عمیق است درک روانشناسی، اندیشه فرآیندها، آرزوها و ترس از آنها پیروان همدلی نه تنها تسهیل می کند ارتباط برقرار می کند، بلکه رهبر را قادر می سازد راه های موفق برای تأثیرگذاری بر افراد پیدا کنید. همدلی همدردی نیست. رهبر ممکن است جدا بماند یا دور بماند اما هنوز بتوانید وارد فرآیندهای ذهنی پیروان شوند.

۴. انرژی. افسانه های ساعت های طولانی قرار داده شده توسط رهبران لژیون هستند. "معتاد به کار" برچسب احتمالاً برای بسیاری مناسب است. فقط برای استناد یوجین لوئیس چند نمونه را مشاهده می کند که هایمن ریکور، "پدر" از نیروی دریایی هسته ای ایالات متحده و رابرت موزس، که بر ساختمان بیشتر نظارت داشت جاده ها، پل ها، تونل ها و پارک ها از شاید کسی در تاریخ اخیر، فداکار باشد زمان و توجه فوق العاده ای برای به دست آوردن درک دقیق پروژه ها و فن آوری هایی که ممکن است مناسب باشند .

۵. قضاوت صحیح. رهبری مستمر ممکن است تا حد زیادی به تمرین بستگی داشته باشد قضاوت صحیح و مستدل عاطفی، پاسخ های خودسرانه یا دمدمی مزاج به موقعیت ها مشخصه رهبری طولانی مدت نیستند - حداقل در جایی که پیروان آزادند که رهبر را رها کنند. برای رهبران مهم تلقی می شود بی طرفانه، بی علاقه (اما بی علاقه نیست) وضعیت با توجه به اعضای سازمان این کمک می کند رهبر مسائل را در چشم انداز نگه دارد.

۶. ثبات. رهبران باید مدیریت کنند اعتماد پیروانشان به آنها آنها باید مشخص کنند که کجا ایستاده اند و از چشم پوشی دمدمی مزاجانه، برای خود بزرگ بینی یا فرصت طلبانه خودداری کنید. اگرچه ممکن است پیروان با آن مخالف باشند موقعیت خاص یک رهبر، آنها نیاز دارند بدانند که می توان روی او حساب کرد تا بتواند وارد عمل شود

۷. خود مدیریتی. رهبران باید آگاه باشند از نقاط قوت و ضعف خود و عمل بر این اساس. رهبران مجبور نیستند انجام دهند خود همه چیز هیچ دلیلی وجود ندارد انتظار می رود رهبران بر همه تخصص ها تسلط داشته باشند در سازمان های بزرگ و پیچیده یافت می شود. آنها باید روی آنچه می توانند متمرکز بمانند بهترین دستیابی و مشارکت.

تعدادی ویژگی دیگر وجود دارد که رهبران اغلب دارای آنها هستند اما که به نظر می رسد کمتر ضروری هستند. هوش یکی است. مطمئناً «بهترین و باهوش ترین ها اغلب در موقعیت رهبری هستند. اما بسیاری از رهبران اینطور نیستند باهوش ترین مردم همچنین مهم به نظر نمی رسد که رهبران

در کار انجام شده توسط سازمان های خود مهارت فنی داشته باشند، اگرچه بسیاری از آنها چنین هستند. در نهایت، رهبری گاهی اوقات بر حسب تصمیم گیری تعریف می شود، اما برخی از آنها رهبران مؤثر در صورت امکان از تصمیم گیری اجتناب کرده اند.

مدیران دولتی استثنایی

با توجه به عمومیت دانش معاصر درباره رهبری، برخی با مطالعه مشاغل سازمانی افرادی که رهبران اداری دولتی فوق العاده موفق بودند، به دنبال کسب اطلاعات بیشتر بودند. برای به عنوان مثال، کتاب یوجین لوئیس کارآفرینی عمومی: به سوی یک نظریه قدرت سیاسی بوروکراتیک (۱۹۸۴) به طور عمیق «سازمانی زندگی» از هایمن ریکاور، جی. ادگار هوور، و رابرت موزس. این مردان از بسیاری جهات عجیب و غریب بودند، اما لوئیس کلیدهای مشترکی برای آنها پیدا کرد رهبری. اول اینکه هر یک سازمان ها را ابزاری برای دستیابی به اهداف خود می دانست. این اهداف صرفاً ارتقاء به اوج نبودند، بلکه انجام کاری اساسی از طریق سازمان بودند. هوور به طور کامل بهبود یافته است ریکاور، دفتر تحقیقات فدرال (اف بی آی)، نیروی دریایی ایالات متحده را به داخل آورد سن اتمی با نشان دادن مطلوبیت و امکان سنجی زیردریایی ها توسط نیروی هسته ای هدایت می شد و موسی دیدگاه خود را در مورد خیر عمومی دنبال کرد با ساخت پارک ها و بهبود حمل و نقل در نیویورک بزرگ ناحیه شهری. دوم، لوئیس دریافت که «کارآفرین عمومی [بسیار موفق] معمولاً «مالک» تمام یا برخی از فرضیه های واقعیت جامعه در یک یا چند است. حوزه های مورد توجه تخصصی.» ۲۷ چنین کارآفرینانی بر حساب های رسانه ای تسلط دارند. جلسات استماع قانونگذاری و جلسات مختلف مربوط به حوزه تخصصی و مورد علاقه آنها. به این ترتیب، رهبر برخی از جنبه های سیاست عمومی را «مالک» می کند. هوور "مالک" آمار مربوط به جنایت، ریکاور "مالک" نیروی هسته ای در نیروی دریایی، و موسی «مالک» ساخت پارک ها و پل ها در کلان شهر نیویورک سوم، رهبران موفق اداری عمومی تأثیر بالقوه را درک می کنند که سازمان های موثر می توانند داشته باشند. همانطور که لوئیس می گوید: «کارآفرین عمومی در جایی در طول زندگی حرفه ای خود می فهمد که سازمان عمومی پیچیده و بزرگ قدرتمندترین ابزار اجتماعی، سیاسی، و تغییرات اقتصادی در جهان سیاسی.» سازمان های عمومی می توانند ایجاد پایگاهی از قدرت سیاسی که از رهبر در برابر مخالفان محافظت می کند به عنوان اهرمی برای اعمال نفوذ بر بازیگران مهم سیاسی خارجی عمل می کند، مانند قانونگذاران. هوور و موسی در اوج نفوذ خود بودند توسط مخالفان سیاسی خود قابل لمس نیستند. ویژگی مهم دیگر این است که «هر کارآفرینی به شنوندگان او این تصور را دارند که او دارای دانش و ظرفیتی برای انجام وظایف مهم است که هیچ عنصر دیگری در نظام سیاسی ندارد. به نظر می رسد قادر به انجام این کار است.» ریکاور فناوری جدیدی را برای جنگ زیردریایی معرفی کرد که می توانست یک «زیردریایی

واقعی» را بسازد. می تواند برای مدت طولانی در زیر آب بماند. هوور هر دو جنایت را کاهش داد و براندازی موسی منابع را برای پروژه های عظیمی مانند نیو بسیج کرد.

پل تریبورو شهر یورک

در نهایت، کارآفرینان عمومی مانند هوور، ریکاور و موزس گسترش می یابند "مالکیت" آنها بر حوزه های سیاست عمومی. آنها مرزهای را گسترش می دهند سازمان های خود را تحت کنترل خود درآوردند. در سازمان کلاسیک در تئوری، این امر عدم قطعیت را کاهش می دهد و استقلال را به حداکثر می رساند، هرچند ممکن است در نهایت فرآیندهای دموکراتیک دولت نمایندگی را تضعیف کرد شاید هوور بهترین مثال باشد. او نقش FBI را در جامعه گسترش داد از مبارزه با جرایم فدرال با تعریف محدود گرفته تا همکاری با پلیس محلی نیروهای سراسر کشور برای مبارزه با تهدید ادعایی براندازی توسط کمونیست ها و دیگر رادیکال ها FBI از یک ابزار کمکی کوچک و بی اثر رشد کرد وزارت دادگستری به یک آژانس پلیس خودمختار با حضور در سراسر کشور همه رهبران در سازمان های دولتی در مقیاس کارآفرینان لوئیس عمل نمی کنند. نورما ریکوچی شش مدیر ارشد فدرال را که کار می کردند مطالعه کرد در سازمان های خود برای انجام کمک های عمده در ارتقای حقوق بشر، بهداشت، ایمنی محیط زیست و یکپارچگی عمومی. او متوجه شد که آنها آن را دارند موارد مشترک زیر: ۱. مهارت های سیاسی یا «توانایی مانور مؤثر در چارچوب خط مشی خود محیط».

۲. مهارت های مدیریت و رهبری، از جمله "توانایی برنامه ریزی، سازماندهی، ارتباط شفاف، ایجاد انگیزه در کارکنان و تعیین اهداف واقع بینانه و صادق، منصف، فهمیده، آگاه به سیاست نمایندگی، و متخصص در زمینه های خود.

۳. تخصص فنی در زمینه های مختلف خود.

۴. راهبردهای دستیابی به اهداف خود ریکوچی در جمع بندی شخصیت خود اغلب از اصطلاحات زیر استفاده می کند: «صداقت»، «اخلاق»، «صادق»، «قابل اعتماد»، «اخلاق» و «حس شوخ طبعی».

رهبری اخلاقی

عواملی که ریکوچی به آنها اشاره می کند با یافته های دیگری مطابقت دارد مطالعه تعالی فردی در خدمات عمومی در یک سری مطالعات موردی تری کوپر و دیل رایت از «مدیران عمومی نمونه» نقل می کنند فضیلت و منش اخلاقی به عنوان عوامل مهمی که عالی را متمایز می کند از رهبری متوسط. علاوه بر افرادی که توسط لوئیس و ریکوچی، مطالعه کوپر و رایت شامل بازرس کل سابق ایالات متحده، المر ب. استاتس، به دلیل ارتقاء دولت او اخلاق و اخلاق اداری؛ معاون سابق دادستان کل ایالات متحده ویلیام دی. راکلشاو به دلیل امتناع از اخراج دادستان ویژه تحقیق درباره رسوایی واترگیت

رئیس جمهور ریچارد ام. نیکسون. و سابق جراح عمومی ایالات متحده سی. اورت کوپ به دلیل تعهد منحصر به فرد خود به قانون وظیفه جراح عمومی برای توصیه به مردم آمریکا در مورد خطرات جدی سلامتی، به ویژه سیگار کشیدن و ایدز. همه این افراد - و دیگران در مطالعه خود - خود را متمایز کردند و برای آنها افتخار ایجاد کردند با نشان دادن ثبات اصول اخلاقی و هدفی که دیگران را با مثال الهام بخشید. این جوهر رویکرد اخلاقی را خلاصه می کند .

انتخاب سبک رهبری

تجزیه و تحلیل کاملاً توسعه یافته "چگونه یک الگوی رهبری انتخاب کنیم" توسط Robert Tannenbaum و Warren H. Schmidt در هاروارد ارائه شد Business Review در سال ۱۹۵۸. در سال ۱۹۷۳ آنها "تفسیر گذشته نگر" را به مقاله کلاسیک خود اضافه کردند. آنها بر مطلوبیت همخوانی تاکید می کنند. بین «نیروها» در مدیر و نیروهای زیردست. مقاله اصلی پیوستاری از سبک رهبری رئیس محور تا الف را مطرح می کرد سبک تابع محور از آنجایی که سبک رهبری از بسیار تقویت شده به زیردستان محورتر تغییر کرد، به زیردستان آزادی و فرصت های بیشتری برای مشارکت در تصمیم گیری سازمانی داده شد. اگر چه در مقاله خود پیچیده تر ترسیم شده است، زنجیره اساسی، در حال حرکت است به تدریج از رهبری محور به زیردستان ارائه می شود این طرح توسط نویسندگان در سال ۱۹۷۳ در پاسخ به یک اصلاح شد تعداد تغییرات اجتماعی و کاری که در دهه ۱۹۶۰ رخ داده بود.

پیوستگی از سبک های رهبری به زیردستان رهبری با محوریت رئیس

۱. مدیر تصمیم می گیرد و آن را اعلام می کند.
۲. مدیر تصمیم را به زیردستان «فروش» می کند.
۳. مدیر ایده ها را ارائه می دهد و سؤالات را دعوت می کند.
۴. مدیر تصمیم آزمایشی را ارائه می دهد که قابل تغییر است.
۵. مدیر مشکلی را ارائه می دهد، پیشنهادهای را دریافت می کند و ارائه می دهد تصمیم گیری
۶. مدیر محدودیت های مربوط به یک تصمیم را تعریف می کند و می پرسد زیردستان به صورت گروهی تصمیم بگیرند.
۷. مدیر به زیردستان اجازه می دهد تا در محدوده وسیع تصمیم گیری کنند توسط مدیر تعریف شده است. رهبری زیردستان محور

مخالفت بیشتر با اعمال اقتدار سلسله مراتبی، تقاضا برای مشارکت در محل کار و افزایش نگرانی در مورد کیفیت زندگی کاری بسیار مهم بود. در نسخه ۱۹۷۳، زیردستان "غیر مدیران" نامیده شدند و برجسب های موجود در زنجیره تغییر کردند. پایان رئیس محور «قدرت و نفوذ مدیر» نامیده می شد، در حالی که طرف دیگر «قدرت و نفوذ غیرمدیریت» بود. بزرگتر هم وجود داشت تشخیص اینکه مدیران وابسته به تمایل غیرمدیران هستند تا تصمیمات خود را بپذیرند و محیط یک سازمان را تحمیل کند محدودیت در تصمیم گیری آن Schmidt و Tannenbaum استدلال کردند که مناسب ترین رهبری است سبک ها در هر زمینه ای به مدیران و زیردستان بستگی دارد یا غیرمدیران و وضعیت سازمانی. برای مدیران، اصلی است نگرانی ها، اعتقادات شخصی آنها در مورد مطلوبیت مشارکت خواهد بود و تمایل آنها برای تحمل ریسک و عدم اطمینان. برای زیردستان، نیروهای اصلی تمایل آنها برای مشارکت در تصمیم گیری خواهد بود درک و شناسایی اهداف سازمان و تحمل آنها برای جهت مبهم در مقابل دستورالعمل بسیار خاص از مقامات سلسله مراتبی. یک نتیجه مهم این است که سبک رهبری باید بر اساس همخوانی نیروها در مدیر و نیروهای زیردستان تعیین شود. در جایی که سبک رهبری زیردستان محور نامناسب است زیردستان نمی خواستند اختیارات را به اشتراک بگذارند و در تصمیم گیری شرکت کنند. برعکس، در جایی که زیردستان آزادی و مشارکت بیشتری می خواهند، سبک رهبری رئیس محور نامناسب خواهد بود. همچنین نمی توانست یک مدیری که هنگام اعمال اختیار ناراحت است یا کسی که مخالف است مشارکت زیردستان به سادگی سبک خود را تغییر می دهد تا آن را هماهنگ کند با نگاه زیردستان انتقاد جدی از رهبری زیردستان محور این خواهد بود نیازهای عملکرد سازمانی باید توسط مشتریان هدایت شوند، نه توسط مشتریان ترجیحات و خواسته های کارگران درجه یک. هدف کارکنان در وهله اول خدمت به اهداف سازمان است که احتمالاً به خدمات مشتری و مشتری اشاره دارد. بنابراین، مدیر مدرن باید به دنبال ایجاد تعادل بین الزامات عملکرد مشتریان و سازمان و مشارکت فعال کارکنان در ابداع موثرترین و حرفه ای ترین وسیله برای تحقق اهداف سازمان الزامات. با این حال، رهبری زیردستان محور بر اساس استوار است درک اینکه رهبری ممکن است در هر سطحی در سازمان ظهور کند، الف موضوعی که اکنون به آن می پردازیم.

رهبری در سراسر یک سازمان

اکثر رویکردهای رهبری اداری به این فرض تمایل دارند که رهبر در یک سلسله مراتب، اغلب در بالا یا نزدیک به آن قرار دارد. با این حال، بحث ما از رهبری نشان می دهد که وقتی از نظریه های صفت و رفتاری رهبری دور می شویم برای تئوری های احتمالی بیشتر رهبری، فرصت هایی برای افراد به وجود می آید در سراسر سازمان ها برای اعمال رهبری. NPM در این مورد دیدگاه هنجاری دارد. سلسله مراتب را کم رنگ می کند و تاکید قابل توجهی بر تیم و کار گروهی دارد. تیم ها رسمی هستند گروه های کاری که ممکن است متشکل از کارکنان در همه سطوح باشد - مدیریتی، کارگران نظارتی و

خط مقدم. رهبران تیم لزوماً کارکنان بالاترین رتبه نیستند. آنها ممکن است به طور رسمی تعیین شوند، یا ممکن است ظهور کنند خارج از شرایط استفاده از تیم‌ها برای رسیدگی به مشکلات سازمانی و سیاست‌گذاری در سازمان‌های عمومی بیشتر مشخص می‌شود. رهبران در روابط حاکمیت مشارکتی به ذهنیت‌ها و مهارت‌های متفاوتی نسبت به سازمان‌های اداری سلسله‌مراتبی سنتی نیاز دارند. آنها نیاز به:

۱. بدانید چه زمانی رهبری کنید و چه زمانی دنبال کنید

۲. "مقتدر باشید، بدون اینکه اقتدارگرا باشید"

۳. "پیروان را برای رهبری" تشویق کنید

۴. «اکنون چه زمانی باید جهت داد و چه زمانی اجازه همکاری داد اعضا برای رسیدگی به اوضاع»

۵. «هم جنگل و هم درختان» را ببینید.

۶. «[A]به موقعیت‌های مشارکتی با این فرض برخورد کنید که با استفاده از آن با تفکر واگرا، ممکن است بتوان نیازهای همه را به طور کامل برآورده کرد ملاقات کرد، اما احتمال وقوع این اتفاق در صورت وجود دلایل پشت سر هر یک بیشتر است نظرات حزب صریح است.

۷. درک کنید که «هرچه ذینفعان اساساً بی اعتماد شوند یکدیگر، رهبری بیشتر باید نقش دلال صادق را به عهده بگیرد. با این حال، زمانی که انگیزه برای مشارکت ضعیف است یا زمانی که قدرت وجود دارد به صورت نامتقارن، رهبر باید اغلب برای کمک به سهامداران کلیدی مداخله کند پشت میز و یا توانمندسازی بازیگران ضعیف‌تر.» یکی از نگرانی‌های حاکمیت مشارکتی این است که وقتی دولتی است و بازیگران غیردولتی همکاری می‌کنند، اهمیت حاکمیت قانون و ارزش‌های قانون اساسی در تلاش کلی می‌تواند مبهم شود. زیرا سازمان‌های خصوصی انتفاعی و غیر انتفاعی محدودیتی ندارند قانون اساسی و اداری می‌توانند از وسایل ممنوعه برای عموم استفاده کنند آژانس‌ها و حتی ممکن است تشویق به انجام این کار شوند. در نتیجه، رهبران در حکمرانی مشارکتی باید از نیاز بالقوه تمرکز بر حفظ هنجارها و ارزش‌های دموکراتیک-قانون اساسی و حاکمیت قانون زمانی که درگیر حکومت مشترک هستند. رهبری تنها بخشی از معادله است. کسانی هم هستند که هدایت می‌شوند، دنبال کنندگانی که مایل به خدمت هستند. در نتیجه هر بحثی از رهبری باید با در نظر گرفتن انگیزه پیروان تکمیل شود.

انگیزه

درک اینکه چه چیزی افراد را در محیط کار انگیزه می‌دهد مستلزم درک نیازهای آنهاست. بنابراین، تمایل فرد به انجام کاری است مشروط به توانایی سازمان برای ارضای برخی نیازهای آن فرد. نظریه

مدیریت علمی فرض می‌کرد که کارگران انگیزه می‌شوند پاداش‌های پولی و تحریم‌ها تأکید زیادی بر کار تک‌های بود، با این فرض که اگر کارگر بتواند با تولید بیشتر درآمد بیشتری کسب کند، او انگیزه بیشتری برای کار کردن دارد. به همین ترتیب، اگر بهره‌وری و دستمزد را می‌توان از طریق معرفی کار بسیار تخصصی افزایش داد تیلوریسم فرض می‌کرد که کارگر آن‌ها را هر چند خسته‌کننده، انجام می‌دهد. ممکن است ذهن را بی‌حس کنند و از نظر جسمی ناراحت‌کننده باشند. این رویکرد به انگیزه ضربه شدیدی توسط آزمایشات هاثورن وارد شد رویکرد روابط انسانی اخیراً محققان مفهومی به نام انگیزه خدمات عمومی (IPSM) ایجاد کرده‌اند که نشان می‌دهد کارگران در سازمان‌های دولتی با نیازهای متفاوتی نسبت به کارگران در بخش انتفاعی انگیزه دارند.

سلسله مراتب نیازهای مزلو

یک پیشرفت مهم در سال ۱۹۴۳ رخ داد، زمانی که آبراهام مزلو "نظریه انگیزش انسان" را ارائه کرد. سلسله مراتبی از نیازهای انسان است، که انسان‌ها ذاتاً رضایت طلب هستند، و بنابراین انگیزه آنها در تلاشی بی‌پایان برای ارضای بیشتر نیازهایشان است. در طرح مزلو، انسان ابتدا به دنبال ارضای است نیازهای فیزیولوژیکی آنها، مانند گرسنگی و تشنگی؛ سپس، هنگامی که اینها برآورده شدند، آنها به دنبال برآوردن نیازهای ایمنی و سرپناه هستند. سپس بر نیازهای اجتماعی تمرکز می‌کنند و به دنبال احساس تعلق در سطح چهارم نیازها، عزت نفس و موقعیت اجتماعی می‌خواهند. در نهایت، آنها به دنبال «خودشکوفایی» یا خودشکوفایی واقعی هستند وقتی در پرتو رویکرد روابط انسانی نگاه کنیم، اینطور نیست دیدن برخی مفاهیم فوری نظریه مزلو دشوار است. اول، اگر «کارگر شاد، کارگر مولد است»، پس کار باید رضایت بخش باشد نیازهای کارگران در هر سطحی که باشند. اگر کارگران به دنبال فعالیت اجتماعی هستند، سازمان باید فرصت‌هایی را برای آن فراهم کند. اگر به دنبال عزت نفس هستند یا خودشکوفایی، احتمالاً به کنترلی بر ساختار شغل خود و فرصتی برای مشارکت در تصمیم‌گیری نیاز خواهند داشت. دست‌کم نمی‌توان آنها را مانند جانوران گنگ در تیلوریست سفارش داد در عمل، چندین عنصر سازمان بوروکراتیک ممکن است با نیازهای انسان مغایرت داشته باشد. قطعاً سلسله مراتب و تخصص نظامی است در برابر خودشکوفایی، عزت نفس و نیازهای اجتماعی افراد انکار شده کنترل بر فرآیندهای کاری و تعاملات اجتماعی در محل کار - به معنای بسیاری از کارمندان غیر از آنهایی که در بالا هستند. نبود فرصت برای کامل یک واحد خروجی، مانند یک گزارش یا یک خودرو، نیز می‌باشد از نظر عزت نفس و خودشکوفایی مشکل ساز است. رسمی شدن و به نظر می‌رسد غیرشخصی بودن به طور جدی برآورده شدن نیازهای اجتماعی را تضعیف می‌کند. تمام حس بودن جز یک «دنده» صرف در دستگاه حکومت حس عزت نفس فرد را از بین می‌برد. مفهوم دوم مهم این است که سازمان بوروکراتیک است تا حدودی قدیمی این امکان وجود دارد که به عنوان یک جامعه از نظر اقتصادی توسعه یابد و از نظر سیاسی، کثرت کارکنان دولتی ممکن است به دنبال جلب

رضایت باشند نیازها در سطوح بالای سلسله مراتب مزلو. آنها ممکن است معنی دار بخواهند کار (وضعیت، عزت نفس) و تأثیر بر مسیرهایی که آژانس های آنها هستند در نظر گرفتن (خودشکوفایی از طریق سیاست گذاری عمومی). و در نتیجه کارایی سازمانی ممکن است آسیب ببیند. با وجود اشتیاق برخی از نظریه مزلو و پیامدهای آن، برخی دیگر متقاعد نشده اند. حداقل دو انتقاد کلی غالباً به سلسله مراتب مزلو هدایت می شوند. اول، اگرچه مزلو نظریه ای را ارائه کرد که در اصل می توانست به صورت تجربی آزمایش شود خوب تست کردنش سخته در نتیجه، تمایل دارد به طور ناکافی آزمایش شود. علاوه بر این، برخی افراد آن را غیرقابل تصور می دانند. بسیاری از ما ممکن است در در سلسله مراتب نیازهای ما سطح یکسانی دارد اما با وجود انگیزه های متفاوت محرک ها برای مثال، قدرت نیاز یک فرد به عزت نفس ممکن است به روش هایی که به نظر نمی رسد توسط سلسله مراتب توضیح داده شود، متفاوت است. دومین، مقوله های مزلو آنقدر وسیع هستند که به نظر می رسد، مگر اینکه بیشتر اصلاح شوند ارتباط کمی بین طراحی کار و انگیزه در محل کار. این مشکل توسط فردریک هرزبرگ و او مورد توجه قرار گرفت.

نظریه دو کارخانه هرزبرگ

هرزبرگ فرض کرد که رضایت شغلی تحت تأثیر دو نوع عامل است. عوامل بهداشتی شامل شرایط کار، روابط نظارتی، حقوق و سیاست های اداری در اصطلاح پزشکی به آنها بهداشت گفته می شود به این نکته اشاره کنیم که آنها عوامل محیطی و زمینه ای هستند که می توانند باشند با جلوگیری از شرایط نامطلوب (مانند کثیفی در آب آشامیدنی) به دست می آید. در نظر گرفته می شود که بهداشت این ظرفیت را دارد که کارگران را ناراضی کند اگر به اندازه کافی برآورده نشده باشند. با این حال، آنها به رضایت شغلی منجر نمی شوند. در مقابل، محرک ها، از جمله پیشرفت، مسئولیت پذیری، شغل، به رسمیت شناختن و موفقیت، می توانند رضایت شغلی بیشتری ایجاد کنند و بنابراین منجر به بهره وری بیشتر شود. مفاهیم مدل هرزبرگ مشابه مدل مزلو است سلسله مراتب انگیزه بیشتر به فرصت های پیشرفت بستگی دارد، مسئولیت، شناخت و موفقیت نسبت به نوع بهداشت عواملی که توجه بیشتری به رویکرد مدیریت علمی داشتند. مهمتر از آن، هرزبرگ توجه خود را به ماهیت شغل معطوف کرد یک محرک این منجر به این چشم انداز شد که بالاترین درجه تخصص، اگرچه به ظاهر سازنده است، اما می تواند انگیزه کارمند را کاهش دهد. آن را نیز پیشنهاد کرد که انگیزه کارگران را می توان با اجازه دادن به آنها افزایش داد در طراحی مشاغل خود شرکت کنند. با این حال، مانند نظریه مزلو، رویکرد هرزبرگ مورد پذیرش جهانی قرار نگرفته است. آزمون های تجربی آن گزاره ها به نتایج متفاوتی منجر شده اند و بحث در مورد آن ادامه دارد برخی معتقدند که تنوع فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و روانی در میان یک نیروی کار بزرگ، این فرض که همه کارگران می توانند، غیر منطقی است با برآورده کردن همان نیازها انگیزه پیدا کنید. به عنوان مثال، بر اساس کار از دیوید مک کللند،

دلیلی وجود دارد که باور کنیم برخی افراد بسیار بیشتر هستند پیشرفت محور نسبت به دیگران آنها با این فرصت انگیزه خواهند داشت برای دستیابی، در حالی که دیگران، که کم و بیش در همان سطح مزلو هستند سلسله مراتب، به دنبال ارضای نیازهای قدرت یا وابستگی خواهد بود با توجه به سایر محرک های شناسایی شده توسط هرزبرگ صادق باشد.

نظریه انتظار

نظریه انتظار یک رویکرد جایگزین است که برخی از موارد را حذف می کند مشکلات نظریه هرزبرگ. ۴۰ فرض می کند که کارگران دارای تنوع هستند از اهداف و اینکه قدرت ترجیحات آنها برای آن اهداف متفاوت است. علاوه بر این، پیشنهاد می کند که انگیزه آنها در کار به این بستگی دارد تا حدی که آنها انتظار دارند یک فعالیت خاص منجر به درجاتی از آن شود رضایت از این اهداف به عنوان مثال، اگر حقوق بیشتری می خواهند و فکر می کنند بهره وری بیشتر منجر به آن می شود، کارگران بهره وری بیشتری خواهند داشت. اما اگر آنها خواهان شناخت یا احساس موفقیت باشند، همین امر صادق است و معتقدند که با بهره وری بیشتر می توان به این اهداف دست یافت. بر اساس این رویکرد، کلید انگیزه دادن به کارگران است فرصتی برای دستیابی به اهداف مورد نظر خود و روشن ساختن چه فعالیت هایی است یا تلاش در شغلی که می توانند به طور منطقی انتظار داشته باشند که منجر به دستیابی به آن شود این اهداف بر اساس تئوری انتظار، سازمان ها باید بر جذب نیرو تاکید کنند پرسنلی که اهداف شخصی آنها می تواند در حین تامین نیازهای آنها محقق شود سازمان. به علاوه، پاداش ها و تحریم ها باید به وضوح مرتبط باشند کارایی. هیچ مجموعه تئوری منسجمی در مورد شخصیت فردی وجود ندارد نوع و انگیزه در سازمان ها با این حال، مردم به طور گسترده ای در خود متفاوت هستند.

رویکردهای معاصر به نظریه سازمان

تئوری سازمان یک شرکت متنوع و بین رشته ای است. اگر پارادایم وحدت بخشی وجود داشته باشد، روش شناختی است تا ماهوی. نظریه سازمان معاصر به دنبال توسعه و آزمایش گزاره های تجربی مربوط به همه است جنبه های مهم رفتار سازمانی از جمله ساختار، تغییر و روانشناسی برخلاف برخی رویکردهای قبلی، سعی می کند واقعیت ها را از ارزش ها جدا کند و از روش های علمی اجتماعی تجربی برای تعیین روابط استفاده کند. شخصیت های سازمانی: نمونه گیری اجازه یک ترکیب خوب از شخصی پاداش ها و اهداف سازمانی. «آنها» تلاش های ویژه ای برای کنترل موقعیت ها انجام دهید و مردم. "آنها بر کارایی تاکید می کنند، قدرت، خودکنترلی و تسلط. [آنها] کاربردی ترین ارزش یک عمق است احترام به اقتدار.»

۲. بی تفاوتی ها - مقادیر وضعیت را رد کنید و پرستیژ "آرزوهای آنها بر اساس ارزیابی واقع بینانه از فرصت های موجود فرار از تعهدات «حقیقت». مؤمن و اضطراب روان رنجور تلاش می کند، او سودهای بزرگی را در حریم خصوصی دریافت می کند، آرامش و خودشناسی از طریق او جهت گیری فراحرفه ای.»

۳. دوسوگرا - ترس از اقتدار دارند و ناتوانی در پذیرش سازمان اهداف جمعی، «که نیاز او را نقض می کند استقلال شخصی "ذهن لطیف" او نگاه به روابط انسانی او را رد صلاحیت می کند برای تصمیم گیری "جهانشمول" برای موفقیت در شرایط سازمانی مورد نیاز است. از آنجایی که ترجیحات او شامل تمایل به خلاقیت و برای محیط کاری که اجازه خود به خودی و آزمایش، روابط شخصی ساختار یافته، کلیشه ای رویه ها، و تصمیم گیری گروهی بزرگ سازمان ثابت شود خفه کننده است. . . اگر ارزش های او شامل پرستیژ و نفوذ نبود، الف اقامت شادتر ممکن است امکان پذیر باشد.»

به گفته لئونارد ریسمن:

۱. بوروکرات های کارکردی - هستند «به سمت و [به دنبال] شناخت از یک گروه حرفه ای خاص خارج از

به گفته آنتونی داونز:

۱. کوهنوردان - یک کوهنورد به دنبال حداکثر کردن است قدرت، درآمد و اعتبار خودش، او همیشه بیشتر از این کالاها می خواهد.» کوهنوردان به دنبال افزایش قدرت، درآمد، و پرستیژ موقعیت های خود را به گونه ای که کمترین مقاومت موثر را ایجاد خواهد کرد.

۲. محافظان - «محافظان به دنبال این هستند امنیت و راحتی آنها را به حداکثر برسانید. . . [آنها] اساساً از تغییر اجتناب می کنند. در این احترام، آنها مخالف کوهنوردان هستند.»

۳. متعصبان - مقاماتی که «چنان رفتار می کنند دنبال کردن منافع عمومی یعنی ارتقای اهداف سیاستی بسیار خاص. . . صرف نظر از تضادی که با آن مواجه می شوند یا موقعیت های خاصی که آنها اشغال می کنند.»

۴. مدافعان - «اساساً خوش بین هستند، و معمولاً کاملاً پارانرژی است. . . [آنها به شدت تحت تأثیر آنها هستند مافوق، برابر و زیردستان. با این وجود، آنها اغلب کاملاً تهاجمی هستند در فشار برای چیزی که آنها معتقدند بهترین گزینه است سازمان های آنها.»

۵. دولتمردان - به ملت وفادار هستند یا جامعه به عنوان یک کل آنها «می توانند پافشاری کنند حفظ یک چشم انداز عمومی حتی زمانی که مسئولیت های آنها کاملاً خاص است. با این حال، آنها

موقعیت های درگیری را دوست ندارند و به دنبال آشتی دادن برخوردهای خاص هستند دیدگاه ها از طریق مصالحه بر اساس وفاداری عمومی گسترده آنها.»

به گفته رابرت پرستوس:

۱. MOBILES UPWARD- دارای ظرفیت برای شناسایی قوی با سازمان، در میان جنبه های قابل مشاهده رفتار سازمانی. تا حد زیادی متکی است در نظریه سیستم ها برای کمک به مفهوم سازی چنین روابطی.

رویکرد سیستمی

رویکرد سیستمی می تواند پیچیده باشد، اما در هسته آن این مفهوم است که یک سازمان (یا موجودیت عملکردی دیگر) یک سیستم متمایز از آن را تشکیل می دهد محیط آن این یک سیستم است زیرا اجزای آن به هم مرتبط هستند. سیستم به جای درون بوروکراسی. برای این گروه، بوروکراسی فقط مکان دیگری است حرفه خود را انجام دهند.

۲. بوروکرات های متخصص - نمایشگر "آگاهی بیشتر از یک هویت با بوروکراسی." آنها به دنبال هر دو هستند شناخت حرفه ای و بوروکراتیک و بنابراین می تواند «بیش از حد دقیق باشد در مورد قوانین و مقررات» از سازمان.

۳. بوروکرات های خدماتی - «مدنی» را وارد کنید خدمات در درجه اول برای تحقق بخشیدن به شخص اهدافی را که در مورد رندر کردن تمرکز دارند، برگزار کردند خدمت به گروه خاصی. خدمات وظیفه بوروکرات استفاده از بوروکرات است مکانیزم دستیابی به این اهداف

۴. بوروکرات های شغلی - غوطه ور هستند کاملاً در ساختار» از بوروکراسی آنها به دنبال «شناسایی» هستند دپارتمانی به جای حرفه ای خطوط، و تلاش برای «بهبود بهره وری عملیاتی دفتر خود آرزوها شامل دستیابی به مواد است پاداش و افزایش وضعیت از طریق تبلیغات او به شدت به قوانین پایبند است و شغل مرکز کامل او را تشکیل می دهد توجه و پایان خدمت شود.»

به گفته مایکل مککوبی:

۱. " - CRAFTSMAN کار را نشان می دهد اخلاق، احترام به مردم، توجه به کیفیت و صرفه جویی . . . [H]علاقه در جریان است ساختن چیزی؛ او از ساختن لذت می برد. . . اگرچه فضایل او مورد تحسین قرار می گیرد هر کس، خویشتن داری و کمال او به او اجازه ندهید که یک مجتمع و تغییر سازمان.»

۲. جنگنده جنگل - «جنگل هدف جنگنده قدرت است او زندگی را تجربه می کند و کار به عنوان یک جنگل (نه یک بازی)، که در آن خورده می شود یا خورده می شود و برندگان نابود می کنند بازنده ها. . . . دو نوع فرعی از وجود دارد جنگجویان جنگل، شیرها و روباه ها. شیرها هستند فاتحانی که در صورت موفقیت ممکن است ساختن یک امپراتوری؛ روباه ها لانه می سازند در سلسله مراتب شرکت و حرکت رو به جلو با یواشکی و سیاسی کاری.»

۳. « - COMPANY MAN مرد یا کارمند سازمان شناخته شده است که حس هویت مبتنی بر الف است بخشی از شرکت قدرتمند و سازنده قوی ترین ویژگی های او توجه او به این است جنبه انسانی شرکت، علاقه او به احساسات اطرافیان و او تعهد به حفظ سازمان تمامیت.»

۴. - THE GAMESMAN نوع جدیدی است. "اصلی او علاقه به چالش، فعالیت رقابتی است جایی که او می تواند خود را برنده ثابت کند. . . . Hjel دوست دارد ریسک کند و به دیگران انگیزه دهد خود را فراتر از سرعت عادی خود برانند.

او به کار و زندگی به عنوان یک بازی پاسخ می دهد.»

به محرک های محیط پاسخ می دهد و بازخورد (اطلاعات) به دست می آورد. در مورد تأثیر پاسخ های آن روش دیگر در مورد سیستم این است که سازمانی است که ورودی ها (محرک ها) را به خروجی تبدیل می کند. برای نهادهای عمومی ورودی ها می تواند تقاضاهایی برای توسعه یا بهبود برنامه ها باشد (مثلاً کنترل جرم)، در حالی که تبدیل می تواند ترکیبی از این خواسته ها به تغییر در خط مشی عمومی باشد، مانند پلیس بیشتر. گشت زنی یا پلیس جامعه، که خروجی آن خواهد بود. تبدیل فرآیند مربوط به روشی است که سازمان به تقاضاها برای تغییرات پاسخ می دهد برنامه ها و عملیات آن ورودی ها همچنین می توانند به صورت پشتیبانی برای سازمان و سیاست ها و برنامه های آن. برخی از سیستم ها به عنوان بسته تلقی می شوند، به این معنی که فرض بر این است که همه چیز در مورد عملکرد داخلی آنها و رابطه آنها با محیط شناخته شده است. یک دستگاه گرمایشی که توسط ترموستات کنترل می شود یک مثال است. سیستم با تغییرات دمای محیط به طور قابل پیش بینی گرما را خارج می کند. محیط به این خروجی پاسخ می دهد، ترموستات بازخورد ارائه می دهد در پاسخ، و خروجی ها با رسیدن به دمای معینی متوقف می شوند. نظریه سیستم های بسته، که شامل تیلوریسم می شود، بر ثبات تمرکز دارد (تعادل)، مکانیسم های کنترل و پاسخ های قابل پیش بینی. برخی نسبتاً عملیات اداری عمومی ساده را می توان به عنوان سیستم های بسته مشاهده کرد. برای به عنوان مثال، عملیات یک دفتر وسایل نقلیه موتوری در تمدید ثبت نام خودرو ممکن است به این شکل رفتار شود. ثبت نام کننده موارد مورد نیاز را ارسال می کند پرداخت و مستندات بیمه و بازرسی (ورودی ها)؛ دفتر این ورودی ها (تبدیل) را پردازش می کند و ثبت (خروجی) را صادر می کند. باید

چیزی در محیط تغییر می کند، مانند فروش ماشین، دفتر اطلاعیه (بازخورد) را دریافت می کند و طبق مقررات خود پاسخ می دهد. در مقابل، سیستم‌های باز بیش از حد پیچیده به نظر می‌رسند که قابل پیش‌بینی نیستند. شناخته شده است که روابط بین بخش‌های سیستم و سیستم و محیط آن به طور کامل قابل درک نیست، به ویژه با تغییر شرایط محیطی داخلی و خارجی. هم محیط زیست و هم عملیات داخلی سیستم باز با انتظار مشاهده می شود عدم قطعیت. بسیاری بر این باورند که مفهوم سیستم‌های باز برای تجزیه و تحلیل بیشتر سازمان‌های عمومی مفیدتر است. به عنوان مثال، بسیاری از عملیات وزارت کشاورزی ایالات متحده با این مدل مطابقت دارد. ورودی‌ها اغلب به موارد متنوع و نسبتاً غیر قابل پیش‌بینی مانند آب و هوا، کنترل آفات، ترجیحات مصرف‌کننده، قدرت نسبی دلار در برابر سایر ارزها، سیاست خارجی، و ترجیحات تجاری سایر کشورها. بازخورد در مورد در جایی که این همه عدم قطعیت و پیچیدگی غالب است، خواندن یا تفسیر تأثیر خروجی‌ها دشوار است. سیاست و ترجیحات فردی، و همچنین رقابت‌های درون سازمانی و عوامل دیگر، وارد عمل می‌شوند. مزیت بزرگ مدل سیستم‌های باز این است که می‌تواند به سازماندهی افکار ما در مورد آن کمک کند عملیات سازمان‌های دولتی یا سایر سازمان‌ها در چنین شرایطی. تئوری سیستم‌های باز توجه بیشتری را به سازمان‌ها معطوف کرده است به عنوان همکاری و سازگاری با محیط خود. آنها با آن سازگار می‌شوند فشارها، که توانایی آنها را برای تداوم افزایش می‌دهد. به عنوان مثال، بخش دولتی قانونگذاران و مجریان سیاسی اغلب سازمان‌ها را ملزم می‌کنند که این کار را انجام دهند در توابع جدید یک سازمان چقدر می‌تواند جدید را جذب و ادغام کند. وظایف احتمالاً بر چشم انداز بلندمدت سازمان تأثیر می‌گذارد برای زنده ماندن. کمیسیون خدمات ملکی ایالات متحده (۱۸۸۳-۱۹۷۹) بسیار عالی است نمونه‌ای از سازمانی که نتوانست خود را با محیطی که به سرعت در حال تغییر است سازگار کند و در نتیجه منحل شد. بین سال‌های ۱۹۶۵ و ۱۹۷۸ با مشکل مواجه شد برای ترکیب فرصت‌های برابر جدید و عملکردهای اقدام مثبت با مدیریت سنتی پرسنل. همچنین به دنبال پاسخگویی به منصوبان سیاسی بود و در عین حال از منافع شغلی تا حدودی رقابتی محافظت می‌کرد. کارمندان دولت در سال ۱۹۷۳، این فشارها باعث شد که رئیس کمیسیون، رابرت همپتون بپرسد "هویت ما چیست؟" "هدف ما چیست؟" و چرا آیا ما وجود داریم؟ «۴۲ تا سال ۱۹۷۹، اینطور نبود! نتوانسته بود وفق دهد. این مفهوم که سازمان‌های دولتی یا با محیط خود سازگار می‌شوند یا از بین بروند، با اصول هنجاری مشروطیت دموکراتیک مطابقت دارد که مدیران دولتی باید به منتخبان و منصوبان سیاسی پاسخگو باشند. سیاست‌گذاران، از جمله قضات، و شاید در برخی زمینه‌ها، مستقیماً به حوزه‌های انتخابیه و گروه‌های مشتری نیز مراجعه کنند. اما نظریه پردازان سازمانی مانند چارلز پرو و ویلیام اسکات استدلال می‌کنند که سازمان‌ها ممکن است گاهی اوقات بیشتر به سمت کنترل محیط خود گرایش دارند تا سازگاری با آن. که در سخنان اسکات، «سازمان‌ها باید آن عناصر ضروری را در خود جذب کنند محیطی که آنها را قادر به زنده ماندن می‌کند.» (۴۵) پرو به ما یادآوری می‌کند

که محیط را می‌توان در شرایط استراتژیک بر اساس شبکه و شبکه مفهوم‌سازی کرد. مدل‌های زیست‌محیطی - هر دو تمرکز زیست‌محیطی دارند. رویکرد سیستمی توجه را بر سازمان به عنوان چیزی متمرکز می‌کند که به تغییرات داخلی و خارجی واکنش نشان می‌دهد. بسیاری از نظریه پردازان سیستم‌های سازمانی معتقدند که این رفتار نوعی کنش عقلانی است. جیمز دی تامپسون، که سازمانها در عمل (۱۹۶۷) یک اثر پیشرو در سنت سیستمی است، عقلانیت سازمانی را ناشی از یک رابطه مناسب می‌داند در میان سه نوع فعالیت: ورودی، فناوری و خروجی. این رویکرد همچنین ما را قادر می‌سازد تا بر اساس «زیر سیستم‌ها» و روابط آنها با آنها فکر کنیم به یکدیگر و همچنین سازمان به عنوان یک کل و محیط. دانیل کاتز و رابرت کان برخی از زیرسیستم‌های رایج را به‌عنوان «زیرسیستم‌های تولید»، «زیرسیستم‌های پشتیبان» (تدارکات و غیره)، «زیر سیستم‌های نگهداری» (مدیریت پرسنل)، «زیر سیستم‌های تطبیقی» (مرتبط) شناسایی می‌کنند. با تغییر سازمانی، و «زیر سیستم‌های مدیریتی» (کنترل کننده سایر خرده سیستم‌ها). مدیریتی زیر سیستم به دنبال کنترل برای تنظیم سیستم است، در حالی که یک زیر سیستم تولید ممکن است به دنبال استقلال باشد تا عملکرد خود را افزایش دهد (شاید در هزینه زیرسیستم‌های دیگر). اغلب، این زیرسیستم‌ها هستند که با آن تعامل دارند محیط و با زیرسیستم‌های سازمان‌های دیگر. تشخیص وجود و تعامل زیرسیستم‌ها اغلب جزئیات دقیق‌تر و پیچیده‌تری را به همراه دارد. درک سازمان‌ها و روابط آنها با سایر سازمان‌ها.

سازمان‌های شبکه

شبکه‌ها توسط سازمان‌های خارجی که یک سازمان به طور معمول با آنها سروکار دارد و برخی از سازمان‌های دیگر که با آنها تعامل دارند تشکیل می‌شوند. آن سازمان‌های خارجی. ۴۷ برای مثال، سازمان A ممکن است با سازمان‌های B و C که به نوبه خود با سازمان‌های D، E و F سر و کار دارند. سازمان A ممکن است یک سیستم اتوبوس شهری باشد، در حالی که B و C ممکن است سیستم‌های حمل و نقل در حومه‌ها و شهرستان‌های اطراف باشند. B و C ممکن است A را بیاورند تعداد قابل توجهی از سواران ساعت شلوغی آن. D و E ممکن است اتحادیه‌های کارگری باشند به نمایندگی از کارمندان B و F. C ممکن است سازمانی باشد که B را تامین می‌کند و C با اتوبوس‌های جدید هر از گاهی. فکر کردن در مورد این روابط به عنوان شبکه‌ها نشان می‌دهند که سواری A می‌تواند تحت تأثیر عملیات B و C قرار گیرد، که تا حدی به فعالیت‌های D و E بستگی دارد. الف مستقیم ندارد ارتباط با D و E، اما آنها می‌توانند محیط آن را مختل کنند. F، در مقابل، فقط از راه دور با عملیات A مرتبط است. این فقط یک مثال ساده است، اما همین‌طور است واضح است که وابستگی‌های متقابل و تهدیدهای زیادی برای ثبات سازمانی وجود دارد می‌تواند از تعداد نسبتاً کمی از عوامل پدید آید.

تجزیه و تحلیل شبکه کمک می کند ما می بینیم و درک می کنیم که چگونه همه قطعات «با هم هماهنگ می شوند».

بوم شناسی سازمان ها

مدل اکولوژیکی نیز محیط را برای سازمان ها از اهمیت حیاتی می داند. تمرکز آن بر تغییر است. همانطور که پرو توصیف می کند، مدل بوم شناختی سه مرحله را در فرآیند تغییر اجتماعی مشخص می کند. اول بروز تغییرات در رفتار است. آنها ممکن است در نظر گرفته شده باشند یا غیر عمدی؛ مهم نیست در سازمان ها، یک خدمه تولید ممکن است به تدریج تکنیک های آن تغییر می کند، یا کمبود بنزین ممکن است منجر به یک تغییر در شیوه های تحویل کامیون دوم، انتخاب طبیعی به عنوان رخ می دهد برخی از تغییرات به دلیل نامطلوب بودن حذف می شوند و برخی دیگر تقویت می شوند زیرا کار می کنند. معیار اثربخشی بقا است. سوم، یک مکانیسم حفظ وجود دارد که به افرادی که به طور مثبت انتخاب شده اند اجازه می دهد تغییرات «حفظ یا تکثیر شود. از آنجایی که هیچ چیز ثابت نمی ماند، چه برای کسانی که در سازمان هستند و چه برای محیط آن، در دراز مدت تغییرات مثبت انتخاب شده که به فعالیت های پایدار تبدیل می شوند، مشمول آن خواهند بود تنوع بیشتر. سازمان ها به عنوان سیستم های تطبیقی پیچیده هربرت کافمن ظاهراً در زمان، شانس و سازمان ها (۱۹۸۵). مبتنی بر رویکرد اکولوژیکی است اما به نتیجه متفاوتی می رسد که «بقای برخی سازمان ها برای مدت طولانی تا حد زیادی است و استدلال می کند که تصادفی بودن به جای عقلانیت ممکن است بقای سازمانی را توضیح دهد زیرا وقتی همه چیز گفته شود و انجام شود، سازمان ها فقط می توانند به طور جزئی تغییر کنند، در حالی که تغییرات محیطی بی ثبات هستند. علاوه بر این، انعطاف پذیری سازمان های مورد نیاز برای تغییر دارای معایبی برای انسجام و تداوم آنها است. کافمن مزایای واقعی را می بیند نابودی برخی از سازمان ها و جایگزینی آنها با سازمان های جدیدتر می توان انتظار داشت که تکامل یک گونه حیوانی یا گیاهی را پیش ببرد. او می نویسد، به جای تلاش برای کاهش نرخ مرگ و میر سازمانی و افزایش طول عمر سازمانی، ما باید با توجه به مفاهیم تکاملی به بیان ساده، دلیل خاصی برای مقاومت در برابر تغییر وجود ندارد. در ادبیات مدرن در مورد سازگاری و پیچیدگی سازمانی، دیدگاه های کافمن توسعه نیافته و شاید حتی کمی ساده لوحانه به نظر می رسد. سیستم های تطبیقی پیچیده (CAS) آنها می هستند که ویژگی های معمول سیستم های باز را نشان می دهند، اما همچنین توانایی یادگیری از تجربه و سازگاری با شرایط متغیر داخلی و خارجی را نشان می دهند. و آنها این کار را به گونه ای انجام دهید که رفتار کلی سیستم را دشوار یا غیرممکن کند برای پیش بینی رفتار زیرسیستم های آن. یعنی خواص و رفتارهای نوظهور از خود نشان می دهند. متداول ترین نمونه ها CAS هستند به طور خود به خود در جهان طبیعی و اجتماعی پدیدار می شوند. یک مثال برجسته از یک سیستم بیولوژیکی نوظهور، هر موجود زنده ای است. یک نمونه از دنیای اجتماعی بازار

رقابت آدام اسمیت است مدلی که در آن انگیزه ها و رفتارهای مجزای بسیاری از افراد، خانواده‌ها، شرکت‌ها و دولت‌ها به گونه‌ای با هم تعامل دارند که کارآمدی ایجاد کند تخصیص منابع اقتصادی کمیاب به نفع همگان. نمونه ای از یک سازمان پیچیده - سازمانی که در حال ظهور است رفتار کارآمد - ممکن است با بازگشت به کادر ۴,۷ پیدا شود. این وب پیچیده در جعبه داخلی در آن نمایشگاه پدیدار شد - در یک برنامه ریزی نشده روش - در طول زمان، از سال ۲۰۰۴ تا ۲۰۰۷، شامل تقریباً هر خدمت نظامی و ده ها کالای مختلف در دست توسعه (سلاح و سایر الزامات مواد). تعداد حامیان مالی و برنامه پیوندها در کل شبکه از ۱۳۵ در سال ۲۰۰۴ به ۳۱۹ در سال ۲۰۰۷ افزایش یافت. را برنامه‌های غیرخوشه‌ای از نظر بودجه نسبتاً ثابت باقی مانده بودند روابط (۸۰) MDAP برنامه‌های اصلی اکتساب دفاعی] وجود داشت.

در طول دوره مطالعه نمونه برداری شده است.) مهمترین نکته در اینجا این است که، در حالی که MDAP های شرکت کننده درک می کردند که «برنامه‌های شریک» دارند، هیچ کدام حتی کوچکترین سرنخی نداشتند که به طور خودجوش در یک خوشه بزرگتر سازماندهی شده‌اند. یعنی نمی دانستند که درگیر هستند در یک وب شبکه، چه رسد به یک وب متراکم فزاینده. ادبیات موجود نشان می دهد که وابستگی متقابل وظایف ممکن است تأثیر بگذارد عملکرد برنامه، و به شکلی منفی. ۵۱ از نظر تاریخی، سازمان ها اغلب به دنبال تقسیم عملیات خود به شیوه ای بوده اند که وابستگی های خارجی را به حداقل می رساند. با این حال، در عصر حاضر، استراتژی از به حداقل رساندن وابستگی های متقابل به سرعت در حال فرسایش است، زیرا بسیاری از مهم ترین مشکلات عمومی نیازمند راه حل های چند رشته ای است که متقاطع است. مرزهای سازمانی در پروژه تحقیقاتی که در کادر ۴,۷ نشان داده شده است، مورین براون و همکارانش آزمایش کردند که آیا عضویت (در میان سایر متغیرها) در بزرگترین "خوشه شبکه" در توضیح مهم بود بودجه برنامه های مختلف اعضا و عملکرد برنامه. معلوم می شود که عضویت در شبکه در واقع یک عامل مثبت مهم در توضیح عملکرد همه پروژه هایی که به جای آن مرتبط هستند خوشه شبکه متراکم کم بودجه و جلوتر است از برنامه؛ یعنی کارآمد هستند و کارایی آنها قابل پیش بینی نیست.

از ویژگی های برنامه ها

چنین تحولاتی پتانسیل زیادی برای تأثیرگذاری مثبت بر مردم دارد عملکرد سیستم. به طور خلاصه، پیامدهای کلیدی تحقیق براون عبارتند از:

۱. رفتار پیچیده - در قالب کارایی شبکه - مشاهده می شود در سطح شبکه و نه در سطح زیرسیستم.
۲. پیچیدگی شبکه، ویژگی های نوظهور را به عنوان MDAP نشان می دهد با متراکم شدن شبکه، پروژه ها کارآمدتر شدند.

۳. خوشه شبکه نوظهور (جعبه ورودی در جعبه ۴,۷) در یک روشی بی برنامه؛ همه شبکه های عمومی با هدف قبلی هدایت نمی شوند.

۴. شبکه های پیچیده، یا خوشه های شبکه، لزوما ناکارآمد نیستند، در تناقض با برخی مطالعات قبلی. ۵۲.

۵. بنابراین نمی توان افزایش پیچیدگی شبکه را فرض کرد منجر به کاهش عملکرد سازمانی خواهد شد. کاملا برعکس است مشاهده شده، در این مورد. شبکه های پیچیده تر در مطالعه براون برتری را نشان می دهند عملکرد نسبت به همتایان غیر خوشه ای خود در عملکرد جلسه انتظارات به طور خلاصه، این عضویت در خود شبکه است، و نه ویژگی های خاص برنامه های عضو منفرد، که بر عملکرد تأثیر گذاشت. ظهور خود به خود شبکه های پیچیده ای که بسیاری از وابستگی های متقابل وظایف مختلف ممکن است به سطوح کارایی بیشتری نسبت به قبل دست یابد در اصل معتقد بود. نظریه نو نهادی و سختگیری های سازمانی برخی از محققان استدلال می کنند که سازمان ها ساختارها، روالها، و رویه ها به دلایل منطقی (یعنی بیشتر کردن یک سازمان کارآمد، یا مؤثر، یا سازگار)، اما به دلایل نهادی. به منظور. واسه اینکه. برای اینکه سازمان ها مشروعیت سازمانی را توسعه، تقویت و حفظ می کنند ساختارها و رویه هایی که حوزه سازمانی آنها تعریف کرده است به عنوان مهم به نظر رسیدن یک سازمان مشروع به همان اندازه است، اگر نه بیشتر، در تعیین دسترسی به منابع مهم است تا تولید برنامه های با کیفیت و خدمات به کارآمدترین روش. در این نظریه مفهوم حوزه سازمانی اهمیت دارد. یک حوزه سازمانی به این صورت تعریف می شود: «سازمان هایی که در مجموع، یک حوزه شناخته شده از زندگی سازمانی را تشکیل می دهد: تامین کنندگان کلیدی، منابع و مصرف کنندگان محصول، آژانس های نظارتی و سایر سازمان هایی که تولید می کنند خدمات یا محصولات مشابه.» ۵۴ سازمان ها با سه نوع فشار نهادی متفاوت روبرو هستند که در نهایت آنها را به سمت اتخاذ ساختارها و رویه ها سوق می دهد. باعث می شود که سازمان ها در همان زمینه شبیه هم به نظر برسند. این سه فشار عبارتند از:

۱. ایزومورفیسم اجباری که از نفوذ سیاسی و مشکل مشروعیت؛

۲. ایزومورفیسم تقلیدی ناشی از پاسخ های استاندارد به عدم قطعیت. و

۳. ایزومورفیسم هنجاری، همراه با حرفه ای شدن. در حالی که تسلیم شدن در برابر این فشارها ممکن است مشروعیت و دسترسی یک سازمان به منابع را افزایش دهد، پیامد بلندمدت این نظریه این است که این فشارهای هم شکل باعث کاهش تنوع سازمانی می شود. ساختارها، بنابراین توانایی یک حوزه سازمانی برای انطباق با دراماتیک را کاهش می دهد تغییرات در محیط، منجر به سفتی ناسالم می شود.

رویکردهای فوق به نظریه سازمانی فرض می‌کنند که سازمان‌ها هستند گویا. هر ادعایی مبنی بر منطقی بودن یک سازمان به معنای آن سازمان است می‌تواند فکر کند، که بلافاصله با دیدگاه عامیانه در تضاد به نظر می‌رسد که چیزهای بی‌جان فاقد فرآیندهای ذهنی هستند. با این حال، مری داگلاس، یک از انسان شناسان بزرگ قرن بیستم، در کتابی با عنوان چگونه بحث شده است نهادها فکر می‌کنند (۱۹۸۶). ۵۶ جوهر ادعای او این است که یک نهاد اجتماعی است به عنوان یک «سیستم شناختی فرافردی» عمل می‌کند که هویت می‌بخشد، به یاد می‌آورد و فراموش می‌کند، طبقه بندی می‌کند و تصمیمات مرگ و زندگی می‌گیرد. علاوه بر این، او استدلال می‌کند ابتدایی ترین فرآیند شناختی فرد به اجتماعی بستگی دارد نهادها. در این فرمول، همه نهادهای اجتماعی سازمان نیستند (ابزارهای لحظه ای یک مثال هستند)، اما برخی، مانند بوروکراسی، هستند. نظریه داگلاس پیچیده و بحث برانگیز است. تجزیه و تحلیل و گفتمان بیشتر قبل از پتانسیل آن برای روشن کردن مؤثر ما در مورد مورد نیاز است فعالیت سازمان های اداری دولتی مشخص خواهد شد. با این حال، کیفیت فوق‌العاده استدلال داگلاس می‌تواند شبهه‌هایی را برطرف کند که سازمان‌ها واقعاً «فکر می‌کنند»، مطمئناً می‌توانند بر آن تأثیر بگذارند فرآیندهای شناختی و سیستم های ارزشی اعضای خود. این دیدگاه فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی در تقابل با رویکردهایی است که بر آن تاکید دارند اهمیت ساختار و چارچوب سیستم همانطور که استیون اوت توضیح می‌دهد، مدرسه فرهنگی سازمانی فرض می‌کند که بسیاری از رفتارها و تصمیمات سازمانی تقریباً هستند از پیش تعیین شده توسط الگوهای مفروضات اساسی موجود در سازمان. آن الگوهای مفروضات به وجود خود ادامه داده اند و رفتارها را تحت تأثیر قرار می‌دهند زیرا بارها و بارها افراد را به تصمیم گیری سوق داده اند که معمولاً برای سازمان کار می‌کرد. با استفاده مکرر، مفروضات به آرامی از آگاهی مردم خارج می‌شود، اما همچنان به تأثیرگذاری ادامه می‌دهد تصمیمات و رفتارهای سازمانی - حتی زمانی که سازمان تغییرات محیطی آنها تبدیل به زیربنایی، بدون تردید - اما تقریباً فراموش شده - دلایلی برای «روشی که ما در اینجا کارها را انجام می‌دهیم» ۵۹ کنترل بر روی تفکر و رفتار تک تک اعضا در درجه اول عبارتند از باورها، مفروضات، هنجارها و ارزش هایی که فرهنگ سازمان را تشکیل می‌دهند. دیدگاه فرهنگی چندین سهم مهم در تفکر درباره سازمان ها دارد. اول، همانطور که نظریه داگلاس نشان می‌دهد، می‌تواند به توضیح کمک کند چگونه می‌توان گفت که سازمان ها "تفکر را انجام می‌دهند". فرهنگ سازمانی هم شرایط را نشان می‌دهد و هم روش هایی را که افراد در سازمان ها تعریف می‌کنند را منعکس می‌کند مسائل، چالش ها و پدیده ها؛ آنها را مرتب کنید؛ ارزیابی و تصمیم بگیرید. بدین ترتیب دیدگاه فرهنگ سازمانی به توضیح تأثیر حرفه‌گرایی بر رفتار افراد در سازمان‌ها کمک می‌کند. دوم، دیدگاه فرهنگ سازمانی به توضیح اینکه چرا سازمان هایی که ساختارهای مشابهی دارند،

ممکن است با این وجود متفاوت رفتار کنند، کمک می کند. ساختار بوروکراسی رایج است، اما بوروکراسی های فردی اغلب رفتار می کنند متفاوت و رفتار بوروکراسی های اداری عمومی در متفاوت است کشورها می توانند به طرز چشمگیری متفاوت باشند. علاوه بر این، اگرچه از نظر ساختاری مشابه است، گاهی اوقات محتوای فرهنگ سازمانی با انتظارات سازمان مطابقت دارد جامعه بزرگتر به خوبی، و گاهی اوقات آنها با آن هماهنگ نیستند. برای مثال، گاهی اوقات هنگامی که یک حادثه خوشونت آمیز پلیس رخ می دهد، اعتراض عمومی به وجود می آید به فرهنگ سازمانی نسبت داده می شود که در آن نژادپرستی، زور بیش از حد و سایر اقدامات غیرقانونی در فرهنگ یک بخش عادی تلقی می شوند. سوم، تغییرات در بین سازمان ها و درون یک سازمان در طول زمان می توان تا حدی با تفاوت یا تغییر در قدرت توضیح داد فرهنگ های سازمانی برخی از سازمان ها دارای فرهنگ قوی هستند که به آنها کمک می کند رفتار اعضای خود را متحد و متمرکز کنند. این موضوع در مورد FBI تحت نظر بود هوور و ناسا در دوره آپولو. در سازمان های دیگر، فرهنگ نیرویضعیفی است به گفته برخی از تحلیلگران، ناسا تعداد قابل توجهی از شکست های عملیاتی در دهه ۱۹۸۰، از جمله انفجار چلنجر و مرگ خدمه آن، تا حدی به دلیل جابجایی از یک سازمان بود فرهنگی که مهندسی صدا را بیش از هر چیز دیگری به فرهنگی که در آن ارزش ها را ارج می نهد مدیریت اثربخش اهمیت بیشتری پیدا کرد. چهارم، دیدگاه فرهنگ سازمانی به توضیح اینکه چرا سازمان هایی که زمانی منطقی تلقی می شدند (به نوعی) به روش های نامناسب عمل می کنند کمک می کند. به عنوان مثال، فرهنگ کمیسیون خدمات ملکی ایالات متحده بر آن تأکید داشت نظارت بر سیستم پرسنلی برای جلوگیری از تجاوزات سیاسی حزبی طولانی مدت پس از نگرانی های جدید، از جمله فرصت های شغلی برابر، بسیار زیاد شد.

نظریه های فمینیستی

برخی از نظریه های مدرن، برخی مفاهیم منسوخ سازمان را به چالش می کشند که الگوهای مردانه را تقویت می کند و در نتیجه سازمان ها را به روش هایی سفت و سخت می کند به عنوان مثال، ژان لیپمن بلومن به طور خاص خواستار بررسی مجدد اسطوره های رهبری زن است: زنان رهبران ضعیف بسازید، مردم از کار کردن برای آنها متنفر باشند، و اینکه رهبران زن به رسمیت شناخته شده مردانه تلقی شوند. ۶۱ بر اساس مطالعات مرد و او نتیجه می گیرد که زنان نسبت به مهارت های بین فردی زنان برتری دارند همزمان مرد تا آنجایی که مهارت های مورد نیاز برای موفقیت به آنچه زنان تبدیل می شود خوب انجام دهید - ایجاد روابط غیررسمی و ارتباطات بین فردی - اما مهارت های بازی مردان برای "پرداخت حقوق" در سطوح زیردست مورد نیاز برای رسیدن به سطوح مدیریت ارشد. نتیجه این است که رهبری فردی است، نه به دلیل ماهیت جنسیت، بلکه به زیان بسیاری از سازمان ها، بیش از نیمی از بهترین افراد به اوج نمی رسند. رویکردهای فمینیستی نیازمند مطالعه است روش هایی

که در آن روابط جنسیتی تولید، بازتولید و تقویت می شود سازمان های. در اوایل قرن بیست و یکم، به نظر می رسد که این امر بسیار ضروری است آینده بسیاری از سازمان ها برای بررسی انتقادی "زیر ساختار جنسیتی" سازمان به منظور ایجاد تغییرات مثبت. این در نهایت به نفع همه سازمان ها است که این کار را انجام دهند، زیرا عدم استفاده از پتانسیل کامل همه کارمندان آنها حداکثر باعث عملکرد ضعیف و شاید شکست آنها می شود. مرتب کردن آن از این تنوع تئوری سازمان چه کنیم؟ سازمان ها هستند بسیار متنوع و بسیاری از آنها پیچیده هستند. بنابراین، جای تعجب نیست که هیچ کس نظریه یا رویکرد همه چیز را در مورد همه سازمان ها توضیح می دهد. در عوض، رویکردها و چارچوب های نظری مختلف بررسی شده، ابزارهایی برای تجزیه و تحلیل فراهم می کنند فعالیت سازمانی گاهی اوقات می توان از این ابزارها به صورت مکمل استفاده کرد. در مواقع دیگر استفاده از یکی ممکن است مانع استفاده از دیگری شود. اما در همه موارد یکی از آنها باید توضیح دهند که چرا سازمان ها کاری را که انجام می دهند انجام می دهند. تئوری سازمان معاصر شامل خصوصی و عمومی است سازمان های. با این حال، برخی از تفاوت های کلیدی بین مردم وجود دارد و بخش های خصوصی هنگامی که ما به طور خاص بر روی سازمان های دولتی تمرکز می کنیم، متمایز است چشم اندازهای رویکردهای مدیریتی، سیاسی و حقوقی مدیریت دولتی باید با جزئیات مورد توجه قرار گیرد.

دیدگاه های مدیریتی در مورد عمومی سازمان

مدیریت عمومی ارتدکس: POSDCORB

دیدگاه مدیریتی سنتی در سازمان های دولتی تا حد زیادی رشد می کند خارج از رویکردهای "کلاسیک" وبر و تیلور. گاهی اوقات به عنوان بسط آن رویکردها در نظر گرفته می شود و همراه با آنها به عنوان "ارتدوکس" اداری عمومی شناخته می شود. گفته شده است که ۱۹۳۷ اوج ظاهر بود از این ارتدکس - و این که ساعت متوقف شد! در آن سال بود که اصول ارتدکس در جلدی به نام مقالات علمی تدوین شد مدیریت، ویرایش شده توسط لوتر گولیک و لیندل اوریوک. گولیک مقاله «یادداشت‌هایی درباره تئوری سازمان» در سنت مدیریتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده است دیدگاه مدیریتی ارتدکس بر کارایی، اقتصاد، و اثربخشی به عنوان ارزش هایی که باید ساختار و فرآیند را مشخص کند سازمان های اداری دولتی تقسیم کار (تخصص) را کلید اساسی عقلانیت اقتصادی و بهره وری می داند. ولی پس از تقسیم کار، هماهنگی تلاش ضروری می شود. هماهنگی می تواند توسط (۱) سازمان، «یعنی از طریق ارتباط متقابل زیربخش ها باشد کار با اختصاص دادن آنها به مردانی که در یک ساختار قدرت قرار دارند، به طوری که کار با دستور مافوق به زیردستان هماهنگ شود، رسیدن از بالا به پایین کل شرکت، "۶۵ و (۲) ایده، «یعنی توسعه یگانگی هوشمندانه هدف در اذهان و اراده کسانی که به صورت گروهی با هم کار می کنند، به طوری که هر کارگر اراده کند به میل خودش با مهارت و اشتیاق، وظیفه اش را در کل جور می کند.» ۶۶ گولیک فکر می کرد که یک شرکت نمی تواند

واقعاً بدون استفاده از هر دو اینها مؤثر باشد پایه های هماهنگی، اما او تمایل داشت سازمان را برای قابلیت اطمینان آن تحت فشار قرار دهد، قابل پیش بینی بودن و اقتصادی بودن گولیک بسیاری از مشاهدات و بر را تکرار کرد، اما او آنها را تبدیل کرد نسخه ها او معتقد بود که سازمانی که تخصصها را هماهنگ می کند باید سلسله مراتبی باشد و به «یک استاد» منتهی شود. ۶۷ مقامات سلسله مراتبی باید در عمل و همچنین در تئوری کنترل داشته باشند. کنترل آنها باید با محدود کردن دامنه کنترل آنها، یعنی تعداد آنها، تضمین شود زیردستان که مستقیماً مسئول هر یک از مافوق ها هستند. گولیک و دیگران در این سنت معتقد بودند که دامنه کنترل مناسب می تواند باشد علمی تعیین می شود. کار مدیران با هدف حفظ بود هماهنگی و کنترل این شامل POSDCORB، مخفف است که ممکن است به خوبی به توصیف برنامه درسی اصلی بسیاری از مدیریت های دولتی ادامه دهید برنامه های کارشناسی ارشد: برنامه ریزی، سازمان دهی، کارکنان، هدایت، هماهنگی، گزارش دهی و بودجه بندی (نه لزوماً به این ترتیب!). تصور می شد که فعالیت های POSDCORB شامل تمام وظایف رئیس می شود اجرایی و روسای زیرمجموعه های سازمانی. مهم، گولیک اظهار داشت که برخی از آنها می توانند توسط کارکنان کارکنان، کارمندان انجام شوند که در ردیف (یا زنجیره) اختیارات مستقیم نیستند، بلکه به عنوان دستیار عمل می کنند یا مشاوران کسانی که در این سمت هستند. تمایز بین خط و کارکنان در سنت ارتدکس اهمیت یافت که این دو را توصیه می کرد توابع نباید مخلوط شوند، زیرا این امر انتساب مسئولیت را تار می کند. ارتدکس معتقد بود که اساساً یک راه کارآمد وجود دارد سازماندهی هر کارکرد دولتی مشخص سازمان می تواند بر اساس هدف باشد (به عنوان مثال، آموزش، بهداشت، رفاه)؛ فرآیند (مهندسی، حسابداری)؛ مشتری یا مواد (کشاورزان، جانبازان، فقرا، یا یک منبع طبیعی)؛ یا مکان (ایالت، منطقه، شهر، مناطق روستایی). مدیریت علمی: مزایا و معایب از پایگاه های سازمانی مختلف سازماندهی بر اساس هدف (مانند آموزش، بهداشت، رفاه):

مزایا:

- هدف را بهتر انجام می دهد
- عموم آن را ترجیح می دهند
- انرژی و وفاداری بیشتری را از کارکنان می گیرد

معایب:

- به همپوشانی های اساسی نیاز دارد
- فناوری های جدید را نادیده می گیرد

• قسمت های فرعی کار را از دست می دهد سازماندهی توسط مشتریان یا مواد (کشاورزان، فقرا، جانبازان):

مزایای:

• ساده و اجازه می دهد تا هماهنگی تماس با مصرف کننده

• تکراری بودن را از بین می برد

• اطلاعات را متمرکز می کند

معایب:

• مشتریان ممکن است مسئولیت را بر عهده بگیرند

• فدای تخصص می شود

• ممکن است درخواست سخت باشد (شهروندان درگیر می شوند دسته های همپوشانی) سازماندهی بر اساس فرآیند (تدریس، حقوق، مهندسی، حسابداری):

مزایای:

• از مهارت فنی حداکثر استفاده را می کند

• از اتوماسیون حداکثر استفاده را می کند

• هماهنگی مجوزها

• حرفه ای بودن، خدمات شغلی را تقویت می کند

معایب:

• ممکن است اعمال مشکل باشد

• فرآیند ممکن است مانع از هدف شود

• پرورش استکبار، مقاومت در برابر دموکراتیک کنترل سازمان بر اساس مکان (ایالت، منطقه، روستایی، شهری مناطق):

مزایای:

• به هماهنگی بیشتر اجازه می دهد

• کل برنامه را با منطقه مورد استفاده تطبیق می دهد

• نوار قرمز را در برخورد با دیگران کاهش می دهد واحدهای دولتی (ایالتی، محلی)

• هزینه های سفر و غیره را کاهش می دهد.

معایب:

• حفظ یکنواختی را دشوار می کند

• مدیریت کوتاه بینانه را تشویق می کند متناسب با مشکلات محلی

• ممکن است تخصص را دشوار کند

• ممکن است در برابر فشار موضعی آسیب پذیر باشد

چالش های ارتدکس

طرح هدف/فرآیند/مشتری/مکان به شدت مورد انتقاد قرار گرفته است حتی نزدیک شدن به سطح دقت علمی که ادعا می کند دارد. ویرانگرترین حمله به ارتدکس در این زمینه از آنجا بود هربرت سایمون، که طرح هدف/فرآیند/مشتری/مکان را رد کرد او بیش از مجموعه‌ای از «ضرب المثل» نیست. دو تا بیا «عجله تباه می کند» با «کسی که مردد است» متعادل می شود گمشده. " این طرح پیشنهاد می کند که به عنوان مثال، سازمان بر اساس فرآیند از یک سو حرفه ای بودن و از سوی دیگر عدم پاسخگویی را ارتقا می دهد. سایمون در ادامه استدلال کرد که علم سازمان اداری ممکن است، اما باید واقعیت ها را با دقت زیادی از ارزش ها جدا کند. از نظر فکری، رویکرد ارتدکس به طرز ویرانگری مورد توجه قرار گرفت ضربه از نقد سیمون. همچنین توسط تأثیرگذار دوایت والدو به چوبه کشی شد دولت اداری. والدو به خودی خود به رویکرد کلاسیک حمله کرد مقررات. او نشان داد که «کارایی» و «اقتصاد» قابل درمان نیستند به عنوان ارزش ها در مفهوم عملیاتی، زیرا جهت گیری کافی برای عملکرد اداری عمومی در عمل مفید نبود. علاوه بر این، دور از غیر سیاسی بودن، والدو نشان داد که رویکرد سنتی شامل یک نظریه سیاسی ضمنی در یک توسعه مرتبط، سیاست پل اچ. اپلبی و مدیریت مستقیماً مفهوم علم بی طرف از سیاست را به چالش کشید مدیریت، با نشان دادن اینکه مدیران غیر منتخب تصمیمات زیادی می گیرند که بر زندگی شهروندان آمریکایی تأثیر می گذارد. این نویسندگان تأکید کردند که سلسله مراتب و تمرکز در بسیاری از نقاط در تضاد با دموکراتیک است سیاست. این موضوع ایده جدایی شدید از سیاست و مدیریت، زیرا، همانطور که والدو استدلال کرد، هر نظریه جامع اداری عمومی احتمالاً دارای یک نظریه نهفته در سیاست نیز می باشد. سیمون، والدو و اپلبی با هم زیربنای فکری رویکرد ارتدکس را از بین بردند. انتقادات آنها در بی اعتبار ساختن ادعاهای قبلی مبنی بر «علمی بودن نظریه ارتدکس» موفق بود. قطعاً هیچ کدام انکار خواهد کرد که حاوی مقدار زیادی عقل سلیم است. با این حال به همان اندازه تعداد کمی از طرفداران آن ادعای علمی، غیرسیاسی و دانش

بدون ارزش مدیریت دولتی اما به اندازه نقدهایشان از پارادایم نظری قبلی، سایمون، والدو و اپلبی ارزشمند بود. در جایگزینی آن با یک جدید موفق نبودند. آنها نباید مقصر باشند برای این، زیرا در حدود ۶۵ سالی که آنها پیشگامانه خود را نوشتند هیچ کس دیگری نتوانسته است یک تئوری اداری عمومی یا سازمانی یکپارچه ایجاد کند که در نزدیکی موارد زیر به دست آورده باشد. که ارتدکس زمانی داشت. چه چیزی جایگزین POSDCORB خواهد شد؟ یکی از پیامدهای مهم عدم توسعه یک نظریه جدید پارادایم برای تئوری سازمان های عمومی اتکای مستمر بر این بوده است رویکرد ارتدکس در عمل تمرین کنندگان و رهبران سیاسی که باید مبارزه با عملکرد اداری عمومی به صورت روزانه نیاز به برخی دارد اصول و ارزش ها برای اطلاع رسانی اقدامات خود. آنها باید دلایلی داشته باشند انجام کاری که انجام می دهند آنها همچنین باید بتوانند این دلایل را با عبارات توضیح دهند قابل قبول برای عموم اگرچه بسیاری در حال حاضر NPM را پذیرفته اند، بسیاری دیگر احتمال بیشتری وجود دارد که به دلیل حکمت عامیانه آن به ارتدکس بازگردند: بالاخره چه کسی می تواند با «کارایی» بحث کند؟ دیدگاه های مدیریتی معاصر در مورد سازمان تاکید می کنند با این حال، اهمیت نتیجه گرا بودن. NPM و مرتبط رویکردها دیدگاه ارتدکس را که ساختار کلید مقرون به صرفه بودن است را رد می کند. آنها استدلال می کنند که مدیریت موفق به اهداف روشن و فرآیندهای انعطاف پذیر برای دستیابی به آنها نیاز دارد. ساختار باید طراحی شود برای تسهیل عملکرد به جای کنترل کارکنان، اطلاعات و منابع سازمان باید بیشتر از پایین به بالا طراحی شود از بالا به پایین باید از نیازهای ارائه خدمات ناشی شود. تمرکززدایی و کاهش سلسله مراتب معمولاً مورد علاقه است. چندین استراتژی سازمانی مبتنی بر نتیجه در به کار گرفته شده است دهه های اخیر مدیریت عملیات به دنبال شناسایی مسئولیت های عملیاتی خاص سازمان های دولتی و طراحی سازمان ها و جریان های کاری آنها برای به حداکثر رساندن بهره وری است. یا اهمیت سیاست و قانون را در بخش عمومی کم رنگ کنند. اما این کار را می کند بر نیاز آشکار به انجام وظایف دولتی در چارچوب پارامترهای تعیین شده توسط سیاست و قانون تمرکز کنید. بسیاری از توابع از دولتی که ممکن است برای رویکرد مدیریت عملیات مناسب باشد شامل مواردی است که بسیار روتین هستند، مانند: صدور گواهینامه رانندگی و ثبت نام وسایل نقلیه؛ تعمیر و نگهداری بزرگراه ها و جاده ها؛ سرویس بهداشتی تامین آب؛ و پردازش پرداخت های تامین اجتماعی. نمونه ای از یک فرآیند اداری بسیار پیچیده که به شدت به آن نیاز دارد. مزایای مطالعه سیستماتیک فرآیندها و رویه های کاری پیچیده آشکار است. مدیریت عملیات همچنین جمع آوری اطلاعات در مورد هر مرحله را تشویق می کند ابزار برنامه ریزی حجم کار و تخصیص بیشتر منابع سازمان است به طور موثر همراه با تجزیه و تحلیل شبکه های سازمانی، می تواند شناسایی اختلالات احتمالی در محیط مدیریت بر اساس اهداف، یا MBO، یک نتیجه گرا رایج است. MBO را می توان به صورت زیر تشریح کرد: تعیین اهداف، اهداف و اولویت ها در سطوح سازمانی، واحدی و مدیریتی. در حال توسعه برنامه هایی برای دستیابی به نتایج؛ تخصیص منابع؛ ردیابی یا نظارت بر

پیشرفت به سمت اهداف و مقاصد؛ ارزیابی نتایج؛ و ایجاد بهبود بر اساس بر نتایج به دست آمده. به نظر می‌رسد که MBO در ادبیات دانشگاهی مدیریت دولتی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در زمان رئیس جمهور در سطح فدرال تاکید شد دولت ریچارد نیکسون، اما پس از آن از اقبال خارج شد - شاید در نتیجه احساس گناه توسط انجمن با این حال، بررسی شهرها نشان می‌دهد که محبوبیت آن است در مدیریت شهری پایدار بوده است و بیش از نیمی از آن را گزارش کرده اند استفاده در دهه ۱۹۸۰ شواهد نشان می‌دهد که MBO سودهای بهره‌وری زیادی ایجاد می‌کند زمانی که مدیریت ارشد به آن متعهد باشد. مدیریت کیفیت جامع یا TQM توجه زیادی را به خود جلب کرد بخش عمومی در اواخر دهه ۱۹۸۰ و تا ۱۹۹۰. TQM در ابتدا بود توسعه یافته توسط W. E. Deming.⁷⁴ نسخه Deming بر نیاز به ساخت تاکید دارد کیفیت در محصولات یک سازمان به جای رفع عیوب بعداً. رویکرد او شامل تجزیه و تحلیل نرخ نقص و یافتن راه‌هایی برای کاهش آن است آنها سایر طرفداران TQM، مانند فیلپ کراسبی و جوزف جوران، از القای عدم تحمل هر گونه نقص یا انحراف از الزامات نامه مشخصات محصول در کارکنان حمایت می‌کنند. این رویکردها گاهی اوقات به عنوان قطب‌های جدا از هم در نظر گرفته می‌شوند، TQM چنین بوده است به طور گسترده‌ای استفاده می‌شود که یک سنتز کاری ایجاد کرده است. عناصر اصلی آن هستند کیفیت مشتری محور و تعیین شده توسط مشتری، "کیفیت ساخت در" در هر مرحله از تولید، کنترل تغییرات در بازده، کار تیمی، بهبود مستمر، مشارکت قوی کارگران و کل سازمانی تعهد. TQM در تمام سطوح دولتی، در بسیاری از دانشگاه‌ها و در شرکت‌های خصوصی به کار گرفته شده است. اما علاقه بخش عمومی به آن در اواسط سال به اوج خود رسید. دهه ۱۹۹۰ محدودیت‌های بودجه و فشارهای NPM برای کوچک سازی، خصوصی سازی، و دستیابی به نتایج ممکن است از عوامل بوده باشد. عامل دیگر، به عنوان جیمز سوئیس ادعا می‌کند، تناسب ناقص بین TQM و دولت است. TQM برای تولید محصولات توسعه یافته است نه خدمات. اول اینکه اکثر مشتریان این کار را نمی‌کنند به ویژگی‌های شخصی کارگرانی که دی‌وی‌دی‌های خود را تولید می‌کنند اهمیت می‌دهند توستر. با این حال، ویژگی‌های مددکاران اجتماعی، پلیس، پیشخدمت، و پیشخدمت‌ها ممکن است بخشی از خدمات کلی باشند. تغییرپذیری در ارائه خدمات کمتر از تولید قابل کنترل است. دوم، تعریف مشتری برای سازمان‌های دولتی همیشه آسان نیست که چیزی نمی‌فروشند بر اساس بیانیه ماموریت وزارت از قسمت داخلی چاپ شده در جعبه ۴،۱۰، مشتریان این بخش چه کسانی هستند؟ آنها حتی شامل نسل‌های آینده نیز می‌شود. اما هیچ‌کس در بخش نخواهد بود تا ببینیم آیا چهار یا پنج نسل از این به بعد این مشتریان خوشحال خواهند شد با کاری که امروز انجام شد همچنین مشتریان متعددی در حال رقابت هستند اهداف و دیدگاه‌ها چگونه باید اولویت بندی شوند؟ از آنجا که دولت عمدتاً بازار محور نیست، نمی‌توان از بازار انتظار داشت نحوه تخصیص منابع و خدمات کمیاب آن را تعیین کنید. در نهایت، «TQM ارتدکس به یک فرهنگ سازمانی بسیار قوی با تعهد تقریباً تک‌نگر به کیفیت بستگی دارد. به

ترتیب برای شکل دادن به آن فرهنگ، مدیران باید پیوسته در بهبود مدیریت مشارکت داشته باشند. ممکن است برای TQM خیلی سریع، ناگهانی و ناخوشایند باشد که به خوبی کار کند. با وجود اینها محدودیت ها، TQM اغلب برای برخی از سازمان های دولتی مناسب است. بیانیه ماموریت برای ایالات متحده بخش داخلی او ماموریت وزارت از کشور است برای محافظت و دسترسی به میراث و افتخارات طبیعی و فرهنگی کشورمان را فراهم کنیم مسئولیت اعتماد ما به هند قبایل و تعهدات ما به جزیره جوامع. بنچمارک ابزار مفیدی است که می تواند در ارتباط با TQM مورد استفاده قرار گیرد برای بهبود چشمگیر عملکرد سازمانی اساساً شامل اسکن «بهترین شیوه ها» در یک حوزه عملکردی خاص (مدیریت تولید، پردازش سفارش، پردازش حساب های پرداختی، مدیریت موجودی، و غیره) برای کشف پیشرفت های بالقوه در روش های سازمان انجام کارها نمونه ای از مزایای محک زدن، نیروی هوایی ایالات متحده است فرآیند به دست آوردن اجزای ارابه فرود برای جت های آن در مقایسه با یک شرکت هواپیمایی تجاری فرصت بهبود بسیار وسیع است (۱۱۷ روز در مقابل ۱۲ روز) که مزایای مقایسه هایی که از محک زدن به دست می آیند واضح است. در نتیجه، سازمان های عمومی در همه سطوح اکنون استخدام می شوند اشکال محک زدن به عنوان ابزاری برای بررسی منظم وضعیت آنها در مقایسه با کسانی که آن را به بهترین شکل انجام می دهند. مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار (BPR) ارتباط نزدیکی با TQM دارد اما معتقد است که در بسیاری از شرایط، ساختارها و رویه های سازمانی به حدی متلاشی شده اند که طراحی مجدد ریشه ای مناسب تر است. نسبت به فرآیند عمدی تر بهبود تدریجی و تدریجی TQM. BPR توسط پروفیسور مایکل همر MIT در اوایل دهه ۱۹۹۰ توسعه یافت از این مشاهده که بسیاری از سازمان ها بر انجام این کار تمرکز می کنند، پدیدار شد چیزهای اشتباه بهتر است! بنابراین تجویز او این است که تجارت نکنید فرآیندها کارآمدتر هستند، اما به دنبال راه های جدید برای تحقق هستند هدف سازمان. یکی از ابعاد مهم BPR، استفاده تهاجمی از فناوری اطلاعات برای استفاده از استعدادها و مهارت های افراد است. کارکنان در تمام سطوح سازمان. BPR تا حدودی انتقادی است بنچمارک، تا جایی که معیار ممکن است علیه تجارت کار کند بهبود با محدود کردن تفکر به آنچه قبلاً در دیگران انجام می شود سازمان ها به جای «فکر کردن خارج از چارچوب» در جهت پیشرفت ها و نوآوری های چشمگیر ایده اصلی این است که از فناوری اطلاعات برای آزادسازی پتانسیل نهفته و استفاده نشده ای که در بیشتر آنها وجود دارد استفاده کنیم. سازمان های مبتنی بر عملکرد (PBOs) یک قالب سازمانی نتیجه گرا هستند که توسط NPM ترویج می شوند. ایده این است که دولت مرکزی قرار گیرد عملیات "کارخانه" در واحدهایی که شبیه شرکت های خصوصی هستند. PBO ها بسیار هستند مقررات زدایی شده اند، اما خصوصی سازی نمی شوند زیرا وظایفی را انجام می دهند که ذاتاً دولتی تلقی می شوند. مدل شرکت دولتی است همچنین به دلیل عملکرد سازمان برنامه و بودجه یا به دلیل نامناسب بودن عدم توانایی آن در ایجاد درآمد کافی از طریق فروش یک سرویس یا تولید - محصول. اداره هوانوردی فدرال (FAA) به یک مدل شاخص

تبدیل شد در سال ۱۹۹۶، و اداره ثبت اختراعات و علائم تجاری به زودی پس از آن. بودن رهایی از مقررات زیادی توسط قانون و دفتر مدیریت پرسنل، توانست ۱۰۶۹ صفحه از مقررات داخلی را به ۴۱ کاهش دهد و حذف کند تعداد توضیحات موقعیتی که استفاده می کند از ۱۵۵۰۰۰ تا ۲۰۰۰،۷۹ این نمایندگی ها مقرون به صرفه تر هستند که در نتیجه این تغییرات تا حدودی می باشد با این حال، ایجاد سخت است. تغییر فرهنگ سازمانی پیش نیاز MBO، TQM، BPR است، و سازمان های برنامه و بودجه به کار. نگرش سنتی نسبت به کارکنان و سازمانی ویژگی ها باید تغییر کنند دو رویکرد اصلی به طور گسترده مورد بحث قرار گرفته است:

انسان گرایی سازمانی و توسعه سازمانی

اومانیسیم سازمانی رویکردی است که ریشه در جنبه انسانی دارد شرکتی که در آن داگلاس مک گرگور تضاد بین دو رویکرد مدیریتی ایجاد کرد. ۸۰ «نظریه X» (مدیریت علمی) بر این فرض استوار بود که یک کارگر معمولی تنبل است، کار را ناخوشایند می داند، کار کم می آورد. جاه طلبی و خلاقیت، تا حد زیادی نسبت به نیازهای سازمانی بی تفاوت بود و او یا طرفدار نظارت دقیق و مستمر بود. در مقابل، "نظریه Y" فرض بر این است که مردم می توانند کار را طبیعی و لذت بخش بیابند، که می توانند کار کنند خلاق و اعمال خودکنترلی، و اینکه «انگیزه، پتانسیل برای توسعه، ظرفیت پذیرفتن مسئولیت، آمادگی برای هدایت رفتار در جهت اهداف سازمانی همه در افراد وجود دارد. . . آن است مسئولیت مدیریت این امکان را برای مردم فراهم کند که تشخیص دهند و این خصوصیات انسانی را برای خود توسعه دهند.» توسعه سازمان (OD نمونه ای از یک رویکرد برای بهبود سازمان هایی که مفروضات تئوری Y را پذیرفته و بر اساس آن بنا می کنند. تئوری OD که در اصل توسط کرت لوین و همکارانش در آزمایشگاه های آموزشی ملی توسعه داده شد، بر تعاملات انسانی به عنوان کلید اصلی تاکید دارد. موفقیت یا شکست سازمانی. فرض می کند که سازمان ها بیشتر خواهند بود در حل مسئله و کنار آمدن با محیط خود در صورت وجود مؤثر است اعتماد، حمایت و همکاری بیشتر بین اعضای خود. OD شامل استفاده از «عوامل تغییر» یا مشاوران برای افزایش یک یا چند مورد از موارد زیر: اعتماد، رویارویی با مشکلات سازمانی، گشودگی بین کارکنان، اشتیاق و رضایت شخصی، مسئولیت پذیری گروهی و شخصی، و خلاقیت OD بر نظریه روانشناختی تکیه می کند تا به اعضای یک سازمان کمک کند تا نگرش خود را نسبت به خود، نقش هایشان درک کنند و تغییر دهند. سایر کارکنان و سازمان. منتقدان رویکرد اومانیسیم سازمانی استدلال می کنند که بسیاری از کارگران با مفروضات نظریه X بیشتر از فرضیات نظریه Y مطابقت دارند. اومانیسیم فاقد مبنای تجربی است به عنوان بسیار ایدئولوژیک. با این حال ایدئولوژی ها و همچنین فن آوری و علمی تحولات پتانسیل تغییر روابط در محل کار را دارند. مانند که توسط MBO، TQM، و تعهد NPM به توانمندسازی کارکنان نشان داده شده است، دلیلی وجود دارد که باور کنیم علاقه به مشارکت بیشتر سازمان ها در حال افزایش است.

رویکرد سیاسی به سازمان های عمومی

از پایان جنگ جهانی دوم، ناظران متعددی به این میزان اشاره کرده اند که سیاست در سازمان بوروکراسی های عمومی نفوذ می کند. امروز این ممکن است بدیهی به نظر برسد - اما باید به خاطر داشت که از دهه ۱۸۸۰، نظریه پردازان مدیریت دولتی در ایالات متحده مدعی شده بود که سیاست باید تقریباً از دولت متمایز شود. اختراع مجدد فدرال تلاش های دهه ۱۹۹۰ همچنان اصرار داشت که مدیریت دولتی باید باشد تجاری و بازار محور است و اینکه عملیات کارخانه آن را می توان از عملکردهای خط مشی آن جدا کرد. کسانی که سازمان دهی عمومی را مسئله ای از سیاست می دانند، از سه پیش فرض کاملاً متفاوت شروع می کنند. دولت متفاوت است اولاً این دیدگاه آن دولت را فرض می کند با سازمان خصوصی متفاوت است. به عبارت دیگر، چشم انداز عمومی تئوری سازمان محدود است و در نتیجه باید تمایز قائل شد بین سازمان دولتی و سازمان خصوصی پل اپلبی، در Big دموکراسی (۱۹۴۵)، می نویسد: «به طور کلی عملکرد حکومت و نگرش حداقل دارای سه جنبه مکمل است که دولت را از سایر نهادها و فعالیت ها متمایز می کند: وسعت دامنه، تأثیر، و ملاحظه؛ پاسخگویی عمومی؛ شخصیت سیاسی.» ۸۵ دولت شامل قدرت مستقل است. دوم، در حالی که نظریه ارتدکس به اقتدار سلسله مراتبی در مفهوم اداری و NPM با سازمان مشتری محور، رویکرد سیاسی سروکار دارد بر توسعه، حفظ و مکان یابی قدرت سیاسی تأکید دارد - یعنی اختیار تصمیم گیری سیاسی در مورد سیاست ها، یعنی اجرا و عملیات عمومی سازمانهای اداری دولتی. بر اساس رویکرد سیاسی، قدرت یک وجه اصلی اداری است سازمان ها و نهادهای عمومی بدون پرورش آن نه کارآمد و نه مؤثر می توانند باشند. نورتون لانگ در مقاله ای با عنوان در سال ۱۹۴۹ توجه خود را به این موضوع جلب کرد «قدرت و اداره»: رگ حیات مدیریت قدرت است. دستیابی، نگهداری، افزایش، ائتلاف، و از دست دادن موضوعاتی هستند که تمرین کننده و دانش آموز می توانند بیمار شوند استطاعت غفلت . . . منابع قدرت یک مدیر یا آژانس توسط فاش نشده است جستجوی حقوقی عناوین و تصمیمات دادگاه یا با بررسی اعتبارات یا تخصیص بودجه اختیارات قانونی و موجودی خزانه ضروری است اما از نظر سیاسی پایگاه های اداری ناکافی است. . . واضح است که سیستم سیاسی آمریکا به اندازه کافی تولید نمی کند قدرت در هر نقطه کانونی رهبری برای فراهم کردن شرایط یکنواخت جدایی موفقیت آمیز سیاست از مدیریت . . . [A] اداری عقلانیت ایجاب می کند که اهداف تعیین شوند و چشم اندازها مطابقت داشته باشند با یک ارزیابی واقع بینانه از موقعیت و پتانسیل قدرت. ۸۶ منافع مختلف باید نشان داده شود. پیش فرض سوم سیاسی رویکرد این است که نمایندگی یکی از دغدغه های اصلی سازمان های دولتی است. لانگ اظهار داشت که «بوروکراسی توسط همه علاقه مندان به رسمیت شناخته می شود گروه ها به عنوان کانال اصلی نمایندگی.» ۸۷ در نتیجه، در عمل الف تلاش زیادی توسط گروه ها، مقامات سیاسی و دیگران انجام می شود می خواهید مجموعه خاصی از ارزش ها را در ماموریت ها و برنامه ها مشاهده کنید از سازمان های دولتی این اغلب باعث ایجاد یک وضعیت نامرتب در آژانس ها می شود اهداف

بسیار متنوع، همپوشانی و متضاد دارند. با این حال در حدی که بازنمایی وجود دارد، «ساختار شاخه اجرایی [e] در واقع یک عالم کوچک است جامعه ما به ناچار ارزش ها، درگیری ها و نیروهای رقیب را منعکس می کند در یک جامعه کثرت گرا یافت می شود. ایده آل یک ساختار سازمانی متقارن و بدون اصطکاک، توهم خطرناکی است.» علاقه رویکرد سیاسی به نمایندگی نیز باعث می شود که مورد توجه قرار گیرد نیروی کار بخش دولتی کاملاً متفاوت از رویکرد مدیریتی است. مفهوم بوروکراسی نمایندگی بر این باور است که پیشینه اجتماعی و موقعیت مدیران دولتی می تواند بر عملکرد آنها در شغل تأثیر بگذارد. اعضای گروه های نژادی و قومی مختلف، مردان و زنان و افراد با پیشینه های اقتصادی مختلف ممکن است دیدگاه های متفاوتی بر اساس تجربه و جامعه پذیری خود داشته باشند. این تفاوتن چشم انداز می تواند آنها را به تعریف مشکلات و طراحی راه حل های متفاوت سوق دهد. این مفهوم همچنین معتقد است که ترکیب اجتماعی دولت آژانس ها به عملکرد و مشروعیت آنها در بین اعضای سازمان مربوط می شود عمومی. برای مثال، یک نیروی پلیس تماماً سفیدپوست ممکن است در محله های آفریقایی-آمریکایی کمتر مشروع تلقی شود تا یک نیروی پلیس کاملاً آمریکایی. یا از نظر نژادی ادغام شده است. در تأکید بر این سه مقدمه، رویکرد سیاسی به عموم است سازمان معتقد است که «دکترین سازمانی تأسیس شده [ارتدکس]، با تأکید بر مکانیک ساختاری، درک ناقصی از نظام قانون اساسی، رفتار نهادی و استفاده های تاکتیکی و استراتژیک از ساختار سازمانی به عنوان ابزاری برای سیاست، موقعیت، نشان می دهد. و قدرت تئوری های ارتدکس در مورد کاربرد آنچنان اشتباه نیستند مسائل مرکزی سازمان قوه مجریه تا حد زیادی بی ربط است.» در اینجا پس باز هم متوجه می شویم که تا حدی مدیریت سیاسی و سنتی است رویکردها، که از مقدمات مختلف شروع می شوند، در نهایت با یکدیگر صحبت می کنند. رویکرد سیاسی مبتنی بر تعدادی از مشاهدات است که چنین نیست لزوماً به شکلی منسجم به یکدیگر مرتبط هستند. از جمله اینها هستند.

کثرت گرایی

سازمان ادارات عمومی و قوای مجریه دولتی باید کثرت گرا باشد به عبارت دیگر، آنها باید بسیار نماینده باشند گروه های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی رقیب جامعه به عنوان الف کل آژانس ها باید برای این منافع و مردم نمایندگی ارائه دهند سیاست گذاری باید از طریق رقابت سیاسی بین آژانس ها انجام شود. این رویکرد مستلزم آن است که مأموریت های سازمانی به جای یکپارچه، مرکب باشند یا سازمان های مجزای زیادی وجود داشته باشند. به طور کلی، بخش دولتی باید به تعدادی از نگرانی های مختلف بدون ایجاد هیچ گونه رسمی رسیدگی شود مجموعه ای از اولویت ها بیانیه مأموریت وزارت کشور ایالات متحده یک مثال کلاسیک را ارائه می دهد. مأموریت های متنوعی از این نوع، پشتیبانی گسترده ای را برای آژانس ها ایجاد می کند و مدیران را قادر می سازد تا تأکید را تغییر دهند. از یک جنبه از برنامه خود به جنبه های دیگر در ارتباط با نیاز به حفظ و تقویت حمایت در میان حوزه

های انتخابیه خود و به حداقل رساندن مخالفت کثرت گرایی نیز با همپوشانی ماموریت ها در بین آژانس ها ایجاد می شود. شاید بهترین نمونه فعلی در مدیریت پرسنل فدرال یافت شود. هر یک از موارد زیر مستقیماً دخیل است، اما هر کدام تمرکز متفاوتی دارند، به عنوان نام آنها نشان می دهد: دفتر مدیریت پرسنل، سیستم های شایستگی هیئت حفاظت، اداره روابط کار فدرال، دفتر اخلاق دولتی، و کمیسیون فرصت های شغلی برابر.

خودمختاری

کثرت گرایی مستلزم آن است که ساختار دولت منعکس کننده منافع گوناگون باشد جامعه. نمایندگی بیشتر مستلزم وجود درجه بالایی از استقلال در میان بسیاری از واحدهای سازمانی در ساختار اداری دولتی. خودمختاری واحدهای مختلف را قادر می سازد تا بر ارائه نمایندگی به حوزه های انتخابیه یا مشتریان خود تمرکز کنند. گاهی اوقات خودمختاری تکامل می یابد تحت فشار سیاسی و رهبری اداری؛ در زمان های دیگر ساخته می شود تبدیل به قانون طبق قانون اساسی، کمیسیون های نظارتی مستقل (IRC) چنین نیستند بخشی از قوه مجریه محسوب می شود. آژانس های مستقل، مانند EPA ، و حتی برخی از واحدهای داخل بخش، مانند FBI، نیز می توانند به درجه بالایی از خودمختاری دست یابد. استقلال سازمانی ممکن است از نظر سیاسی برای تقویت نمایندگی بیشتر مطلوب باشد، اما ممکن است اجرایی شود هماهنگی و کنترل مدیریت دولتی دشوار است.

ارتباط قانونگذاری

رویکرد سیاسی به سازمان های عمومی نیز بر این ارتباط تأکید می کند بین کمیته های قانونگذاری و سازمان های اداری بسیاری در نظر می گیرند سازمان های دولتی به عنوان اعضای کلیدی کمیته های قانون گذاری و کمیته های فرعی باشند. بر اساس این دیدگاه، سلسله مراتب سازمانی در درون قوه مجریه شعبه کل ساختار اقتدار را در بر نمی گیرد حداقل روسای کمیته ها و کمیته های فرعی را شامل شود قوه مقننه و شاید کارکنان آنها نیز. تا حد زیادی ساختار سازمانی شاخه اجرایی فدرال و کمیته ها و کمیته های فرعی کنگره به طور مستقیم با هم مرتبط هستند. گسترش قوه مجریه واحدهای سازمانی شعب همگام با رشد کمیته های فرعی پیش رفتند. علاوه بر این، آژانس ها و کمیته های فرعی روابط حمایتی متقابل را توسعه خواهند داد. قانون عملکرد و نتایج دولت ۱۹۹۳ و قانون نوسازی عملکرد و نتایج دولت در سال ۲۰۱۰ پیوند بین (زیر) کمیته و برنامه های اداری را رسمی کرد الزام آژانس های فدرال به تدوین و اولویت بندی اهداف برنامه خاص در مشورت با کنگره بنابراین یک مدیر عمومی ممکن است پاسخگو باشد و از نظر سیاسی در قبال اعضای قوه مقننه و همچنین مقامات قوه مجریه مسئولیت دارد.

عدم تمرکز

رویکرد ارتدکس به سازمان های عمومی به مسئله تمرکز در مقابل تمرکززدایی از منظر کارایی و اقتصادی می پردازد. تمرکززدایی به معنای ایجاد دفاتر میدانی و منطقه ای دفاتر برای در دسترس قرار دادن خدمات دولتی به مردم مفید تلقی می شود شهروندی اما تمرکززدایی، هماهنگی و کنترل را نیز پیچیده می کند واحدهای اداری از این رو، رویکرد مدیریتی این تعادل را حفظ می کند باید در نقطه ای زده شود بار دیگر رویکرد سیاسی پرسش دیگری را مطرح می کند و به نتیجه دیگری می رسد. از منظر سیاسی، تمرکززدایی را نمی توان در نظر گرفت جدا از نمایندگی به عنوان مثال، هربرت کافمن این را مشاهده کرد «در حالی که گاهی اوقات [تمرکززدایی] به دلایل کارآمدی دفاع می شود، اینطور است بیشتر اوقات از نظر مشارکت مؤثر مردمی در دولت توجیه می شود.» ۹۱ در سطح فدرال، حدود ۱۵ درصد از کارمندان در منطقه شهری واشنگتن، دی سی. بقیه در زمینه نمایندگی واقع شده اند و دفاتر منطقه ای داخلی یا خارجی. نظم منطقی خاصی وجود دارد محل دفاتر منطقه ای آژانس های فدرال در ده شهر بزرگ از جمله سانفرانسیسکو، دنور، بوستون، نیویورک و آتلانتا. اما محل قرارگیری دفاتر میدانی برای عملیات های مختلف اداری اغلب تصادفی به نظر می رسد. در یک منطقه معین، دفاتر جداگانه یک بخش واحد ممکن است مستقر شوند دفاتر میدانی آنها در شهرهای مختلف. اگر فردی بخواهد با یکی برخورد کند واحد اداری در این زمینه، ممکن است مجبور شود به شهر دیگری برود اگر او بخواهد با واحد دیگری از آن سر و کار داشته باشد، بیشتر از آن لازم است بخش قبل از تجمیع و حذف برخی از ۱۲۰۰ آن دفاتر صحرایی در دهه ۱۹۹۰، وزارت کشاورزی حدود ۲۰ یا بیشتر «نقشه های منطقه ای»، یعنی راههایی برای تقسیم کشور از نظر محل و صلاحیت دفاتر میدانی دفاتر مختلف آنها. توضیح اصلی برای این رویکرد به تمرکززدایی سازمانی سیاسی است همانطور که کافمن اشاره می کند، ممکن است بازنمایی را تسهیل کند عامل رابطه بین یک دفتر و یکی از اعضای قانونگذار است. دفاتر صحرایی تحت تأثیر سیاست های بشکه ای گوشت خوک قرار دارند. آژانس ها نیز می توانند آنها را پیدا کنند در تلاش برای جلب یا حفظ حمایت قانونگذاران. به خوبی ممکن است مفید باشد یک دفتر صحرایی در محله محل سکونت یک قانونگذار که دفتر با او قرار دارد به ویژه می خواهد همکاری کند. در اینجا دفاتر (زیر سیستم های آژانس) به دنبال این هستند محیط خود را به گونه ای تطبیق داده یا آن را کنترل کنند که ممکن است انسجام کلی سازمان را کاهش دهد. چک لیستی از سوالات سیاسی در مورد اداری سازمان هارولد سیدمن رویکرد سیاسی به سازماندهی عمومی را بررسی کرد جزئیات بسیار زیادی در کتاب سیاست، موقعیت و قدرت: پویایی فدرال سازمان. او در نتیجه گیری خود چک لیستی از مسائلی که باید ارائه کند ارائه می کند در هر سازماندهی مجدد

پیشنهادی مورد توجه قرار گیرد. سوالات او مفید است خلاصه ملاحظاتی که قبلاً مورد بحث قرار گرفت. می توان آنها را بازنویسی کرد یا به شرح زیر نقل می شود:

۱. «حوزه ای که ایجاد می شود چیست یا به دست آمده و تا چه اندازه می تواند بر سیاست ها و مدیریت برنامه؟»

۲. گستردگی حوزه انتخابیه چقدر است؟ آیا نشان دهنده منافع محدود است مخالف برخی از جنبه های برنامه اداری؟

۳. چه کمیته هایی در کنگره صلاحیت رسیدگی به آن را خواهند داشت برنامه اداری، و نگرش آنها احتمالاً در نظر است
حوزه انتخابیه آنها؟

۴. سنت بخشی که قرار است برنامه در آن باشد چیست؟ قرار داده شده؟ آیا حمایت کننده، خصمانه یا بی تفاوت خواهد بود؟

۵. «حوزه های انتخابیه که سازمان مدیریت به آنها چه هستند پاسخ می دهد؟ آیا تضاد منافع آشکاری وجود خواهد داشت؟»

۶. «محل قدرت در رابطه با مدیریت برنامه کجاست: رئیس جمهور، رئیس آژانس، دفاتر، کمیته های کنگره، اصناف حرفه ای، گروه های ذینفع. . .؟»

۷. محدودیت های دسترسی به کسانی که تصمیم گیرنده هستند چیست؟ مسئولیت برنامه؟

۸. «آیا طراحی برنامه باعث تسلط یک حرفه ای خاص می شود؟ دیدگاه و آیا این منجر به تحریف اهداف برنامه خواهد شد؟»

۹. آیا سازمان برنامه به گونه ای طراحی می شود که تسهیل شود همکاری با سایر واحدهای دولتی که همپوشانی یا مرتبط دارند مسئولیت ها؟

۱۰. «چه تدابیری برای اطمینان از اینکه هیچ گروه یا طبقه ای از مردم از شرکت در برنامه حذف شده و عادلانه است در مزایای برنامه سهمیم شوید؟»

۱۱. آیا شکل سازمان باعث ایجاد وضعیت، دیده شدن و عمومی می شود پشتیبانی تا حد مناسب برای عملکرد برنامه؟

۱۲. ترتیبات ساختاری و رویه ای چگونه بر تعریف مسئولیت و پاسخگویی در قبال برنامه؟ آیا آنها تشویق "پاس باک" ۹۳؟ به فهرست سیدمن می توان سوالاتی در مورد نظارت بر آن اضافه کرد برنامه

در قوه مجریه جالب توجه خاص خواهد بود که آیا مدیران سیاسی مسئول آن به تایید سناتورهای نیاز دارند، آیا آنها مستقیماً توسط رئیس جمهور منصوب می شوند یا این که آنها را انتخاب خواهند کرد توسط رؤسای بخش منصوب شود. بدون شک می توان مسائل دیگری را نیز مطرح کرد. با این حال، این ملاحظات باید به طور منطقی جامع ارائه دهد راهنمای رویکرد سیاسی به سازمان.

➔ رویکرد قانونی به سازمان های عمومی

رویکرد حقوقی به سازمان های عمومی به ندرت به عنوان یک رویکرد منسجم مورد بحث قرار می گیرد مجموعه اصول و مقدمات بلکه باید از نوشته ها استنباط کرد علمای حقوق، تصمیمات قضات و مصوبات قانونی مربوطه. آن هدف اصلی ایجاد ساختاری است که در آن قضاوت عادلانه یا حل و فصل تعارضات صورت گیرد. حداقل، چنین ساختاری باید فعال شود به طرف های مقابل در مورد موضوعاتی که باید مورد مناقشه قرار گیرند، اطلاع داده شود فرصتی برای ارائه شواهد یا اطلاعاتی که تفسیر آنها از قوانین یا قوانین را پشتیبانی می کند و فرصتی برای توضیح رفتار و مقاصد خود دارند. اما مهم تر از همه، شاید، رویه های دشمن باید از عهده هر طرف برآیند یک انجمن منصفانه که در آن شواهد، تفسیر ادعاها، و اطلاعات ارائه شده توسط دیگری قضاوت سنتی از دشمن استفاده می کند رویه، همانطور که در رویه دادگاه به بهترین شکل نشان داده می شود، مملو از قوانین پیچیده شواهد است. حل اختلاف جایگزین (ADR) بیشتر بر حل و فصل اختلافات از طریق مذاکره، میانجیگری یا داوری متکی است. (اینها تکنیک های حل اختلاف در زمینه روابط کار مورد بحث قرار می گیرد فصل بعدی). استقلال مدتهاست که توسط کسانی که از رویکرد قانونی به مردم حمایت می کنند، تاکید شده است سازمانی که سازمان های اداری وظایف قضاوت را انجام می دهند باید از استقلال خوبی از بقیه دولت برخوردار باشد. مقداری دانشمندان حقوقی فکر می کردند که هر گونه قضاوت توسط سازمان های اداری چنین خواهد بود پایبندی به حاکمیت قانون را به خطر می اندازد. این ایده که آژانس ها می توانند ترکیب شوند کارکردهای قانونگذاری (تولید قوانین)، اجرا (اجرا) و قضاوت به ویژه برای بسیاری آزردهنده بود. این به توضیح اینکه چرا IRC ها کمک می کند اغلب به شدت به قضاوت تکیه می کنند، تکامل یافته است. مفهوم کلیدی این بود که قضاوت اداری می تواند به طور ایمن به غیر حزبی و دارای انزوای سیاسی واگذار شود کمیسیون های نظارتی مستقل در سطح فدرال، اولین مورد، کمیسیون بازرگانی بین ایالتی ((ICC)، در سال ۱۸۸۷ ایجاد و مجاز شد تنظیم حمل و نقل، به ویژه راه آهن، در جهت منافع عمومی. بر فراز در سالها، چندین کمیسیون نظارتی، هیئت ها و آژانس های مستقل دیگر عمدتاً با این استدلال ایجاد شدند که «همانطور که ما قضات خود را می خواهیم. مستقل از نفوذ سیاسی، بنابراین ما سازمان هایی را می خواهیم که اعمال کنند وظایف قضایی به طور مشابه مستقل باشد. هر چه کارکرد قضایی بزرگتر باشد، دلایل استقلال قوی تر است.» ۹۵ به عبارت دیگر، جایی که عاملیت عملیات مربوط به قضاوت است، آنها نباید در معرض آن قرار گیرند فشارهای حزبی

و دیگر فشارهای سیاسی تلاش برای ایجاد چنین استقلالی شامل چندین ترتیب ساختاری است که در ادامه به آن پرداخته می شود.

فرمت کمیسیون

اغلب سازمان هایی که وظایف شبه قضایی را انجام می دهند توسط الف هیأت کمیسران به جای یک مقام اجرایی سیاسی واحد یا سایر مقامات سلسله مراتبی، که عموماً توسط مدیریتی و سیاسی دیکته می شود. رویکردهای سازمان عمومی همان طور که کنت سی دیویس، یکی از دانشمندان برجسته حقوق اداری قرن بیستم، توضیح می دهد، «همانطور که ما می خواهیم استیناف دادگاهها باید از اعضای متکثر تشکیل شوند تا در برابر موارد خاص محافظت کنند از یک فرد واحد، ما می خواهیم سازمان هایی که قدرت قضایی را اعمال می کنند، باشند همگانی.» به علاوه، چون مأموریت های این سازمان ها به این صورت تعریف شده است در راستای منافع عمومی، آنها نباید توسط یک حزب سیاسی کنترل شوند. بلکه باید به آنها اجازه داد تا درازمدت توسعه دهند.

دیدگاه غیر حزبی

معمولاً محدودیت هایی برای تعداد کمیشنرهایی که می توانند وجود داشته باشد وجود دارد متعلق به همان حزب سیاسی است. چنین ترتیباتی تضمین کننده اقلیت است اعضای حزب در جاتی از مشارکت و فرصتی برای ابراز نظر نظرات. در صورت لزوم، آنها ممکن است نظرات مخالف را ارائه دهند، که ممکن است تحت تاثیر قرار گیرد دادگاه های تجدید نظر علاوه بر این، کمیسرها معمولاً توسط رئیس منصوب می شوند مجریه با موافقت مقننه عموماً مناصب خود را در دوره های متوالی، شرایط ثابتی دارند و صرفاً به دلایل سیاسی از حذف محافظت می شوند. این رئیس جمهور یا والی را از جایگزینی همه کمیشنران در این کشور باز می دارد. بسته به زمینه، فرمت کمیسیون ممکن است به عمق بیشتری برسد ساختار اداری چنین آژانسی. کارکنان ممکن است مسئول و در برابر کمیسیونرهای منفرد پاسخگو باشد و در نتیجه قدرت را تکه تکه کند. این کمیسیون همچنین ممکن است از نظر سیاسی در امتداد خطوط حزبی یا سیاست تقسیم شود. عایق از *Ex Parte Influences* منطقی است که اگر قرار است کمیسرهای یک سازمان با وظایف قضایی در تصمیم گیری مستقل باشند، باید از آنها جدا شود. از فشارهای اعمال شده توسط قانونگذار و شاید گروه های دیگر. با این حال آن را به همان اندازه درست به نظر می رسد که نظرات قانون گذاران و دیگران ممکن است در آن مفید باشد تعیین آنچه به نفع عموم است. رویکرد حقوقی سعی می کند حل کند این معضل با تشویق به مشارکت گسترده در رویه های قانون گذاری این گونه آژانس ها و در عین حال ممنوعیت تماس های یک طرفه با تصمیم گیرندگان آژانس زمانی که درگیر قضاوت هستند. چنین تماس های یک طرفه ای *ex parte* نامیده می شوند و نقض ناعادلانه محسوب می شوند از این الزام که هر طرف فرصت عادلانه

ای برای ارائه پرونده خود داشته باشد. رویکرد حقوقی آنقدر بر این امر اصرار داشته است که حداقل در یک مورد، D.C. فدراسیون انجمن های مدنی علیه ولپ (۱۹۷۲)، دادگاه تجدید نظر فدرال به یک دادگاه منطقه ای دستور داد تا از دبیر وزارت حمل و نقل بخواهد تا یک فرآیند تصمیم گیری را ایجاد کند تا بتواند اقدام کند. آزاد از «فشارهای خارجی غیرمرتبط با ماهیت سؤال». نکته چنین رویه‌هایی حذف فشار از سوی یکی از اعضای کنگره بود! بازرسان مستقل شنوایی - اداری قضات قانون همانطور که رویکرد حقوقی به نفع استقلال روسای آژانس‌هایی است که درگیر قضاوت و ایزوله کردن آنها از ارتباطات سابق، بر این باور است که دیگرانی که تصمیمات قضاوتی را در داخل آژانس می‌گیرند باید به طور مشابه خودمختار باشند. باز هم، این رویکرد در تضاد کامل با رویکرد است اصرار ارتدکس مدیریتی بر سلسله مراتب همچنین با تاکیدات مخالف است در مورد نمایندگی و مشارکت گسترده تشویق شده توسط سیاسی رویکرد به سازمان عمومی معاینات شنوایی، که ممکن است آنها نیز فراخوانی شوند قضات حقوق اداری ((ALIS)، ریاست جلسات دادرسی اداری مربوط به مسائل مربوط به انطباق با قوانین و قوانین آژانس، واجد شرایط بودن برای مزایا، اعطای مجوز، برخی از اشکال قانون گذاری، و تعیین نرخ. در سطح فدرال، قانون رویه اداری ۱۹۴۶، به عنوان اصلاح شده، مقرر می‌دارد که آژانس مرکزی پرسنل، دفتر پرسنل مدیریت، ALI ها را از طریق رویه های شایستگی رقابتی انتخاب و ایجاد کنید پرداخت آنها هیئت حفاظت از سیستم های شایستگی از آنها در برابر انضباط محافظت می‌کند یا اخراج به دلایلی غیر از "علت خوب". ALI ها معاف هستند ارزیابی عملکرد آژانس و از انجام هر گونه وظیفه ممنوع است ناسازگار با مسئولیت های قضاوتی آنها. در اصل، اگر عمل نباشد، برخلاف تصور تخصصی که در رویکردهای مدیریتی وجود دارد، این کارمندان دولتی ممکن است از آژانسی به آژانس دیگر تغییر کنند تا این کار را نکنند بیش از حد از دیدگاه های سیاستی این یا آن سازمان حمایت می‌کنند. علاوه بر این مقررات برای استقلال، قاعده *ex parte* است به شدت تفسیر شده است. مقامات در آژانسی که بازرس شنوایی در آن حضور دارد تعیین شده از بحث در مورد موضوعات تحت داوری با این سازمان منع می‌شوند معاینه شنوایی کارمندان آژانس نیز در حال انجام دادسرا و وظایف تحقیقاتی جز به عنوان بخشی از جلسه استماع. این مفاد استقلال اگر آژانس باشد چندان منطقی نخواهد بود آزاد بودند تا تصمیم پیشنهادی بازرس شنوایی را نادیده بگیرند بخشودگی. در نتیجه، از طریق عرف، عمل و قانون، گرایش پیدا کرده است تدوین شده تا نظر قاضی حقوق اداری تایید شود مگر اینکه به نظر می‌رسد «(۱) با توجه به واقعیت ها کاملاً غیرقابل توجیه است. (۲) آشکارا مخالف و مخل اهداف سیاست آژانس باشد. (۳) در الف رسیده است روشی بی پروا از لحاظ رویه ای که به منظور ایجاد بازبینی دادگاه است. (۴) بی جهت نسبت به یک مهمان تندخویی کنید. و (۵) احتمالاً انتقام‌جویی‌های سیاسی ناخواسته را به دنبال خواهد داشت.» با این حال، برای محافظت از تصمیم نادرست توسط یک بازرس واحد، رویه ها ممکن است درخواست تجدید نظر در یک آژانس را فراهم کنند. این یکی دیگر را اضافه می‌کند فرآیند قضاوت و ساختار به سازمان آژانس.

کارکنان برای قضاوت

رویکرد حقوقی به مدیریت دولتی بر این باور است که قضاوت فعالیت‌های سازمان‌های دولتی اغلب از رویه‌های آزمایشی پیروی می‌کنند. این رویکرد توسط الزامات قانون اساسی برای روند دادرسی بر اساس شرایط خاص مدل قضاوتی شامل یک ساختار ضمنی است که فراتر از وجود بازرسان مستقل شنوایی است. همچنین شامل می‌شود انواع دیگر پست‌های سازمانی از جمله بازپرسی و دادستانی واحدها محققین به عنوان کارمندان کلیدی در بسیاری از نهادهای نظارتی شناسایی شده اند زمینه ها. ۱. از آنجایی که آنها باید احتیاط زیادی داشته باشند، نظارت و آموزش آنها به ملاحظات حیاتی برای عملکرد مناسب تبدیل می‌شود. آژانس این نیاز به موقعیت‌های سلسله مراتبی برای نظارت بر آنها را معرفی می‌کند رفتار و واحدهای کارکنان برای آگاهی کامل آنها از تغییرات در خط مشی آژانس، قانون و تکنیک دادستان‌ها همچنین به ترتیبات حمایتی از جمله نیاز دارند کارکنان برای انجام تحقیقات؛ تجزیه و تحلیل درخواست‌های اشخاص خصوصی برای افزایش نرخ، مجوزها، و مزایای دیگر؛ و کمک به آماده سازی پرونده ها و خلاصه برای قضاوت.

حل اختلاف جایگزین

حل اختلاف جایگزین (ADR) انعطاف پذیری بسیار بیشتری نسبت به آن ارائه می‌دهد قضاوت سنتی و به شدت توسط NPM حمایت می‌شود. قانون تنظیم مقررات مذاکره شده (۱۹۹۰) و قوانین حل و فصل اختلافات اداری (ADRAS) سال ۱۹۹۰ و ۱۹۹۶ چارچوب‌های جدیدی را برای حل اختلاف توسط آژانس‌های فدرال قانون تنظیم مقررات مذاکره شده به آژانس‌ها اجازه توسعه می‌دهد قوانین پیشنهادی بر اساس اجماع از طریق مذاکره. اهداف اصلی بهبود به موقع بودن و محتوای قوانین (به فصل ۹ مراجعه کنید) و کاهش تعداد دعوایی که قانونگذاری آژانس را به چالش می‌کشد. از نظر تئوری، آژانس‌ها باید به عنوان یکسان با سایر طرف‌های ذینفع مذاکره کنند. هر چند در نهایت، آنها مسئول محتوای قوانین هستند. میانجیگری یا وسایل دیگر تسهیل ممکن است استفاده شود. ADRA از آژانس‌ها می‌خواهد که متخصصان حل اختلاف را در کارکنان خود داشته باشند و ADR را در قراردادهای و سایر موارد قانونی ارتقا دهند. درگیری‌ها قانون ۱۹۹۶ دآوری الزام آور را به عنوان ابزاری برای حل و فصل اجازه می‌دهد اختلافات هر سه اقدام به سمت تقسیم اختیار با افراد خارجی، از جمله میانجی‌ها، و پاسخگویی بیشتر اداری است. آنها در تضاد با تاکید مدیریت ارتدوکس بر وحدت فرماندهی و خطوط روشن قدرت. آنها همچنین برای فرهنگ‌های سازمانی که مذاکره را غیرحرفه‌ای و کاهش ارزش تخصص فنی می‌دانند، چالشی ایجاد می‌کنند. پاسخگویی که آنها ممکن است از عهده آنها برآیند، مورد پسند رویکرد سیاسی است به قیمت پنهان کردن پاسخگویی است. در مجموع، یک رویکرد حقوقی به سازمان‌های عمومی وجود دارد که به طور اساسی با رویکردهای مدیریتی و سیاسی متفاوت است. بر استقلال به جای سلسله مراتب، انصاف رویه‌ای و منظم بودن تاکید می‌کند

کارایی و حقوق فردی به جای نمایندگی گروهی. در ADR نسخه آن به نفع به اشتراک گذاری قدرت و پاسخگویی حتی با هزینه ای است پاسخگویی و تکیه بر تخصص تخصصی. اگرچه احتمالاً دستیابی به بسیاری از اهداف خود، تعجب آور نیست که رویکرد قانونی به مردم است سازمان اغلب توسط کسانی که به دنبال ارتقاء مدیریت هستند مورد حمله قرار می گیرد و اهداف و ارزش های سیاسی بنابراین، یک بار دیگر، ما تمایل داریم که رویه های اداری عمومی قانون مایلز را تأیید کنند: «هرجا یکی ایستادن بستگی به جایی دارد که فرد بنشینند.» چشم انداز سنتز چیست؟ رویکردهای سازمان عمومی؟

نتیجه گیری: آینده

بسیاری بر این باورند که سازمان های عمومی در آینده نگاه قابل توجهی خواهند داشت متفاوت از دیدگاه های مدیریتی، سیاسی یا حقوقی از امروز اما این امکان وجود دارد که آنها بسیاری از ویژگی ها را ترکیب کنند سازمان های معاصر بر اساس این رویکردها. قطعاً وجود دارند گرایش های گسترده به سمت تغییر است، اما آنها تا حدودی متفاوت هستند.

مفروضات اساسی

ریشه این ادعای عمومی که سازمان های عمومی متفاوت به نظر می رسند در آینده این تصور وجود دارد که سازمان های اداری معاصر به سرعت در حال منسوخ شدن هستند. این یک اصل اصلی NPM است. با توجه به الف مطالعه دفتر پاسخگویی دولت ایالات متحده ((GAO)، برای همگام شدن با محیطی که به سرعت در حال تغییر است، آژانس های فدرال باید از موارد زیر استقبال کنند:

۱. تعهد رهبری و مسئولیت پذیری نشان داده شده برای تغییر.
۲. ادغام ابتکارات بهبود مدیریت در تصمیم گیری برنامه ای؛
۳. برنامه ریزی متفکرانه و دقیق برای هدایت تصمیمات، به ویژه به رسیدگی به مسائل مربوط به سرمایه انسانی و فناوری اطلاعات؛
۴. مشارکت کارکنان برای استخراج ایده ها و ایجاد تعهد و مسئولیت؛
۵. همسویی سازمانی برای ساده کردن عملیات و شفاف سازی مسئولیت؛ و
۶. مشارکت قوی و مستمر کنگره. این عناصر به طور کلی با الزامات قانون عملکرد و نتایج دولت در سال ۱۹۹۳ و قانون نوسازی عملکرد و نتایج دولت در سال ۲۰۱۰ مطابقت دارند که قانونگذاری را تشکیل می دهند. اساس تلاش فدرال برای اندازه گیری عملکرد آژانس، تخصیص منابع بر اساس

دستیابی به اهداف عملکرد، و اقدامات اصلاحی در جایی انجام شود کمبودهایی وجود دارد به بیان واضح تر، آژانس ها باید خود را تطبیق دهند و گرنه شکست خواهند خورد مأموریت های خدمات عمومی آنها با این حال، به دلایل مختلف، سازمان های سنتی کند به نظر می رسند یا قادر به انطباق با سرعت سریع تغییرات در زندگی معاصر نیست. بسیاری از آژانس ها بسیار متمرکز، سفت و سخت، تدافعی و ناتوان از استفاده از منابع انسانی خود باقی می مانند به طور موثر، بیگانه کننده و حتی در برخی موارد سرکوب کننده است. خلاصه کمبود دارند انعطاف پذیری برای همگام شدن با تغییرات مداوم تکنولوژیکی، سیاسی، محیط های اقتصادی و اجتماعی که آنها باید با آنها تعامل داشته باشند. سلسله مراتب، در به ویژه، قادر به بهره برداری کامل از استعدادها و استفاده از دیدگاه های کارکنان نیست در رده های پایین و میانی علاوه بر این، تمایل به تأکید بیش از حد بر اقتدار دارد و توانایی افراد در راس را در عصری که "دانش" یک فرد است، اغراق می کند و رویکرد می تواند قبل از اینکه او حتی حرفه ای را برای آن شروع کند منسوخ شود او آموزش دیده بود.» در این دیدگاه، دورانی سپری شده است که یک «رهبر بزرگ» تحت سلطه یک ایده واحد - مانند تولید خط مونتاژ - می تواند به طور مؤثری سازمان برای مدت طولانی تغییر اجتناب ناپذیر به نظر می رسد، اما در کدام جهت؟ سه مدل نوظهور وجود دارد که هر کدام ریشه عمیقی در آمریکایی دارند فرهنگ - سازمان دموکراتیک، سازمان مبتنی بر بازار و سازمان شبکه ای.

سازمان دموکراتیک

«هرگاه یک نظام اجتماعی برای بقا در شرایط تغییرات مزمن رقابت می کند، دموکراسی به یک ضرورت کارکردی تبدیل می شود.» نمای شامل موارد زیر خواهد بود:

۱. ارتباط کامل و آزاد بدون در نظر گرفتن رتبه و قدرت.
۲. تکیه بر اجماع، به جای اشکال مرسوم تر اجبار یا سازش برای مدیریت تعارض
۳. این ایده که نفوذ مبتنی بر صلاحیت فنی و دانش به جای هوس های شخصی یا امتیازات قدرت
۴. فضایی که به ابراز احساسات اجازه می دهد و حتی آن را تشویق می کند و همچنین اقدامات وظیفه محور.
۵. یک سوگیری اساساً انسانی، که اجتناب ناپذیر بودن درگیری را می پذیرد بین سازمان و فرد، اما که مایل است با این تعارض بر اساس دلایل عقلانی کنار بیایند و میانجیگری کنند علاوه بر این، نگرش علمی تحقیق و آزمایش غالب خواهد شد، وفاداری به سازمان ها کاهش می یابد، زیرا کسانی که کمتر متعهد هستند به احتمال زیاد قادر به استفاده از تغییرات هستند و ترتیبات ساختاری به جای اینکه مبتنی بر تخصص های ثابت، حوزه های قضایی سفت و سخت و سطوح کاملاً تعریف شده از اختیارات سلسله مراتبی باشد، انعطاف پذیر و وظیفه محور خواهند بود.

مشارکت کارکنان

سازمان های مشارکتی با توجه به این نگاه به آینده، مشارکت کارکنان را در تمام سطوح در تصمیم گیری های موثر بر آنها تشویق خواهند کرد. کار و شاید در تدوین سیاست های سازمانی گسترده. ایده از مشارکت کارکنان جدید نیست. "نظریه نمایندگی" معاصر، که از مفروضات اقتصادی در مورد تمایل افراد به سمت رشد می کند رفتار "خودباوری" با هدف به حداکثر رساندن مطلوبیت آنها (ترجیحات)، مطلوبیت مشارکت را در نور جدیدی قرار دهد. نظریه نمایندگی «فرض می گیرد که زندگی اجتماعی مجموعه ای از قراردادهاست. به طور متعارف، یک عضو، «خریدار» از کالاها یا خدمات، «اصلی» و دیگری که ارائه می کند، تعیین می شود کالا یا خدمات، «نماینده» است. . . رابطه اصلی و عامل است بر اساس قراردادی که مشخص می کند نماینده باید چه کاری انجام دهد و چه کاری انجام دهد اصل باید در ازای آن انجام دهد (به عنوان مثال، . . . پرداخت دستمزد و مزایا . . .). به طور خلاصه، هر یک از کارکنان یک سازمان را می توان یک نماینده در نظر گرفت، آزاد است تا سعی کند شرایط قرارداد خود را با آن بنویسد. این امر توجه را به این چشم انداز جلب می کند که رفتار خودپسندی منجر به طفره رفتن و غیره می شود.

اشکال تقلب

یکی از پاسخها به چنین رفتار بالقوه ای این است که سعی کنید آن را به حداقل برسانید ویژگی های سازمانی که باعث افزایش اعتماد به نفس نامطلوب می شود. به حداقل رساندن رفتار خودپسندی در بخش عمومی نیازمند آن است سازمانها را «دبوروکراسی زدایی» می کند، اعمال و توزیع اختیارات را در درون آنها تغییر می دهد. به عبارت دیگر، برابری و مشارکت بیشتر کارکنان در اداره یک سازمان می تواند نامطلوب باشد رفتار خودپسندانه تا حدی. رفتار احترام به خود با این حال، محدوده و ساختار دقیق کارمند وقتی درگیر حدس و گمان می شویم، مشارکت لزوماً مبهم باقی می ماند در مورد آینده. با این حال، یک جنبه قطعی به نظر می رسد: چنین مشارکتی، اگر اصلاً رخ دهد، فراتر از چانه زنی جمعی خواهد بود. تشکیل شده است.

اداره وکالت

دموکراسی سازمانی در آینده ممکن است شامل افزایش اتکا به مدیریت وکالت، که شامل «تعهد پرشور آن ها است با مهارت های حرفه ای و مقام رسمی برای استفاده از این دارایی ها کم قدرت ترین و ثروتمندترین اعضای جامعه.» ۱۰۸ وکالت می تواند حداقل به سه شکل: (۱) وکالت از خارج از دولت، که در بخش بعدی بحث خواهیم کرد؛ (۲) «حمایت از درون یک دولت آژانسی که برای عمل به گونه ای خصمانه با سایر سازمان های دولتی تأسیس شده است برنامه ها،» ۱۰۹ مانند دفتر وکیل عمومی؛ و (۳) وکالت توسط مقامات اداری به نمایندگی از مشتریان یا گروه های حوزه انتخابیه. ریشه مفهوم

حمایت این باور است که مدل دشمن قضاوت را می توان تعمیم داد تا برای همه عناصر جامعه سیاسی، از جمله کسانی که با مشکلات ویژه مواجه هستند، نمایندگی مؤثری ارائه دهد. در سازماندهی ساختار حکومتی همچنان کثرت گرا خواهد بود، اما به ارائه نمایندگی جامع، دولت ممکن است مجبور شود گروه های محروم را سازماندهی کند یا حداقل سخنگویانی را قرار دهد که بتوانند به طور مؤثر شناسایی کنند. و منافع خود را در ساختار دولتی نمایندگی کنند. اداره وکالت نیز نیازمند دیدگاهی تغییر یافته از اختیار سلسله مراتبی است. حق وکلا برای دفاع، یعنی مخالفت با سیاست ها و برنامه های سلسله مراتب اداری، باید محافظت شوند. مفهوم از «عدم اطاعت» در این زمینه ارتباط چندانی ندارد، همانطور که مدیریت تمایل رویکرد به حذف خطوط تکراری، همپوشانی و تضاد اختیار و مسئولیت در نهایت، وکالت با قضاوت متفاوت است، زیرا تصمیمات مربوط به سیاست توسط نهادهای منتخب و سیاسی اتخاذ می شود. مدیران اجرایی به جای بازرسان مستقل شنوایی.

مشارکت شهروندان

مشارکت شهروندان نوعی حمایت از خارج از دولت است که یکی از ویژگی های قدیمی مدیریت دولتی در ایالات متحده است. ممکن است تبدیل شدن به یک عامل مهم تر در آینده. چنین مشارکتی می تواند از طریق کمیته های مشورتی، هیئت های شهروندی یا ترتیبات مشابه انجام می شود و همچنین می تواند مستقیماً در تصمیم گیری اداری گنجانده شود. این رویکرد در استفاده بحث برانگیز از «برنامه های اقدام جامعه» مشهود است که «مشارکت شهروندان و کنترل مدیریت دولتی را ارائه می دهد. نمایندگان محله های محلی سخنگویان واقعی تری هستند از شهروندان محروم، از روح جامعه محلی، از سیاستمداران شهرداری و شورای شهر.» رویکردهای اقدام جامعه ممکن است برای کنترل یا تأثیرگذاری استفاده شود مدارس، توسعه مسکن عمومی، منطقه بندی، رفتار پلیس و غیره جنبه های مدیریت محله محلی در برخی موارد، مشارکت شهروندان ممکن است با تدارکات دولتی برنامه ریزان حرفه ای تسهیل شود. وکلا، یا دیگران به گروه های شهروندی. دپارتمان حفاظت از محیط زیست ایالت نیویورک «متخصصان مشارکت شهروندان» را به طور تمام وقت استخدام می کند. که وظیفه آن تسهیل مشارکت شهروندان در تصمیم گیری سیاست زیست محیطی است ساخت. مشارکت شهروندان را می توان از طریق جلسات استماع آزاد تشویق کرد مواردی که توسط سازمان های اداری در نظر گرفته می شود، مانند تغییر در نرخ آب و برق، تغییر منطقه بندی، و ساخت جاده ها یا توسعه مسکن. چنین جلساتی اغلب به صورت پراکنده برگزار می شود، اما این فرصت را به مدیران دولتی می دهد تا نظرات برخی از شهروندان علاقه مند را بشنوند. دولت الکترونیک یا «دولت الکترونیک» چشم اندازهای کاملاً جدیدی را می گشاید برای مشارکت مردم در مدیریت دولتی صفحات وب آژانس می توانند درخواست کنند پیشنهاداتی برای بهبود ارائه خدمات، زیرساخت ها و سیاست ها. "جلسات شهر" الکترونیکی اکنون امکان پذیر است. به عنوان دسترسی و استفاده از اینترنت رشد، دولت الکترونیک

باید ابزار بسیار موثری برای افزایش مشارکت شهروندان فراهم کند. مشارکت شهروندی بدیهی است مبتنی بر این تصور است که شخص این کار را نمی کند باید در مسائل فنی خط مشی عمومی متخصص باشد تا بتواند تشکیل دهد نظر ارزشمندی در مورد مطلوبیت دنبال کردن یک دوره یا دوره دیگر. اگرچه ایده مشارکت شهروندان قرن هاست که وجود داشته است، اخیراً تجدید حیات در مطالعه وظیفه مدنی صورت گرفته است که در آن محققین استدلال می کنند که مدیران دولتی باید پاسخگوی شهروندان باشند و "باید مسئولیت خود را برای خدمت به شهروندان و توانمندسازی آنها در مدیریت سازمان های عمومی و اجرای سیاست های عمومی متمرکز کنند." پارادایم خدمات» از مفهوم «مشارکت اصیل شهروندان» حمایت می کند. که در آن شهروند نزدیک به موضوع و اداری قرار دارد ساختارها و فرآیندها دورترین فاصله را دارند. به علاوه، توانمندسازی تمرکز اصلی این روش غیر متعارف مشارکت است. «توانمندسازی شهروندان به معنای طراحی فرآیندهایی است که شهروندان بدانند که مشارکت آنها پتانسیل تأثیرگذاری را دارد که طیفی از نمایندگان شهروندان را شامل می شود و در جایی که نتایج قابل مشاهده است.» در حالی که روش های مرسوم مشارکت شهروندان بخش جدایی ناپذیر دموکراسی باقی می ماند، به ویژه در سطح محلی، کشف راه های جدید برای افزایش مشارکت شهروندان (یعنی دولت الکترونیک، مشارکت اصیل شهروندان) در توسعه سیاست های مستحکم برای ایجاد آینده ای قوی اجتماعی و اقتصادی بسیار مهم است. این رویکرد تهدیدی برای سلسله مراتب، تخصص و این باور که تخصص آموزش دیده باید مبنای غالب مشارکت در سیاست گذاری عمومی را فراهم کند. در برخی از اشکال، مانند جلسات باز و برنامه های اقدام جامعه، همچنین تمایل دارد اتکای دیدگاه سیاسی به گروه های تاسیس شده و سازمان های رسمی را به عنوان مبنایی برای بیان دیدگاه های شهروندان در مدیریت دولتی (عموم و مدیریت دولتی موضوعات فصل ۱۰ هستند).

سازمان بازارمحور

مدیریت دولتی مبتنی بر بازار مدل دیگری برای سازمان های اداری آینده است. این به شدت توسط NPM حمایت می شود. هسته آن است این باور که رقابت بازار مانند سازمان ها را به سمت کارآمدی سوق می دهد پاسخگو به ترجیحات مشتری چشم انداز NPM برخی از عناصر سازماندهی دموکراتیک را که مورد بحث قرار گرفت به اشتراک می گذارد. به شدت به نفع کارمند است توانمندسازی و سلسله مراتب را ناپسند می کند. توانمندسازی آنها را قادر می سازد که خدماتی را به مردم ارائه می کنند تا تصمیم بگیرند که چگونه این کار را انجام دهند. توانمند کارمند در قبال عملکرد خود، یعنی نتایج، مسئول است. وظیفه اصلی مدیریت کنترل کارکنان نیست، بلکه کارآفرینی است در ایجاد و بازاریابی خدمات یا محصولات با ارزش برای مشتریان. سازمان ها در صورتی موفق خواهند بود که مشتریان خود را راضی کنند. مشتریان رانندگی خواهند کرد سازمان های دولتی کارآمد و پاسخگو باشند. مدل بازار بر اساس همان دوگانگی سیاست - مدیریت است که توسط ارتدکس پذیرفته شده است. مانند

ارتدکس، بسیار زیاد است مدیریتی است و برای بهره‌وری یا نوع دیگری از آن، امتیاز بالایی قائل است به عنوان مقرون به صرفه بودن مدیریت یک تجارت است نه سیاست. در حالت ایده آل، NPM با خصوصی سازی و جداسازی کارخانه، این دوگانگی را نهادینه می‌کند عملیات های سیاسی، مانند مورد سازمان های برنامه و بودجه. احتمالاً سازمان های برنامه و بودجه این کار را خواهند کرد به خاطر انعطاف پذیری، به جای سلسله مراتب، مسطح باشد و از عهده الف مشارکت زیاد کارکنان به دلیل هوش و کارایی که به همراه دارد. مدل بازار مشارکت مستقیم شهروندان در آن را فراهم نمی‌کند مدیریت دولتی به مشتریان خدمت می‌کند نه شهروندان. افراد به عنوان مشتری شرکت می‌کنند. شاید گروه‌ها بتوانند همین کار را انجام دهند (به عنوان مثال، کرایه های گروهی یا تخفیف). یکی از ریسک‌هایی که از قبل در سیاست‌های بوروکراتیک وجود دارد، این است که آژانس‌ها ممکن است به مشتریان خود پاسخگو باشند و منافع عمومی را به خطر بیندازند. کشاورزان، کشتارگاه‌ها، تولیدکنندگان مواد غذایی، حمل‌کننده‌ها، سوپرمارکت‌ها و رستوران‌ها مشتریان آژانس‌هایی هستند که در زمینه ایمنی مواد غذایی فعالیت می‌کنند. تمایل دارند تا زمانی که فاجعه ای اتفاق بیفتد و مردم ضرر کنند، در برابر مقررات غیر ضروری مقاومت کنید اعتماد به محصولات خود مدیریت دولتی مبتنی بر بازار آنقدر جدید است که دیدن آن دشوار است چگونه با سه سوال کلیدی برخورد خواهد کرد. اول اینکه چگونه می‌توان سیاست را از هم جدا کرد از مدیریت؟ دولت ارتدکس اصرار داشت که جدایی وجود دارد ممکن است و تلاش کرد تا سیاست را از پرسنل و مدیریت خارج کند شهرها، بنادر، پل‌ها، پارک‌ها و سایر زیرساخت‌ها. اما پرسنل باقی ماندند آغشته به مسائل سیاسی به طور مشابه، مدیران شهری اغلب اوقات سختی را پشت سر می‌گذارند اجتناب از سیاست مقرون به صرفه بودن تنها یک معیار برای توزیع خدمات است. چه کسی سود می‌برد و چه کسی می‌پردازد ممکن است برای ساکنان و نمایندگان منتخب آنها دوم، بازارها چقدر برای تخصیص کالاها و خدمات عمومی مناسب هستند؟ بازارها ترجیحات مشتری را ثبت می‌کنند و در نتیجه طبقه بندی را امکان پذیر می‌کنند با توجه به توانایی و تمایل به پرداخت. طاقچه‌ها و بوتیک‌ها وجود دارد. افرادی که توانایی خرید خدمات و محصولات بهتر را دارند، مستعد خرید آنها هستند. می‌توان همان اصل برای برنامه های بخش عمومی اعمال شود؟ هزینه های پست اکسپرس بیشتر. آیا باید خطوط سریع در بخش وسایل نقلیه موتوری یا اجتماعی وجود داشته باشد دفاتر امنیتی برای کسانی که مایل به پرداخت هزینه برای خدمات سریعتر هستند؟ نابرابری در حال حاضر یک واقعیت زندگی در ایالات متحده است. آیا مدیریت دولتی مبتنی بر بازار آن را افزایش می‌دهد؟ شاید. در نهایت تشکل های اداری مبتنی بر بازار چگونه برگزار می‌شود پاسخگو؟ NPM مطمئناً در پاسخگویی سنتی صحیح است مکانیسم‌ها به جای نتایج، بر فرآیندها تمرکز می‌کنند و می‌توانند مدیریت دولتی را در تشریفات اداری خفه کنند. اما مسئولیت پذیری برای نتایج به تنهایی نیز وجود دارد. به ناچار، جهت گیری نتایج باید با آن ترکیب شود و با ارزش های رویکردهای سیاسی و حقوقی تعدیل شده است. اما چگونه می‌تواند این کار بدون تنظیم مجدد آژانس

ها و فرآیندهای NPM انجام می شود خیلی سخت تلاش کردید که مقررات زدایی کنید؟ پرداختن به این مسائل مدل مبتنی بر بازار را تحقیر نمی کند. خیر رویکرد سازماندهی مدیریت دولتی هنوز توانسته است ما را راضی کند سه دیدگاه کلی یا به حداکثر رساندن تمام اهداف رقابتی ما. حرکت به سوی سازماندهی دموکراتیک و مدیریت دولتی مبتنی بر بازار پاسخگویی و مشارکت کارکنان را بپذیرید، البته نه لزوماً از طریق مذاکره جمعی این ارزش‌ها قبلاً تأثیر عمده‌ای بر آن داشته‌اند اصلاح مدیریت پرسنل عمومی، مرکزی برای تمام مدیریت دولتی.

سازمان شبکه ای

در مدیریت دولتی معاصر، برنامه های زیادی سازماندهی شده و در مدل های حاکمیت مشارکتی یا به روش های دیگری که دامنه آن را در بر می گیرد، عمل کنند مرزهای بین بخش دولتی و خصوصی (مانند موارد غیرانتفاعی سازمان هایی که خدمات اجتماعی مستقیم را تحت قرارداد با سازمان های دولتی ایالتی ارائه می کنند، و سطوح دولتی را در بر می گیرند (مانند زمانی که دولت های ایالتی از کمک های مالی فدرال برای هماهنگ کردن برنامه هایی که شامل بسیاری از افراد است استفاده می کنند. دولت های محلی و سازمان های غیر دولتی). به نظر می رسد که خط مشی عمومی خصوصی و شبکه های اداری اینجا هستند. رابرت آگرانوف چهار نوع شبکه را که بر اساس آن متمایز شده اند، مورد بحث قرار می دهد به منظور اهداف خود، مطالعه مناطق متنوعی مانند توسعه اقتصادی و روستایی، مدیریت پساب، حفاظت از حوزه آبخیز و حمل و نقل:

۱. شبکه های اطلاعاتی - شرکا به طور داوطلبانه برای همکاری سازماندهی می کنند در به اشتراک گذاری اطلاعات، ایده ها و داده ها در مورد سیاست ها، برنامه ها، فن آوری ها و راه حل های مشکل
۲. شبکه های توسعه - شرکا به طور فعال به دنبال افزایش و ظرفیت خدمات خود را از طریق فنی و اطلاعاتی افزایش دهند مبادلات، و همچنین آموزش و خدمات اعضا.
۳. شبکه های ارتباطی - شرکا اطلاعات، فناوری ها، مشتری را جمع آوری می کنند لیست مخاطبین و منابع دیگر و برنامه نویسی آنها را ترتیب می دهد تلاش برای دسترسی و ایجاد فرصت هایی برای برنامه نویسی جدید فعالیت ها.

۴. شبکه های اقدام - شرکا به طور رسمی در بین سازمان ها همکاری می کنند برنامه ریزی از طریق توافقات کم و بیش رسمی، شامل شاید تلاش های متقابل ارائه خدمات که آنها را هماهنگ و اهرم می کند نقاط قوت و قابلیت ها را از هم جدا کنید. تا حدودی بر خلاف شبکه های نسبتاً مبهم و پنهانی که براون و همکاران او در وزارت دفاع تحصیل می کنند، شبکه های آگرانوف هستند شفاف؛ یعنی همه شرکای شبکه شناخته شده و/یا قابل دسترسی هستند یکدیگر از طریق خود شبکه علاوه بر این، آنها آگاهانه ایجاد شده اند به عنوان ابزاری برای استفاده از نقاط قوت شرکا. برخلاف سنتی سلسله

مراتب، شبکه‌ها اطلاعات و تخصص را جایگزین اقتدار می‌کنند ساختار و روال اداری ایجاد شده باید آنها را اداره کرد بیشتر از آنچه مدیریت می‌شوند، و اغلب ترتیبات حاکمیتی خواهد بود غیر رسمی تر از رسمی هستند. از جمله درس‌های مهمی که او از تحقیقات آگرانوف می‌گیرد این است شبکه‌هایی که بالاترین عملکرد را دارند اطلاعات را بسیج کرده و از آنها استفاده می‌کنند دانش به نفع متقابل شرکا؛ آنها ممکن است مشترک اتخاذ کنند رویکردهایی به مشکلات مشترک یا مشتریان مشترک داشته باشد و به صورت مشترک اجرا شود رویکردهای اتخاذ شده با انجام این کار، شرکا در شناسایی مشکل به یکدیگر کمک می‌کنند و همانطور که انجام می‌دهند اطلاعات را با هم تبادل می‌کنند. با هم کار خواهند کرد برای شناسایی و ارزیابی راه‌های فن‌آوری موجود، و تلاش برای توسعه و موارد جدید و نوظهور را تطبیق دهید. در این فرآیند، آنها جمع خود را بهبود می‌بخشند پایگاه دانش، زیرساخت اطلاعاتی پشتیبان آن و آزمایش با رویکردهای مدیریتی و تکنیک‌های جدید مدیریت دانش. محور کلی تحقیق در ادبیات مدیریت شبکه جدید این است که شبکه‌ها، زمانی که به طور ماهرانه به کار گرفته شوند، می‌توانند دارایی ارزشمندی باشند. آنها می‌توانند به صورت مشارکتی یا خود به خود - با یا بدون خودآگاه شکل بگیرد طراحی شرکای شبکه - و مزیت آنها در توانایی آنها است بسیج طیف متنوعی از اطلاعات، اطلاعات و تخصص در حل مشکلات رایج. این حوزه مطالعه و عمل هنوز در حال ظهور است مرحله توسعه در حال حاضر کافی است که اکثر مدیران دولتی آینده حداقل تا حدی از طریق سازمان‌های شبکه‌ای کار خواهد کرد.

سوالات مطالعه

۱. دانشگاه یا کالجی که در آن شرکت می‌کنید را از یک طرح سازمانی در نظر بگیرید چشم انداز. شکل سازمانی آن بر چه ارزش‌هایی تاکید دارد؟ چی به نظر می‌رسد اهداف با این ارزش‌ها و طراحی ارتقا می‌یابد؟ آیا وجود دارد ارزش‌ها یا اهدافی که فکر می‌کنید برای مؤسسه مناسب هستند اما از آن رنج می‌برند در نتیجه طراحی سازمانی آن؟ آیا طراحی سازمانی باعث شما می‌شود؟ شخصاً مشکلی وجود دارد؟

۲. آیا می‌توانید برخی از سازمان‌های اداری دولتی را که نباید باشند شناسایی کنید از دیدگاه وبری "بوروکراسی" در نظر گرفته می‌شود؟

۳. هر عملکرد اداری عمومی را که با آن آشنایی دارید انتخاب کنید. چگونه آیا می‌توان آن را برای به حداکثر رساندن کارایی، نمایندگی و برابری سازماندهی کرد؟

۴. فهرستی از مزایا و معایب بالقوه سازماندهی تهیه کنید مدارس دولتی بازار محور باشند به طور کلی، آیا شما از چنین چیزی حمایت می‌کنید یا مخالف سازمان؟ چرا؟ نتیجه‌گیری شما در مورد ساختن دیگران چه چیزی را نشان می‌دهد انواع سازمان‌های دولتی مبتنی بر بازار؟

یادداشت

۱. آمیتای اتزیونی، سازمان های مدرن (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1964)، ۱.
۲. فرانسیس آر وستلی، «مدیران میانی و استراتژی: میکرودینامیک گنجاندن، مجله مدیریت استراتژیک ۱۱ (۱۹۹۰): ۳۳۹.
۳. کارل ای. ویک، "فروپاشی حس سازی در سازمان ها: مان گولچ" فاجعه، فصلنامه علوم اداری ۳۸ (۱۹۹۳): ۶۲۸-۶۵۲.
۴. همان، ۶۳۸.
۵. اتزیونی، سازمانهای مدرن، ۲.
۶. یک جلد کلاسیک در تئوری سازمان جیمز جی مارس، ویرایش، کتابچه راهنمای سازمان ها (شیکاگو: رند مک نالی، ۱۹۶۵). گرت مورگان، تصاویر را ببینید سازمان، rev. ویرایش (Thousand Oaks, CA: Sage, 2006) برای جایگزینی گروه بندی نظریه های سازمان
۷. بری بوزمن، همه سازمان ها عمومی هستند (سان فرانسیسکو: جوسی-باس، ۱۹۸۷).
۸. هارولد گورتنر، جولیان مالر و جین نیکلسون، نظریه سازمان: دیدگاه عمومی (شیکاگو: دورسی، ۱۹۸۷).
۹. جی ام. شافریتز و فیلیپ ویتبک، ویراستاران، کلاسیک نظریه سازمان (بلوط) پارک، L: امور، ۱۹۷۸، ۳۲۲.
۱۰. دوایت والدو، «نظریه سازمان: یک مشکل فیلی»، عمومی بررسی مدیریت ۲۱، شماره ۴ (۱۹۶۱): ۲۲۵-۲۱۰، در ۲۲۰.
۱۱. ماکس وبر، از ماکس وبر: مقالاتی در جامعه شناسی (نیویورک: آکسفورد انتشارات دانشگاه، ۱۹۵۸)، ترجمه. و اد. H. H. Gerth و C. W. Mills، به ویژه فصل ۸، ماکس وبر، نظریه سازمان اجتماعی و اقتصادی (جدید یورک: مطبوعات آزاد، ۱۹۴۷)، ترجمه. و اد. A. M. هندرسون و تالکوت پارسونز، به خصوص فصل ۳.
۱۲. وارن بنیس، «فراتر از بوروکراسی»، تراکنش ۲ (ژوئیه/آگوست ۱۹۶۵): ۳۲.
۱۳. ال گور، از تشریفات اداری تا نتایج: ایجاد دولتی که بهتر عمل کند & هزینه کمتر: گزارش بررسی عملکرد ملی (واشنگتن، دی سی: دفتر چاپ دولت ایالات متحده، ۱۹۹۳)، ۶۷.
۱۴. هربرت سایمون، مدل های انسان (نیویورک: وایلی، ۱۹۵۷)، ۱۹۶.

۱۵. رجوع کنید به فردریک وینسلو تیلور، "اصول مدیریت علمی"، در شافریتز و ویتبک، کلاسیک نظریه سازمان، ۹-۲۳. برای کاملتر بحث را ببینید فردریک دلبیو تیلور، اصول مدیریت علمی (جدید یورک: نورتون، ۱۹۱۱).

۱۶. برای بررسی خوب، به جورج سی. هومنز، «تحقیقات الکتریک غربی» در آمیتای اتریونی، ویرایش، خواندنی در مورد سازمان های مدرن (Englewood Cliffs, NJ: پرنیتیس هال، ۱۹۶۹)، ۹۹-۱۱۴.
۱۷. چستر آی. بارنارد، کارکردهای اجرایی (کمبریج، کارشناسی ارشد: هاروارد انتشارات دانشگاه، ۱۹۳۸).

۱۸. برای بحث کلاسیک از رویکردهای مختلف مطالعه سازمانی فرهنگ، نگاه کنید به لیندا اسمیرچیچ، "مفاهیم فرهنگ و تجزیه و تحلیل سازمانی"، فصلنامه علوم اداری ۲۸ (۱۹۸۳): ۳۳۹-۳۵۸.

۱۹. وارن بنیس، چرا رهبران نمی توانند رهبری کنند (سانفرانسیسکو: جوسی-باس، ۱۹۸۹)، ۱۸.
۲۰. استیون پی رایینز، اصول رفتار سازمانی، ویرایش هشتم. (زین بالایی ریور، نیوجرسی: پیرسون پرنیتیس هال، ۲۰۰۵)، ۱۵۷-۱۷۱.

۲۱. برای بحث در مورد مطالعات ایالت اوهایو، C. A. Schriesheim, C. C. را ببینید. Cogliser و L. L. Neider، «آیا قابل اعتماد است؟ تجزیه و تحلیل چند سطحی بررسی مجدد یک مطالعه رهبری ایالت اوهایو با پیامدهایی برای آینده پژوهش، فصلنامه رهبری (تابستان ۱۹۹۵): ۱۱۱-۱۴۵. برای دانشگاه از مطالعات میشیگان، به R. Kahn و D. Katz، "روش های رهبری در رابطه" مراجعه کنید. به بهره‌وری و روحیه، در D. Cartwright and A. Zander, Eds., Group Dynamics: تحقیق و نظریه، ویرایش دوم. (Elmsford, NY: Row Peterson, 1960) برای بحث در مورد شبکه مدیریتی، R. R. Blake and J. S. Mouton، The شبکه مدیریتی (هوستون، تگزاس: خلیج، ۱۹۶۴).

۲۲. رجوع کنید به F. E. Fiedler (A Theory of Leadership Effectiveness)، نیویورک: McGrawHill، ۱۹۶۷).

۲۳. برای بحث در مورد این نظریه، به G. B. Graen و M. Uhl-Bien، "رویکرد مبتنی بر رابطه به رهبری: توسعه تبادل رهبر و اعضا مراجعه کنید." (LMX تئوری رهبری بیش از ۲۵ سال: بکارگیری چند دامنه چشم انداز، فصلنامه رهبری (تابستان ۱۹۹۵): ۲۱۹-۲۴۷).

۲۴. R. J. House، "یک نظریه مسیر-هدف از اثربخشی رهبری"، اداری فصلنامه علوم (سپتامبر ۱۹۷۱): ۳۲۱-۳۳۸.

۲۵. P. W. Yetton و V. H. Vroom، رهبری و تصمیم‌گیری (پیتسبورگ، PA: انتشارات دانشگاه پیتسبورگ، ۱۹۷۳).

۲۶. برای مثال، وروم و جاگو که با نسخه اصلاح شده مدل مشارکت رهبر کار می‌کردند، نیاز به توسعه یک برنامه کامپیوتری برای راهنمایی مدیران داشتند. از طریق تمام انتخاب‌های درخت تصمیم در مدل V. H. Vroom و A. G. Jago، رهبری جدید: مدیریت مشارکت در سازمان‌ها (آپر زین ریور، نیوجرسی: سالن پرنتمیس، ۱۹۸۸).

۲۷. یوجین لوئیس، کارآفرینی عمومی: به سوی یک نظریه بوروکراسی قدرت سیاسی (بلومینگتون: انتشارات دانشگاه ایندیانا، ۱۹۸۴)، ۱۰۹.

۲۸. همان.

۲۹. همان، ۲۴۰.

۳۰. جیمز تامپسون، سازمان‌ها در عمل (مک‌گراو هیل، ۱۹۶۷).

۳۱. نورما ریکوچی، قهرمانان ناخوانده (واشنگتن، دی سی: دانشگاه جورج تاون مطبوعات، ۱۹۹۵)، ۲۲۶-۲۳۱.

۳۲. تری ال. کوپر و ان. دیل رایت، ویراستاران، مدیران نمونه دولتی: شخصیت و رهبری در دولت (سانفرانسیسکو: Jossey-Bass، ۱۹۹۲).

۳۳. رابرت تاننباوم و وارن اچ. اشمیت، «چگونه یک رهبری انتخاب کنیم؟ Harvard Pattern, Business Review 36 مارس/آوریل ۱۹۵۸): ۹۵-۱۰۱؛ تاننباوم و اشمیت، "تفسیر گذشته نگر"، تجارت‌هاروارد بررسی ۵۱ (مه/ژوئن ۱۹۷۳): ۱-۱۰.

۳۴. یک تا شش از دیوید کانلی، جینگ ژانگ، و سو فارمن هستند. "ماهیت متناقض همکاری"، صفحات ۱۷-۳۵ در لیزا بلومگرن بینگهام و رزماری اولری، ویراستاران، ایده‌های بزرگ در مشارکت عمومی مدیریت (Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2008), pp. 24, 29, 31-32; هفت است از کریس آنسل و آلیسون گش، «حکمرانی مشارکتی در تئوری و عمل، مجله تحقیقات و تئوری مدیریت دولتی ۱۸ (شماره ۴، ۲۰۰۸): ۵۴۳-۵۷۱ در ص. ۵۵۵.

۳۵. برای مطالعه اساسی در مورد این مفهوم، به James L. Perry و Lois R. Wise مراجعه کنید. "پایه‌های انگیزشی خدمات عمومی"، بررسی مدیریت عمومی ۵۰ (مه/ژوئن ۱۹۹۰): ۳۶۷-۳۷۳.

۳۶. آبراهام مزلو، «نظریه انگیزه انسان»، نقد روانشناسی ۵۰ (ژوئیه ۱۹۴۳): ۳۷۰-۳۹۶.

۳۷. نگاه کنید به کری هرشی، اعتراض در خدمات عمومی (لکسینگتون، MA: لکسینگتون کتاب، ۱۹۷۳)، برای توسعه نظری بیشتر و مثال‌ها.
۳۸. فردریک هرزبرگ، بی. ماوسنر و ب. اسنایدن، انگیزه کار (نیویورک: ویلی، ۱۹۵۹)؛ فردریک هرزبرگ، کار و ماهیت انسان (Cleveland, OH: World Publishing, 1966).
۳۹. رجوع کنید به دیوید مک کلند، انجمن دستیابی به موفقیت (پرینستون، نیوجرسی: ون نوستراند، ۱۹۶۱)؛ دیوید مک کلند، «این انگیزه برای دستیابی» در والتر ای. نیت مایر، ویرایش، کلاسیک رفتار سازمانی (اوک پارک، IL: امور، ۱۹۷۸)، ۸۸-۹۴.
۴۰. جان پی کمپبل و همکاران، رفتار مدیریتی، عملکرد و اثربخشی (نیویورک: مک گراو هیل، ۱۹۷۰)؛ V. H. Vroom، کار و انگیزه (جدید یورک: وایلی، ۱۹۶۴).
۴۱. دیوید ایستون، چارچوبی برای تحلیل سیاسی (Englewood Cliffs, NJ: پرنیتیس هال، ۱۹۶۵)؛ تامپسون، سازمان‌ها در عمل؛ دنیل کاتز و رابرت ال. کان، روانشناسی اجتماعی سازمانها، ویرایش دوم. (نیویورک: وایلی، ۱۹۷۸).
۴۲. رابرت همپتون، "پرسش اساسی"، مجله خدمات ملکی ۱۳ (ژانویه-مارس ۱۹۷۳): ۲-۵.
۴۳. چارلز پرو، سازمان‌های پیچیده، ویرایش ۳. (نیویورک: رندوم هاوس، ۱۹۸۶).
۴۴. ویلیام اسکات، "ارگانیزم: بیهوشی اخلاقی مدیریت"، آکادمی بررسی مدیریت ۴ (شماره ۱، ۱۹۷۹): ۲۸-۲۱.
۴۵. همان، ۲۳.
۴۶. کاتز و کان، روانشناسی اجتماعی سازمانها، ۵۲.
۴۷. Perrow, Complex Organizations, 192-208.
۴۸. همان، ۲۱۰.
۴۹. هربرت کافمن، زمان، شانس و سازمان‌ها (چاتام، نیوجرسی: چتم هاوس، ۱۹۸۵)، ۶۷.
۵۰. همان، ۱۳۴.
۵۱. جیمز دی. تامپسون، سازمانها در عمل.
۵۲. به Philip O. Selznick, TVA and the Grassroots مراجعه کنید (نیویورک: هارپر و رو: ۱۹۴۹)؛ همچنین نگاه کنید به جیمز کیو ویلسون، بوروکراسی (نیویورک: کتابهای پایه، ۱۹۸۹).

۵۳. P. J. DiMaggio و W. W. Powell، "قفس آهنی مورد بازبینی: نهادی" ایزومورفیسم و عقلانیت جمعی در زمینه های سازمانی، آمریکایی بررسی جامعه شناسی ۴۸ (۱۹۸۳): ۱۴۷-۱۶۰؛ W. W. Powell and P. J. DiMaggio، "مقدمه" در Eds., The New نهادگرایی در تحلیل سازمانی (شیکاگو: دانشگاه شیکاگو مطبوعات، ۱۹۹۱)، ۱-۳۳؛ J. W. Meyer و B. Rowan، "سازمان های نهادینه شده: ساختار رسمی به عنوان اسطوره و مراسم، مجله آمریکایی جامعه شناسی ۸۳، نه ۲ (۱۹۹۷): ۳۴۰-۳۶۳.
۵۴. دی ماجیو و پاول، «قفس آهنی مورد بازبینی مجدد»، ۱۴۸.
۵۵. همان، ۱۵۰.
۵۶. مری داگلاس، نهادها چگونه فکر می کنند (سیراکوز، نیویورک: انتشارات دانشگاه سیراکوز، ۱۹۸۶).
۵۷. همان، x.
۵۸. همان، ۴۵.
۵۹. استیون اوت، دیدگاه فرهنگ سازمانی (شیکاگو: دورسی، ۱۹۸۹)، ۲-۳.
۶۰. برای خلاصه ای عالی از مسائل، به جوان آکر، «جنسیت سازمانی» مراجعه کنید نظریه، در تجزیه و تحلیل سازمانی جنسیت (نیویورک: سیج، ۱۹۹۲)، ۲۴۸-۲۶۰.
۶۱. ژان لیپمن بلومن، "رهبری زن در سازمان های رسمی: باید زن رهبران رسمی می شوند؟" در (M. Horner et al., Eds., Challenge of Change جدید یورک: پلنوم، ۱۹۸۳).
۶۲. هارولد سیدمن، سیاست، موقعیت و قدرت (نیویورک: دانشگاه آکسفورد مطبوعات، ۱۹۷۰)، ۹.
۶۳. لوئر گولیک و لیندل اورویک، ویرایش، مقالاتی در مورد علم مدیریت (نیویورک: موسسه مدیریت عمومی، ۱۹۳۷).
۶۴. همان، ۱۳-۳.
۶۵. همان.
۶۶. همان.
۶۷. همان.

۶۸. هربرت سایمون، رفتار اداری، ویرایش دوم. (نیویورک: مطبوعات آزاد، ۱۹۵۷)، ۲۰-۳۶ (در ابتدا در سال ۱۹۴۷ منتشر شد).
۶۹. دوایت والدو، دولت اداری (نیویورک: رونالد چاپ، ۱۹۴۸)؛ همچنین نگاه کنید به والدو، "توسعه نظریه مدیریت دموکراتیک،" (American Political Science Review 46 مارس ۱۹۵۲): ۸۱-۱۰۳.
۷۰. پل اچ. اپلبی، سیاست و مدیریت (دانشگاه، آلاباما: دانشگاه انتشارات آلاباما، ۱۹۴۹).
۷۱. رجوع کنید به استفان آر. روزنتال، مدیریت عملیات دولتی (گلنویو، IL: اسکات، فورسمن، ۱۹۸۲).
۷۲. Chester A. Newland. "اهداف سیاست/برنامه و مدیریت فدرال: جستجوی اثربخشی دولت، بررسی مدیریت عمومی ۳۶ (ژانویه / فوریه ۱۹۷۶): ۲۰-۲۷، ساعت ۲۶.
۷۳. رابرت راجرز و جان هانتز، «بنیاد مدیریت خوب در دولت: مدیریت بر اساس اهداف، بررسی مدیریت عمومی
- ۵۲ (ژانویه / فوریه ۱۹۹۲): ۲۷-۳۹. اثر کلاسیک در MBO جورج اس. اودیورن، مدیریت بر اساس اهداف: سیستمی از رهبری مدیریتی (نیویورک: پیتمن، ۱۹۶۵).
۷۴. نگاه کنید به W. Edwards Deming (Out of the Crisis، کمبریج، MA: مرکز MIT برای مطالعه مهندسی پیشرفته، ۱۹۸۶).
۷۵. پی کراسبی، کیفیت رایگان است (نیویورک: McGraw-Hill، ۱۹۷۹، J. Juran)؛ مدیریت پیشرفت (نیویورک: مک گراو-هیل، ۱۹۶۴).
۷۶. جیمز سوئیس، "تطبیق مدیریت کیفیت جامع (TQM) با دولت،" بررسی مدیریت عمومی ۵۲ (ژانویه/فوریه ۱۹۹۲): ۳۵۶-۳۶۲.
۷۷. همان، ۳۵۹.
۷۸. مقاله مهم مایکل همر، "مهندسی مجدد کار: خودکار نکنید، محو،" Harvard Business Review 68 (ژوئیه/آگوست ۱۹۹۰): ۱۰۴-۱۱۲. آی تی مایکل همر و جیمز چمپی استادانه تر به دنبال او قرار گرفتند. مهندسی مجدد شرکت: مانیفست برای انقلاب تجاری (نیویورک: هارپر بیزینس، ۱۹۹۳).
۷۹. سرمقاله: "طرح مسیر پرواز جدید برای FAA"، واشنگتن پست، ۳۱ مارس ۱۹۹۶، C6.

۸۰. داگلاس مک گرگور، جنبه انسانی شرکت (نیویورک: مک گراو هیل، ۱۹۶۰)؛ همچنین نگاه کنید به داگلاس مک گرگور، مدیر حرفه ای (نیویورک: مک گراو هیل، ۱۹۶۷).

۸۱. داگلاس مک گرگور، «جنبه انسانی شرکت»، در H. J. Leavitt و L. Readings in Managerial Psychology

(R. Pondy, Eds., دانشگاه چاپ شیکاگو، ۱۹۷۳)، ۷۴۸.

۸۲. برای مطالعه دقیق مشارکت های کرت لوین، نظریه OD، و آزمایشگاه های ملی آموزش، به آرت کلینر، عصر بدعت گذاران: قهرمانان مراجعه کنید، قانون شکنان و پیشگامان تغییرات شرکتی (نیویورک: ارز دابل دی، ۱۹۹۶).

۸۳. رجوع کنید به وندل فرنچ، «توسعه سازمان: اهداف، فرضیات و استراتژی ها»، در Natemeyer, Classics of Organisation Behavior, 348-362.

۸۴. اچ. روی کاپلان و کرت تاوسکی، "انسان گرایی در سازمان ها: انتقادی دیدگاه"، بررسی مدیریت عمومی ۳۷ (مارس/آوریل ۱۹۷۷): ۱۷۱-۱۸۰.

۸۵. پل اپلی، دموکراسی بزرگ (نیویورک: ناپف، ۱۹۴۵)؛ متن نقل شده را می توان در Jay Eds., Classics of Public Administration, 105 (۱۹۷۸).

۸۶. نورتون لانگ، «قدرت و مدیریت»، بررسی مدیریت عمومی ۹ (پاییز ۱۹۴۹): ۲۵۷-۲۶۴؛ به نقل از مقاله تجدید چاپ شده در فرانسیس ای رورک، ویرایش، قدرت بوروکراتیک در سیاست ملی (بوستون: لیتل، براون، ۱۹۶۵)، ۱۴۱۶.

۸۷. همان، ۱۷-۱۸.

۸۸. سیدمن، سیاست، مقام و قدرت، ۱۳.

۸۹. ساموئل کریسلوف و دیوید اچ. روزنبلوم، بوروکراسی نماینده و نظام سیاسی آمریکا (نیویورک: پراگر، ۱۹۸۱)؛ جولی دولان و دیوید H. Rosenbloom, Eds., Representative Bureaucracy (Armonk, NY: M. E. Sharpe 2003).

۹۰. سیدمن، سیاست، مقام و قدرت، ۱۳.

۹۱. هربرت کافمن، «عدم تمرکز اداری و قدرت سیاسی»، در Shafritz and Hyde, Classics of Public Administration, 356. (ژانویه/فوریه ۱۹۶۹): ۱۵-۳.

۹۲. شافریتز و هاید، کلاسیک مدیریت عمومی، ۳۵۳-۳۵۶.
۹۳. سیدمن، سیاست، مقام و قدرت، ۲۸۴-۲۸۵؛ و هارولد سیدمن و رابرت گیلومور، سیاست، موقعیت و قدرت، ویرایش چهارم. (نیویورک: آکسفورد انتشارات دانشگاه، ۱۹۸۶)، ۳۴۰.
۹۴. Roscoe Pound، "عدالت بر اساس قانون"، بررسی حقوق کلمبیا ۱۴ (۱۹۱۴): ۱-۲۶، در ۱.
۹۵. کنت کالپ دیویس، حقوق اداری و دولت، ویرایش دوم. (سنت پل، MN: غرب، ۱۹۷۵)، ۱۷.
۹۶. همان.
۹۷. ۴۵۹. F.2d 1231 (1972) برای بحث، به Kenneth F. Warren، Administrative،
 مراجعه کنید قانون در نظام سیاسی آمریکا. (St. Paul, MN: West, 1982), 211.)
۹۸. همانطور که در وارن، حقوق اداری، ۲۱۲ نقل شده است.
۹۹. وارن، حقوق اداری، ۲۸۹.
۱۰۰. یوجین بارداخ و رابرت کاگان، کتاب رفتن (فیلادلفیا: معبد) انتشارات دانشگاه، ۱۹۸۲، به ویژه فصل ۵ و ۶. همچنین رجوع کنید به Pietro S. Nivola، The مشکل خدمات شهری (Lexington, MA: Lexington Books, 1979).
۱۰۱. نانسی منرینگ، "ADR و پاسخگویی اداری"، عمومی بررسی مدیریت ۵۴ (مارس/آوریل ۱۹۹۴): ۱۹۷-۲۰۳.
۱۰۲. اداره حسابداری عمومی ایالات متحده، اصلاح مدیریت: عناصر موفقیت آمیز ابتکارات بهبود (واشنگتن، دی سی: دفتر حسابداری عمومی، ۱۹۹۹)، ۱.
۱۰۳. فیلیپ اسلیتر و وارن بنیس، "دموکراسی اجتناب ناپذیر است"، هاروارد Business Review (42 مارس/آوریل ۱۹۶۴): ۵۱-۵۹؛ به نقل از مقاله تجدید چاپ شده در شافریتز و ویتبک، کلاسیک نظریه سازمان، ۳۰۶.
۱۰۴. اسلاتر و بنیس، «دموکراسی اجتناب ناپذیر است» در شافریتز و ویتبک، کلاسیک نظریه سازمان، ۳۰۵.
۱۰۵. همان، ۳۰۴.
۱۰۶. پرو، سازمانهای مجتمع، ۲۲۴.
۱۰۷. همان، ۲۲۴، ۲۳۳.

۱۰۸. لوئیس سی. ماینزر، بوروکراسی سیاسی (Scott, Foresman, IL: Glenview, 1973) 132.

۱۰۹. همان.

۱۱۰. همان، ۱۳۹.

۱۱۱. رابرت دنهارت و جانت وینزانت دنهارت، «سرویس عمومی جدید: خدمت به جای هدایت»، بررسی مدیریت عمومی ۶۰، شماره ۶ (۲۰۰۰): ۵۴۹-۵۵۹، در ۵۴۹.

۱۱۲. شریل اس کینگ، کتی فلتی، و بریجت اونیل سوزل، «پرسش مشارکت: مشارکت عمومی در مدیریت دولتی، عمومی بررسی مدیریت ۵۸، شماره ۴ (۱۹۹۸): ۳۱۷-۳۲۶.

۱۱۳. همان، ۳۲۳.

۱۱۴. گور، از نوار قرمز تا نتایج، ۶.

۱۱۵. رابرت آگرانوف، مدیریت درون شبکه ها: افزودن ارزش به عموم سازمان ها (واشنگتن، دی سی: انتشارات دانشگاه جورج تاون، ۲۰۰۷): ۱۰.

خواندن اضافی

آگرانوف، رابرت. مدیریت درون شبکه ها واشنگتن دی سی: جورج تاون انتشارات دانشگاه، ۲۰۰۷.

آگرانوف، رابرت و مایکل مک گوایر. مدیریت عمومی مشارکتی: جدید

استراتژی برای دولت های محلی واشنگتن دی سی: دانشگاه جورج تاون مطبوعات، ۲۰۰۳.

بان، کارولین. مدیران دولتی چگونه مدیریت می کنند؟ سانفرانسیسکو: Jossey-Bass ۱۹۹۵.

کوهن، استیون، ویلیام ایمیک و تانیا هیکیلا. مدیر عمومی مؤثر، ویرایش ۴. سانفرانسیسکو: Jossey-Bass، ۲۰۰۸.

کوپر، تری ال. و ان. دیل رایت، ویراستاران. مدیران نمونه دولتی: شخصیت و رهبری در دولت سانفرانسیسکو: Jossey-Bass، ۱۹۹۲.

لین، لارنس و کارولین جی. هیل. مدیریت دولتی: یک سه بعدی رویکرد. واشنگتن، دی سی: CQ Press، ۲۰۰۸. اوت، استیون. دیدگاه فرهنگ سازمانی. شیکاگو: دورسی، ۱۹۸۹.

رینی، هال. درک و مدیریت سازمان های عمومی، ویرایش چهارم. سن فرانسیسکو: جوسی باس، ۲۰۰۹.

وب سایت های نظریه و رفتار سازمان

مرکز ملی بهره‌وری عمومی دارای مجموعه‌ای از مطالب جالب است که در <http://www.ncpp.us>.

موسسه آسپن در ارتقا و توسعه مهارت‌های رهبری در سطح اجرایی تخصص دارد. آن وب‌سایت <http://www.aspeninstitute.org> است.

سازمان ملل متحد در مورد مسائل اصلاحات اداری در سراسر جهان مطالعه و مشاوره می‌کند. وب‌سایت مربوطه سازمان ملل <http://www.undp.org/governance/sl-par.htm> است.

بانک جهانی ارتقاء ظرفیت اداری و اصلاحات خدمات ملکی را در میان آنها ترویج می‌کند

کشورهای عضو آن انواع اسناد مفید و جالب در <http://web> موجود است

worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPUBLICSECTORANDGOVERNANCE/0,,con

فصل ۵: مدیریت پرسنل عمومی و چانه زنی دسته جمعی

اهداف کلیدی یادگیری

۱. درک کنید که چگونه و چرا سیستم خدمات مدنی فدرال با آن توسعه یافته است انجام داد.
۲. اصول شایستگی دولت فدرال را بدانید.
۳. آشنایی با جنبه های اصلی مدیریت پرسنل عمومی، از جمله طبقه بندی موقعیت، انتخاب، ارزیابی عملکرد، پرداخت، و چانه زنی دسته جمعی
۴. درک همپوشانی ها و تنش های بین مدیریتی، سیاسی، و رویکردهای قانونی به مدیریت پرسنل عمومی.

این فصل تاریخچه مدیریت پرسنل عمومی در ایالات متحده را مورد بحث قرار می دهد ایالات، با تأکید بر چگونگی سه مرحله تاریخی اصلی پرسنل عمومی دولت ارزش های خاصی را به حداکثر رساند، اما نتوانست به اندازه کافی با دیگران برخورد کند و نشان دهد که چگونه این شکست ها متعاقباً به اصلاحات منجر شد. تاریخی مراحل عبارتند از (۱) دوران "آقایان" (۱۷۸۹-۱۸۲۸)، (۲) "نظام غنائم" (۱۸۲۹-۱۸۸۲)، و (۳) "نظام شایستگی" (همانطور که از سال ۱۸۸۳ تکامل یافته است). اصلاحات خدمات مدنی فدرال در سال ۱۹۷۸ و همچنین مدیریت عمومی جدید مورد بحث قرار گرفته است اصلاحات (NPM) در دهه ۱۹۹۰ و روندهای اخیر. سپس فصل به بررسی آن می پردازد دیدگاه های مدیریتی، سیاسی و حقوقی در مورد مدیریت کارکنان دولتی روند و سیاست چانه زنی جمعی بخش عمومی نیز مورد بررسی قرار می گیرد. حدود ۲۲ میلیون نفر توسط ۸۹۰۰۰ دولت در این کشور شاغل هستند ایالات متحده. اگر شما مسئول مدیریت آنها بودید، طبق چه چیزی معیارها و بر اساس چه ترتیبات سازمانی را انتخاب می کنید، تعیین می کنید، آموزش، انضباط، ارتقاء و حقوق این کارکنان دولتی؟ چگونه می خواهید آنها را تشویق کنید تا بالاترین سطوح عملکرد را ارائه دهند؟ چگونه می خواهید اطمینان از وفاداری آنها به ملت و تمایل آنها برای همکاری با آنها رهبری سیاسی حوزه های قضایی؟ آیا درگیر مذاکره جمعی هستید؟ با آنها؟ اینها از جمله سؤالات اصلی مردم معاصر هستند مدیریت شخصی. آنها مسائل گیج کننده ای را مطرح می کنند که به نظر می رسد حل و فصل دائمی را به چالش می کشد. توانایی ملت برای دستیابی به اهداف خود از طریق مردم اقدام اداری به شدت به عملکرد، صداقت و انگیزه کارکنان دولتی بستگی دارد. هر چند ما به لحاظ نهادها و اصول، در تحلیل نهایی، سازمان ها و دولت ها نمودار نیستند و کلمات روی تکه های کاغذ یا صفحه نمایش.

آنها از مردم تشکیل شده اند و این برای ساماندهی شرایط اشتغال آنها به نحوی ضروری است. امروز هیچ کس اهمیت مرکزی مدیریت پرسنل عمومی را به طور جدی مورد مناقشه قرار نمی دهد. برخی ترجیح می دهند که آن را مدیریت منابع انسانی (- HRM) یک اصطلاح - بنامند که بر اهمیت افرادی تأکید می کند که به طور فزاینده ای از آنها به عنوان نام برده می شود سرمایه انسانی. مانند سایر حوزه های مدیریت دولتی، سیاست پرسنلی را می توان از دیدگاه های مختلف ارائه شده توسط مدیریت، تجزیه و تحلیل کرد، رویکردهای سیاسی و حقوقی.

پیشینه تاریخی

گاهی اوقات به نظر می رسد که مدیریت پرسنل عمومی در چنان آشفتگی است که ما وسوسه می شوند که بپرسند چگونه به چنین وضعیتی رسیده است. در سال ۱۹۹۳، ملی بررسی عملکرد (NPR) شکایت کرد، «[T] با یک مدیر فدرال صحبت کنید ۱۰ دقیقه: احتمالاً حداقل یک داستان ترسناک پرسنل را خواهید شنید. این سیستم به قدری پیچیده و محدود به قوانین است که اکثر مدیران حتی نمی توانند به آن مشاوره دهند متقاضی چگونه شغل فدرال پیدا کند. . . . یک مدیر متوسط به یک سال زمان نیاز دارد اخراج یک کارمند نالایق، حتی با مدرک محکم.» اما چنین اتهاماتی بود به سختی رمان؛ توسعه تاریخی مدیریت پرسنل عمومی در ایالات متحده عمدتاً در پاسخ به درخواست های پی در پی برای اصلاحات بوده است. در این در حوزه مدیریت دولتی، به ویژه درک گذشته برای درک حال و پیش بینی آینده ضروری است.

مدیریت پرسنل عمومی به نقل از آقایان

می توان تکامل عملکرد پرسنل عمومی در ایالات متحده را تقسیم کرد ایالات را به سه دوره گسترده تقسیم می کند. هر کدام با سبک متفاوتی مشخص می شدند سیاست، که پرسنل عمومی بخشی جدایی ناپذیر از آن بودند. اول دوران بود از "آقایان"، که با اولین دولت پرزیدنت واشنگتن در سال ۱۷۸۹ آغاز شد و با تحلیف رئیس جمهور جکسون در سال ۱۸۲۹ پایان یافت. واشنگتن می خواست سیستم اداری نوپا را به حالتی مناسب درآورد با درک اهمیت مدیریت خود در ایجاد سابقه. برای واشنگتن، معیار اصلی در تعیین قرار ملاقات، «تناسب اندام» بود شخصیت. «شخصیت های تناسب، کسانی بودند که جایگاه بالایی در جامعه و یکپارچگی شخصی داشتند. آنها تمایل داشتند که اعضای طبقه بالا باشند. برخی از آنها فاقد هرگونه صلاحیت فنی ظاهری برای مشاغل بودند که به آن مشغول بودند منصوب شدند، اما آنها اعتبار بیشتری را برای جدید به ارمغان آوردند دولت. آنها همچنین قادر بودند آنچه را که باید در مورد آن بدانند یاد بگیرند. واشنگتن امیدوار بود که شخصیت های مناسب او صادقانه و کارآمد عمل کنند، اما او همچنین به دنبال اثربخشی بود. این یک معیار دیگر و تا حدودی رقابتی برای انتخاب به وجود آورد. در سال ۱۷۹۵، زمانی که تقسیم بین دیدگاه های همیلتونی و جفرسونی در مورد چگونگی فعال بودن دولت فدرال آشکار شد، واشنگتن متوجه شد که سیاست می

تواند در انتخاب و انتصاب پرسنل عمومی مهم است. او در نظر گرفت انتصاب یک مدیر دولتی که با سیاست های او مخالف بود به نوعی «خودکشی سیاسی» به عبارت دیگر، او به دنبال وفاداری سیاسی و اجتماعی نیز بود و تناسب اداری با این حال، سوابق واشنگتن توسط جانشینان وی پیش رفت با تاکید متفاوت پرزیدنت جان آدامز شروع به تاکید بر سیاست به یک به مراتب بیشتر، اگرچه او هنوز از طبقه بالا قرار ملاقات می گذاشت. که در علاوه بر این، اولین اخراج های سیاسی دولت فدرال به او نسبت داده شده است. با این حال، این جفرسون بود که برای اولین بار به طور معقول شفافی را توسعه داد تئوری در مورد نقشی که سیاست باید در مدیریت کارکنان دولتی ایفا کند. به محض ورود به دفتر، جفرسون شکایت کرد که آدامز آن را انبار کرده است دستگاه اداری دولت فدرال با اعضای حزب مخالف فدرالیست. او فکر می کرد که این وضعیت را می توان در درجه اول از دو طریق اصلاح کرد. اول، او به دنبال منع مدیران فدرال از گرفتن نقش فعال در انتخابات این اولین مورد دولت فدرال بود تلاش برای توسعه بی طرفی سیاسی در شاخه اداری. با گرفتن کارمندان فدرال خارج از سیاست، جفرسون می تواند نفوذ فدرالیستی را که می توان علیه حزب جمهوری خواه او اعمال کرد، خنثی کرد. اما دید او بی طرفی سیاسی ممکن است فراتر از این باشد. او استدلال کرد که تبلیغات انتخاباتی با روح قانون اساسی و مسئولیت مقامات اداری در قبال آن ناسازگار است. مدیران دولتی در حال ورزش دیده می شدند اعتماد عمومی به منافع عمومی به جای ایفای نقش سیاسی حزبی. با این حال، مانند واشنگتن، جفرسون تشخیص داد که مدیران دولتی از نظر سیاست عمومی نقش سیاسی دارند. در نتیجه، او به دنبال انتصاب جمهوری خواهان تا تعادل بین آنها و فدرالیست ها بود در بخش اداری تقریباً تعادل بین این دو مطابقت داشت احزاب در میان رای دهندگان به طور کلی به عبارت دیگر، او به دنبال ساختن بود خدمات فدرال از نظر سیاسی نماینده حزبی بودن ملت به عنوان یک کل اما در عمل، جفرسون اکثریت قاطع جمهوری خواهان را منصوب کرد در تمام مدت تصدی وی با گذشت زمان، تصدی مدیران فدرال امن شد و تعدادی از آنها تا سنین پیری در مشاغل خود باقی ماندند. حتی گرایشی هم وجود داشت پست های خدمات ملکی به طور غیررسمی به مردان متصدی «وصیت» شود وارثان زمانی که مرگ باعث حذف نهایی شد. خدمات فدرال در این مدت دوره به خوبی مدیریت، صادقانه، کارآمد و مؤثر بود. اجماع تاریخی معتقد است که منعکس کننده بالاترین استانداردهای اخلاقی در تاریخ کشور است. مدیریت پرسنل عمومی بر اساس «غنایم» همه اینها با تحلیف رئیس جمهور جکسون در سال ۱۸۲۹ تغییر کرد بحث های تاریخی در مورد اینکه آیا این جفرسون بوده است یا جکسون بوده است اولین عزل و انتصاب سرپرستی قابل توجه را انجام داد با این حال، جکسون با ایجاد یک منطق سیاسی قانع کننده برای آن، سیستم غنایم را نهادینه کرد. جکسون پس از رئیس جمهور شدن اعلام کرد آن احساسات عمومی به شدت به نفع «اصلاحات» پرسنل فدرال بود مدیریت. چرا؟ چه مشکلی با پرسنل عمومی در آن دوره وجود داشت از "آقایان"؟ دیدگاه جکسون به شرح زیر بود:

۱. تصدی طولانی مدت مدیران فدرال بر سر کارشان باعث شد پاسخگوی مردم و منافع عمومی نیست. به قول معروف جکسون، «وظایف همه افسران عمومی این است، یا حداقل قبول دارند ساخته شده، آنقدر ساده و ساده است که افراد باهوش می توانند به راحتی خود را برای عملکرد خود واجد شرایط می دانند. و من نمی توانم این را باور کنم تداوم طولانی مدت مردان در منصب بیشتر از آنچه که معمولاً وجود دارد از دست می رود با تجربه آنها به دست می آید.»^۵

۲. تعصب طبقه بالای خدمات فدرال غیرقابل تحمل بود ملت دموکراتیک (جمهوری خواه) مانند ایالات متحده. جکسون حوزه انتخابیه عمدتاً از مناطق غربی و مرزی و از وضعیت طبقه متوسط یا پایین تر هواداران او اکثراً بدون حضور بودند تحصیلات رسمی و بخش بالایی از آنها بی سواد بودند. شهرت دارد که جکسون قادر به خواندن روان نبود. جکسون چنین افرادی را فکر می کرد باید فرصتی برای مشارکت در دولت با تبدیل شدن داشته باشد مدیران دولتی همانطور که او بیان کرد، «در یک حکومت آزاد، تقاضا زیرا باید صفات اخلاقی را بر استعدادها برتری داد.»^۶ توسط جکسون با گرفتن قرار ملاقات از میان رای دهندگانش بتواند به حامیان وفادار خود پاداش دهد و خود را از نظر سیاسی تقویت کند. با این حال، او همچنین ممکن است به "چرخش" در مقام معتقد بوده باشد "یک اصل پیشرو در عقیده جمهوری" را تشکیل می داد و خوب بود برای نظام سیاسی.^۷

۳. تصدی طولانی مدت مدیران فدرال به پیری کمک کرده است از خدمات عمومی جکسون معتقد بود که این به دولت صدمه می زند کارایی. همچنین این ایده را تشویق کرد که یک شغل دولتی است نوعی اموال بود که کارمند دولتی به آن دارایی بود درست. جکسون و پیروان سیاسی او به طور کامل این موقعیت را پیدا کردند مخالف اصول دموکراتیک اصلاحات جکسون ساده بود. او به دنبال ایجاد یک دوره حداکثر چهار ساله برای مدیران فدرال بود. قبلاً، قانون تصدی دفتر در سال ۱۸۲۰ یک دوره چهار ساله را برای برخی از کارمندان فدرال تعیین کرد، اما به آنها اجازه داد تا انتصابات آنها تمدید شود و تعداد کمی از کارمندان برکنار شدند. ساخته شده است. دوره پیشنهادی جکسون با دولت‌های ریاست جمهوری منطبق می شود و در نتیجه به رئیس جمهور جدید منتخب اجازه می دهد «غنایم» را توزیع کند. پیروزی^۸ در میان حامیان خود بدون مواجهه با ضرورت ناخوشایند اخراج مدیران فعلی، که انتصاب آنها منقضی می شود قانون و/یا عرف برخلاف جفرسون، هیچ تظاهر به ایجاد تعادل حزبی وجود ندارد ساخته خواهد شد. حزب سیاسی پیروز از مشاغل اداری فدرال لذت می برد. برنامه جکسون با مخالفت شدید حزب اپوزیسیون روبرو شد و یگزر، تا سال ۱۸۴۰. در آن سال، گاهی اوقات سال بزرگ «ویگ فروش»، ویگ ها سیستم غنائم را با انتقام پذیرفتند از آن به بعد تا زمان دولت رئیس جمهور اندرو جانسون (۱۸۶۵-۱۸۶۹)، غنائم سیستم رونق گرفت از جمله تأثیرات اصلی آن می توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. کاهش جدی در اخلاق اداری، کارایی و عملکرد. دوره غنائم با رسوایی های کوچک و بزرگ همراه بود. انبوهی از مشاغل اداری اضافی برای جبران حزب ایجاد شد با ایمان. متصدیان، با تشخیص دوره محدود خود، اغلب به دنبال این کار بودند.

۲. آمیختگی کامل مدیریت دولتی و سیاست حزبی. گاهی اوقات منصوبان اداری کاری جز تعامل نداشتند در اقدامات حزبی و انتخابات. برخی هرگز در محل خود حاضر نشدند دفاتر فدرال، در عوض به مقر حزب گزارش می دهند. یکی از بیشتر اقدامات بدنام این بود که احزاب «ارزیابی سیاسی» می کردند. تقریباً ۱ تا ۶ درصد در حقوق مدیران فدرال. این عملی که سرقت غیرمستقیم از خزانه داری فدرال نامیده می شود، این امکان را فراهم کرد امور مالی دولت و حزب سیاسی در قدرت به ادغام حدی.

۳. درجه بالایی از رقابت سیاسی. این چیزی شبیه یک رمز و راز است زیرا می توان فرض کرد که مزایایی که به حزب تعلق می گیرد قدرت برای تضمین پیروزی آن در انتخابات آینده کافی است. به طور منطقی، غنائم باید توسعه یک حزب را تشویق می کرد حالت. اما در عمل، حزب‌گرایی رئیس‌جمهور تغییر کرد ۱۸۴۱، ۱۸۴۵، ۱۸۴۹، و ۱۸۵۳. در سال ۱۸۵۷ تغییر قابل توجهی در جناح مسلط در حزب دموکرات و در سال ۱۸۶۰ حزب مدرن حزب جمهوری خواه با انتخابات به اولین پیروزی ریاست جمهوری خود دست یافت از آبراهام لینکلن ۲۰ سال از ۱۸۴۱ تا ۱۸۶۱ یک دوره بود مشارکت گسترده مردمی (حداقل در میان رای دهندگان واجد شرایط) در سیاست و رقابت شدید حزبی. یک توضیح این است که حزبی که در قدرت بود تنها می توانست تعداد زیادی شغل و به ناچار توزیع کند با ناامید ساختن برخی از حامیان خود دشمنی ایجاد کرد. در مقابل، حزب خارج از قدرت می تواند با وعده دادن حمایت زیادی ایجاد کند مقدار زیادی از حمایت باید انتخاب شود (فقط برای ایجاد ناامیدی بعداً).

۴. کاهش وضعیت طبقاتی اجتماعی مدیران فدرال. سرویس فدرال بیشتر نماینده طبقه اجتماعی شد ترکیب جمعیت به عنوان یک کل این موضوع مهمی بود تغییر، پایان دادن به امکان توسعه مدنی نخبه سرویس. مدیریت پرسنل عمومی بر اساس «شایستگی» توسعه دولت اداری، حداقل، عذاب غنائم را به همراه داشت در تئوری و عمل، اگر نه در هر حوزه قضایی. حامی بسیار سقوط کرده است به نفع پرسنل عمومی معاصر و نظریه قانون اساسی که در سال ۱۹۷۶، ۱۹۸۰ و مجدداً در سال ۱۹۹۰ دیوان عالی کشور تصمیماتی را صادر کرد. که این اخراج ها را در اکثریت قریب به اتفاق شرایط خلاف قانون اساسی می کند تعهد به یک سیستم شایستگی در سطح فدرال شروع به توسعه کرد دهه ۱۸۶۰ و ۱۸۷۰. در سال ۱۸۸۳، این قانون به صورت قانون نوشته شد - قانونی، قانون پندلتون (قانون خدمات کشوری)، که در نهایت توسط خدمات دولتی جایگزین شد. قانون اصلاحات ۱۹۷۸. از دهه ۱۸۸۰ تا پایان قرن، چندین ایالت و شهرها در اتخاذ «شایستگی» به عنوان مبنای پرسنل عمومی از همین

روش پیروی کردند. ما از اصطلاح "شایستگی" در گیومه استفاده می کنیم زیرا در از برخی جهات یک نام اشتباه است. سنگ بنای نظام شایستگی بوده است آزمون آزاد و رقابتی به عنوان ابزاری برای انتخاب کارمندان دولتی. آنجا دلایل سیاسی و اداری مهمی برای اتکای شدید به چنین بررسی هایی بوده است. با این حال، بسیاری از امتحانات شایستگی انجام شد اعتبار ناکافی است، به این معنی که نمی توان آن را نشان داد آنها در مورد عملکرد یک کاندیدا در حین کار پیش بینی کردند. در عین حال، چنین بررسی هایی اغلب سوگیری یا تأثیر متفاوتی بر متقاضیان متعلق به گروه های اقلیت، از جمله متقاضیان متعلق به گروه های اقلیت نشان می دهد. پیشنهاد آفریقایی آمریکایی و لاتین تبار. از برخی جهات سیستم شایستگی مانع اصلی برای فرصت های شغلی برابر بود. خیلی خواهیم داشت به زودی در مورد این موضوع بیشتر می گوئیم. هرچند ابتدا بهتر است مرور شود به طور خلاصه دلایل اصلی و دلایل اتخاذ نظام شایستگی به عنوان بخشی از اصلاحات خدمات ملکی در دهه ۱۸۸۰. همراه با دیگر فعالان طبقه متوسط رو به بالا، اصلاح طلبان خدمات ملکی در دهه های ۱۸۷۰ و ۱۸۸۰ قصد داشتند سیاستمداران غنایی را که تمایل به پاسخگویی به منافع طبقات پایین و قومی - فقرای شهری - بود و مهاجران تکیه گاه قدرتمندترین ماشین های سیاسی بودند. در سخنان آشکار دورمن بی. ایتون، اصلاح طلب برجسته، «ما داریم دیده شده است که طبقه ای از سیاستمداران در جایگاه های بالا قدرتمند شده اند که نگرفته اند (و که ذاتاً صلاحیت ندارند) هر سهم بزرگی در امور اجتماعی و زندگی آموزشی مردم سیاست بیشتر و بیشتر تمایل به تبدیل شدن داشته است یک تجارت یا شغل جداگانه شخصیت و ظرفیت بالا در اذهان عمومی از زندگی عمومی جدا شده است.» ۱۱ کارل شورز، همچنین یک اصلاح رهبر، حتی در ادعای این که نقطه اصلاح خدمات ملکی است، صریح تر بود نجات احزاب سیاسی ما و تا حد زیادی مدیریت بود از امور سیاسی ما، از کنترل مردانی که کل دولتمردی آنها شامل هنرهای ناچیز دزدی اداری است و بسیاری از آنها هرگز این کار را نمی کنند اگر سیستم غنائم ابزاری برای آنها فراهم نکرده بود به قدرت رسیده اند و فرصتی برای سازماندهی باندهای پیروان سیاسی مزدور خودشان.» ۱۲ بنابراین، مانند معرفی جکسون از سیستم غنائم، شایستگی محور است اصلاحات خدمات ملکی عمدتاً مبتنی بر تمایل به دستیابی به تغییرات سیاسی گسترده بود. اما این بدان معنا نیست که جنبش اصلاحات خالی از آن بود اهداف اداری در دهه ۱۸۸۰، سیستم خرابکاری به یک هدف نسبتاً نرم برای تغییر تبدیل شده بود. سیستم اسپویل به سرعت در حال تبدیل شدن به یک نابهنگام بود-الف میراث مضر دوران ساده پیش از صنعتی به سبک تکرار نشدنی خود، شورتز به وضوح به این موضوع پرداخت: «گزاره های خاصی وجود دارد که بدیهی است و آنقدر راحت فهمید که بحث کردن با آنها مانند بی ادبی به نظر می رسد قبل از افراد باهوش چنین است که با افزایش وسعت، اهمیت و پیچیدگی وظایف دولت، ضرورت آن افزایش می یابد. نه تنها با صداقت، بلکه با توانایی آموزش دیده اداره می شود دانش.» ۱۳ زمانی که دولت به شدت درگیر مقررات نظارتی شد سیاست و مدیریت، به نظر می رسید که سیستم غنائم اجتناب ناپذیر باشد باید جایگزین شوند. سیستم غنائم

نیز آسیب پذیر بود زیرا اقدامات فاسد آن با صنعتی شدن تداخل داشت. در دوران اوج خود، غنائم عرف ملت را تبدیل کرد خانه ها به کانون های پیوند. پرسنل زیاد، رشوه خواری و اخاذی بود مشترک. در اواخر دهه ۱۸۷۰، صنعت گران در حال رشد و طرفداران صنعتی شدن با سیاست حمایتی مخالفت کردند زیرا این سیاست مضر بود.

تجارت بین المللی

یک رشته دائمی در این مخالفت با غنائم جریان دارد. هم اصلاح طلبان و هم صنعت گران با کاهش تأثیر طبقه پایین جامعه و جمعیت مهاجر در سیاست به نفع خود بودند. این اصلاح طلبان فکر می کردند که مشارکت آن گروه ها در سیاست ماشینی گرایش دارد برای کاهش نفوذ انگلیسی-آمریکایی های طبقه متوسط - مقوله ای که به آن بسیاری از اصلاح طلبان متعلق بودند. وودرو ویلسون، که اغلب به عنوان بنیانگذار آمریکایی خودآگاه شناخته می شود مدیریت دولتی، در مورد موج فزاینده مهاجران چنین گفته است: [شخصیت] ملت. . . عمیقاً تحت تأثیر قرار می گیرد و اصلاح می شود با مهاجرت عظیمی که سال به سال به کشور سرازیر می شود از اروپا: خون معتدل خودمان، آموزش داده شده به خودداری و به رفتار اندازه گیری شده خودگردانی، تزریق مداومی دارد و سالانه یک فساد جزئی از خون بیگانه را تجربه می کنیم: خودمان عادات مساوی [آرامش] با عادات تب دار تلاقی یافته است دنیای قدیمی بی قرار ما بدون شک با یک روند رو به افزایش روبرو هستیم دشواری خود فرمانی با مواد رو به زوال، احتمالاً با فیبر انحطاط. ۱۴ طبقه جدیدی از صنعت گران به ویژه از ظهور نیروی کار سوسیالیستی هراس داشتند اتحادیه ها و احزاب سیاسی که به احتمال زیاد هم رهبری و هم حمایت را در میان کارگران مهاجر پیدا می کنند. علاوه بر این، صنعت گران دارای ادراک سیاسی ممکن است متوجه شده باشند که زمانی احزاب سیاسی می توانستند دیگر از طریق ارزیابی های سیاسی پول جمع آوری نکنید یا روی حمایت حساب نکنید به عنوان ابزاری برای کسب آرا و القای مشارکت سیاسی، این کار را انجام می دادند ناگزیر به بخش ثروتمند جامعه برای تامین مالی عملیات خود روی می آورند و کمپین ها مورخان سیاسی اشاره می کنند که مشارکت مردمی در سیاست در دهه ۱۸۹۰ ساخته شد و در همان زمان سنای ایالات متحده شروع به ظهور کرد. به عنوان یک «باشگاه میلیونرها». خطوط مربوط به اصلاحات بین صنعت گران و انگلیسی-آمریکایی های طبقه متوسط رو به بالا از یک سو و طبقه پایین تر، جمعیت مهاجر و سیاستمداران غنائم از سوی دیگر ترسیم شد. با این حال، سیاست به کنار، سیستم غنائم دارای اشکالات اداری جدی بود. از نظر اصلاح طلبان، این ایرادات را می توان از طریق رفع کرد اتخاذ برنامه پرسنل عمومی زیر:

۱. انتخاب کارکنان دولتی بر اساس امتحانات رقابتی آزاد. هر کسی که شرایط لازم را داشته باشد می تواند در آزمون آزاد شرکت کند مدارک تحصیلی، مانند سن، سواد و شهروندی. آنها مانع از انتخاب گروهی از حزب وفادار توسط سیاستمداران شود انجام معاینه فقط برای آنها. امتحانات رقابتی مستلزم

آن است که قرار ملاقات ها به ترتیب نمرات امتحان انجام شود. یعنی کسانی که بالاترین امتیاز را دارند ابتدا منصوب می شوند. این نیز مانع می شود سیاستمداران از قرار دادن بر اساس سیاست. امتحانات باز و رقابتی ابزار بسیار مؤثری هستند جلوگیری از قرارهای سرپرستی، اما آنها نیز یک منطق اداری با فرض اینکه نمرات امتحان یک پیش بینی کننده کافی از سطح عملکرد در حین کار، که می باشد همیشه اینطور نیست، چنین معایناتی وعده انتخاب بیشتر را می دهند متقاضیان شایسته و کارآمد برای خدمات عمومی. به عنوان غنیمت این سیستم به گذشته سیاسی فرو رفته است، این مورد مورد توجه عموم قرار گرفت مدیران پرسنل به عنوان فضیلت اصلی سیستم شایستگی. این انجام و استفاده از معاینات نسبتاً ارزان است .

۲. سیاست زدایی از خدمات عمومی. اصلاح طلبان معتقد بودند اصل اساسی اطلاع رسانی به خدمات عمومی باید باشد صلاحیت بی طرف سیاسی کارمندان عمومی باید فعالیت کنند اساس توانایی آموزش دیده آنها برای انجام وظایف دولتی است در دست اقتدار و مشروعیت آنها از حرفه آنها سرچشمه می گیرد و شایستگی فنی به جای فعالیت های حزبی آنها. این خط استدلال مستلزم آن بود که اصلاح طلبان بر اکثریت قریب به اتفاق اصرار کنند مناصب اداری نه در یک حزب و نه سیاسی نبود یک سیاست معنادار خدمات عمومی باید به گونه ای سازماندهی شود بر اساس این دیدگاه، یک تجارت. قانون خدمات دولتی ۱۸۸۳ حاوی مقرراتی با هدف لغو ارزیابی های سیاسی و اجبار سیاسی.

۳. تصدی در سمت. سیستم spoils بر این فرض استوار بود که جابجایی کارمندان دولتی در داخل و خارج از دفتر یک عمل مطلوب بود در یک کشور دموکراتیک اصلاح طلبان ترجیح دادند که دوره تصدی بر اساس آن باشد صلاحیت کارکنان دولتی و مشمول سیاسی یا ملاحظات حزبی در اصل، اصلاح طلبان فکر می کردند که این می تواند با انتخاب شایستگی انجام شود. استخدام مقامات از دست دادن فرصتی برای مشارکت در طرفداری سیاسی و این در اصلاح طلبان دیدگاه، انگیزه اخراج بر اساس را از بین می برد زمینه های سیاسی با این حال، در ابتدای دهه ۱۸۹۰ به آن توجه شد به عنوان مطلوب به کارکنان دولتی با معیارهای قانونی تصدی محافظت شده پس از چند تلاش قبلی، لوید-لا فولت قانون ۱۹۱۲ اطمینان داد که اخراج از خدمات فدرال انجام می شود فقط به دلیلی باشد که باعث ارتقای کارایی خدمات شود. برخی از حمایت های رویه ای در این قانون گنجانده شده بود، اما امروز استانداردها، آنها محدود بودند.

۴. کمیسیون خدمات ملکی. اصلاح طلبان فکر می کردند که پرسنل عمومی اداره باید توسط یک سازمان پرسنل مرکزی کنترل شود. قوی، آژانس مستقل می تواند از خدمات عمومی در برابر تهاجمات محافظت کند سیاستمداران حامی قانون خدمات کشوری ۱۸۸۳ پیش بینی شده بود یک کمیسیون سه نفره خدمات ملکی (CSC) که توسط رئیس جمهور با مشورت و موافقت سنا. عمل به کمیسیون قوانین و مرجع تحقیق. اصلاح طلبان در سال ۱۸۸۳ با تصویب این قانون به موفقیتی پایدار دست

یافتند قانون پندلتون (قانون خدمات کشوری)، عمدتاً توسط ایتون نوشته شده است. دو عامل زمان اجرای آن را تعیین کرد. اول، رئیس جمهور جیمز گارفیلد دچار مشکل شد پس از تیراندازی توسط یک جوینده دفتر ناامید در سال ۱۸۸۱، مرگ به تعویق افتاد و افکار عمومی سریعاً سیستم غنائم را مقصر می‌دانست تا دیوانه‌ها قاتل دوم، حزب جمهوری خواه شکست‌های قابل توجهی را متحمل شد انتخابات کنگره ۱۸۸۲ و به دنبال محافظت از خود در برابر غنائم دموکرات‌ها، اگر آن حزب در سال ۱۸۸۴ به ریاست جمهوری برسد. تردید کمی وجود دارد که اصلاحات گرا دولت پرسنل عمومی در هر صورت دیر یا زود پذیرفته می‌شد. چندین شهر از جمله نیویورک، آلبانی، بوفالو، سیراکوز، شیکاگو، اوانستون و سیاتل، سیستم‌های شایستگی را در طول دهه‌های ۱۸۸۰ و ۱۸۹۰ معرفی کردند. نیویورک اولین ایالت بود برای اتخاذ چنین برنامه‌ای (۱۸۸۳)، اما دو دهه قبل از آن بود ایالت بعدی، ماساچوست، به دنبال آن بود. امروزه، برخی مفاد شایستگی در آن وجود دارد تعداد قابل توجهی از حوزه‌های قضایی اصلاحات سال ۱۸۸۳ چارچوبی نهادی و مفهومی برای مدیریت پرسنل فدرال ایجاد کرد که تا سال ۱۹۷۸ ادامه داشت. در آن دوره، چندین مفهوم پرسنل اضافی توسعه و اجرا شد. در دهه ۱۹۲۰، افسران پرسنل فدرال وسواس کمتری برای مبارزه با حمایت داشتند و بیشتر نگران دستیابی به کارایی بیشتر در خدمات عمومی. قبل از دهه ۱۹۳۰، CSC اساساً یک آژانس بررسی کننده بود. در سال ۱۹۳۱، برنامه‌ای را برای متمرکز کردن وظایف پرسنل تحت عنوان آغاز کرد اختیارات آن به زودی کمیسیون مسئولیت‌های این سمت را بر عهده گرفت طبقه بندی، رتبه بندی کارایی و مدیریت بازنشستگی. همانطور که شد یک آژانس پرسنلی متمرکز تر، کمیسیون "پلیس" خود را حفظ کرد چشم انداز، هر چند اکنون این هدف سازمان‌های دیگر و همچنین سیاستمداران بود.

اصول سیستم شایستگی فدرال

امدیریت پرسنل federal باید مطابق با شایستگی زیر اجرا شود

اصول سیستم:

۱. استخدام باید از واجد شرایط باشد افراد از منابع مناسب در تلاش برای دستیابی به نیروی کار از همه اقشار جامعه، و گزینش و پیشرفت باید صرفاً در تعیین شود اساس توانایی نسبی، دانش و مهارت‌ها، پس از رقابت عادلانه و آزاد که تضمین می‌کند که همه از فرصت‌های برابر برخوردار می‌شوند.

۲. کلیه شاغلین و متقاضیان استخدام باید رفتار عادلانه و عادلانه داشته باشند

در تمام جنبه‌های مدیریت پرسنل بدون توجه به وابستگی سیاسی، نژادی، رنگ، مذهب، اصل ملی، جنسیت، زناشویی وضعیت، سن، یا وضعیت معلولیت، و با توجه مناسب به حریم خصوصی آنها و حقوق

اساسی

۳. دستمزد برابر باید برای کار در نظر گرفته شود ارزش برابر، با در نظر گرفتن مناسب از هر دو نرخ ملی و محلی پرداخت می شود توسط کارفرمایان در بخش خصوصی، و مشوق ها و شناخت مناسب باید برای تعالی در کارایی.

۴. همه کارکنان باید بالا نگه دارند استانداردهای صداقت، رفتار و نگرانی برای منافع عمومی

۵. نیروی کار فدرال باید کارآمد و موثر استفاده شود.

۶. کارکنان باید بر اساس حفظ شوند از کفایت عملکرد آنها، عملکرد ناکافی باید اصلاح شود، و کارکنان باید جدا شوند که نمی تواند یا نمی تواند عملکرد خود را بهبود بخشد برای رعایت استانداردهای لازم

۷. کارکنان باید موثر ارائه شود آموزش و پرورش در مواردی که چنین است آموزش و پرورش نتیجه بهتری خواهد داشت عملکرد سازمانی و فردی

۸. کارکنان باید: الف. محافظت در برابر اقدام خودسرانه، طرفداری شخصی یا اجبار برای اهداف سیاسی حزبی و ب. از استفاده از مقام خود منع شده اند قدرت یا نفوذ به منظور تداخل یا تأثیر بر نتیجه یک انتخابات یا نامزدی برای انتخابات.

۹. کارکنان باید در برابر محافظت شوند تلافی برای افشای قانونی اطلاعاتی که کارکنان به طور منطقی اعتقاد به شواهد: الف- نقض هر قانون، قاعده یا مقررات، یا ب. سوء مدیریت، اتلاف فاحش بودجه، سوء استفاده از قدرت، یا قابل توجه و خطر خاص برای سلامت یا ایمنی عمومی.

در اواخر دهه ۱۹۳۰، CSC به عنوان مانعی برای مدیریت مؤثر پرسنل در نظر گرفته شد، زیرا به شدت نگران اجرای قوانین و قوانین محدودکننده بود. این تا حدی توسط قانون طبقه بندی اصلاح شد، که آژانس ها را مسئول مستقیم طبقه بندی موقعیت ها کرد، ارزیابی، ارتقاء، و بسیاری از وظایف پرسنل دیگر. تمرکززدایی از مدیریت پرسنل فدرال باعث ایجاد CSC شد نگرانی با "پلیس" نامناسب است. اما برای تغییر تمرکز مشکل داشت از اجرا و بازرسی گرفته تا تدوین سیاست های کلان برای بهبود مدیریت پرسنل فدرال در دهه ۱۹۷۰ بسیاری از پرسنل متخصصان، مدیران سیاسی و برخی از اعضای کنگره آن را مورد توجه قرار دادند ساختار اداری نامناسب برای مدیریت پرسنل معاصر. فرمت کمیسیون نیز در سطوح ایالتی و محلی از دست داد. بسیاری از این دولت ها به سمت قرار دادن وظایف اصلی پرسنل حرکت کردند در یک بخش یا بخش که مستقیماً به رئیس اجرایی مسئولیت دارد. این رویکرد دولت فدرال در اصلاحات خدمات ملکی دنبال شد قانون ۱۹۷۸.

مدیریت، سیاست و قانون در عموم مدیریت پرسنل

هر یک از سه رویکرد مدیریت دولتی که در اول مورد بحث قرار گرفت فصل را می توان در توسعه تاریخی مدیریت پرسنل عمومی یافت. اصول و فضاهاى مدیریتی در این دوره بیشتر مشهود بود مدیریت توسط "آقایان"، در طول برنامه اصلاحات در دهه ۱۸۸۰ و دهه ۱۸۹۰ و در طول دهه ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰. تکالیف در مورد انجام شد اساس تناسب اندام و شایستگی؛ دوره تصدی بر اساس رفتار خوب و شایسته بود، عملکرد کارآمد خدمات عمومی عمدتاً غیرسیاسی تلقی می شد و در خدمت کل ملت. کارآمدی، صداقت و اخلاق بسیار ارزشمند بودند. اگرچه برخی حذف های سیاسی انجام شد، اما وجود داشت عدم استفاده گسترده از غنائم یا چرخش در دفتر. سیاست به وضوح در سیستم غنایم نمود پیدا کرد. اینجا بود معتقد بود که خدمات عمومی باید از نظر سیاسی و اجتماعی نماینده باشد اول از حزب سیاسی مسلط و دوم از نظر فنی. نمایندگی و پاسخگویی سیاسی به جای کارایی و صرفه جویی، ارزشهای اساسی پشت عملکرد پرسنل عمومی در این دوره بود. زمان. چرخش در مناصب به عنوان وسیله ای برای ارتقای مشارکت مردمی در دولت ارزش گذاری می شد. ملاحظات حقوقی به وضوح در اصلاحات خدمات ملکی مشهود بود جنبش، اگرچه به عنوان وسیله ای برای ارتقای کارکنان مدیریت محور است مدیریت. قانون پندلتون و اقدامات اصلاحی متعاقب آن بسیاری از مدیریت پرسنل عمومی را در یک محیط قانونی قرار دهید. طرفداران مدیریت عمومی جدید (NPM) اغلب آن پرسنل عمومی را متهم می کنند مدیریت آنقدر قانونی شده است که آنقدر سفت و سخت تر از آن است که مؤثر واقع شود که مدیران سیاسی فاقد انعطاف پذیری برای مدیریت پرسنل در یک مولد هستند. این دقیقاً همان وضعیتی است که اصلاح طلبان قرن نوزدهم به دنبال آن بودند. همانطور که یکی از اصلاح طلبان توضیح داد: «ما در نظر داریم که قوانین ثابت، هرچند ناقص، بهتر از قدرت خودسرانه هستند.» ۱۷ از دهه ۱۹۵۰، قوه قضاییه قرار داده است محدودیت های قانون اساسی در مورد برخورد با پرسنل عمومی به عنوان ابزار حمایت از حقوق کارکنان این رویکرد به نفع رویه عادلانه و برابر است درمان، که می تواند مدیریت پرسنل عمومی را به یک دشمن تبدیل کند، رویه قانونی از لحاظ تاریخی، مشکل اصلی مدیریت پرسنل دولتی در ایالات متحده در ایجاد یک ترکیب رضایت بخش و پایدار ناتوان بوده است رویکردهای مدیریتی، سیاسی و حقوقی مجموعه ای از اصلاحات فدرال که در سال ۱۹۷۸ آغاز شد، این مشکل را نشان می دهد. این اصلاحات به تفکیک سیستم کارکنان فدرال کمک می کند. یک مجموعه از خط مشی ها دیگر برای آنها اعمال نمی شود همه کارمندان فدرال اصلاحات خدمات ملکی، ۱۹۷۸ قانون اصلاح خدمات ملکی در سال ۱۹۷۸ توسط رئیس جمهور جیمی کارتر مورد استقبال قرار گرفت محور تلاش های او برای سازماندهی مجدد دولت فدرال برای ایجاد آن مدیریت پذیرتر، کارآمدتر، مؤثرتر و از نظر سیاسی پاسخگوتر است. (۱۸) دولت او در اعلام اینکه این عمل دارای مدیریت و سیاسی است، صادقانه بود. اهداف رئیس جمهور گفت: «در نظام شایستگی شایستگی کافی وجود ندارد. انگیزه ناکافی وجود دارد، زیرا ما پاداش های بسیار کمی برای برتری و

مجازات‌های بسیار کمی برای کار نامطلوب داریم. دیدگاه سیاسی: «هر دولت جدید جنبه‌های منفی آن را احساس می‌کند فشار بوروکراسی برای تداوم سیاست گذاران جدید با دستوراتی برای تغییر وارد می‌شوند و متوجه می‌شوند که اگرچه می‌توانند ساختارها و ظواهر را تغییر دهند، اما ایجاد تغییرات چشمگیر در جهت بسیار دشوار است.» آیا می‌توان به اهداف مدیریتی و سیاسی به طور همزمان دست یافت؟ و توانست این بدون کاهش عمده حقوق قانونی فدرال انجام می‌شود کارمندان؟ این اصلاحات با سیاست زدگی گسترده در کنگره همراه بود. اتحادیه‌های کارگری، گروه‌های کهنه سربازان، حقوق مدنی و گروه‌های ذینفع اقلیت‌ها، کمیته‌ها و کمیته‌های فرعی کنگره و مقامات ریاست جمهوری دولت دیدگاه‌های مختلفی را در مورد این مسئله مطرح کرد برای بهبود مدیریت پرسنل فدرال چه باید کرد. اساسنامه نهایی لزوماً یک مصالحه بود. دستاورد مفهومی اصلی اصلاحات، جدایی بود بسیاری از جنبه‌های مدیریتی، سیاسی و حقوقی پرسنل فدرال مدیریت از یکدیگر تلاش CSC برای ترکیب این دیدگاه‌های متنوع به فقدان جهت و غایت آن کمک کرده است مرگ تحت اصلاحات، تا حد قابل توجهی، عملکردهای جداگانه‌ای وجود داشت در آژانس‌های جداگانه مستقر شده است. هیئت حفاظت از سیستم‌های شایستگی (MSPB) بود ایجاد شده برای مقابله با بسیاری از نگرانی‌های قانونی مدیریت پرسنل فدرال. MSPB شامل دفتری از مشاور ویژه بود که متعاقباً به یک نهاد اداری مستقل تبدیل شد. بازپرس ویژه عملکرد این است که اطمینان حاصل شود که قوانین و مقررات پرسنلی رعایت می‌شود و که اصول و الزامات نظام شایستگی نقض نشود. بررسی می‌کند فعالیت‌های آژانس‌ها، مدیران فدرال و مقامات. MSPB می‌تواند مالیات بگیرد تحریم‌ها علیه کارمندان فدرال که مقررات پرسنلی را نقض می‌کنند. این آژانس همچنین درخواست‌های اعمال نامطلوب، مانند تنزل رتبه و اخراج، علیه کارمندان فدرال را می‌شنود. به عنوان نگهبان فدرال در نظر گرفته می‌شود سیستم شایستگی و حامی حقوق قانونی کارمندان فدرال. این MSPB دارای اختیارات خاصی برای محافظت از افشاگرانی است که زباله‌ها را افشا می‌کنند. تقلب یا سوء استفاده در برابر انتقام جویی. MSPB چندین کار عمیق انجام داده است مطالعات در مورد موضوعات مختلف مهم برای مدیریت پرسنل فدرال، مانند بررسی‌های مربوط به آزار و اذیت جنسی در سرویس فدرال و تجزیه و تحلیل چرایی آن کارمندان دولت را ترک می‌کنند آژانس دوم ایجاد شده توسط اصلاحات، روابط کار فدرال اقتدار (FLRA)، همچنین مظهر رویکرد قانونی به پرسنل عمومی است. بر روند چانه زنی جمعی در خدمات فدرال نظارت می‌کند (هر چند در خدمات پستی نیست). FLRA در مورد عادلانه احکام مختلفی صادر می‌کند و شیوه‌های ناعادلانه روابط کار و جنبه‌های استخدامی که می‌تواند باشد به صورت دسته جمعی معامله شد همچنین این اختیار را دارد که سوالات مربوط به حل کند نمایندگی کارمندان فدرال توسط اتحادیه‌های کارگری و می‌تواند در این امر نقش داشته باشد حل و فصل اختلافات بین اتحادیه‌ها و دولت چانه زنی جمعی در بخش عمومی در ادامه این فصل مورد بررسی قرار می‌گیرد. ماموریت سیاسی واضح تر به استخدام برابر سپرده شد کمیسیون فرصت

(EEOC). EEOC) توسط حقوق مدنی ایجاد شد قانون ۱۹۶۴، اما بر روی شیوه های استخدام فدرال اختیاری نداشت در آن زمان تابع فرصت شغلی برابر فدرال (EEO) بود در اختیار تعدادی از آژانس ها، از جمله CSC است. تصمیم به دادن EEOC این اختیار برای EEO فدرال بسیار سیاسی بود که به اصرار حقوق مدنی و گروه های اقلیت که معتقد بودند برنامه EEO ساخته شد. تحت یک آژانس پرسنلی که مشاهده کرد، با موفقیت اجرا نشد ماموریت اصلی آن از نظر مدیریتی آن گروه ها شاهد درگیری بودند زیرا نظام شایستگی و آزمون های شایستگی به عنوان موانع اصلی در مقابل این سازمان پدیدار شدند دستیابی به درجه بالایی از اشتغال اقلیت در سطوح بالای خدمات فدرال قانون اصلاحات ۱۹۷۸ به دنبال یک خدمات فدرال از نظر اجتماعی نماینده نیروی کار کشور به عنوان یک کل است. این قانون «کم نمایندگی» گروه های هدف EEO را تعریف می کند و روش هایی را برای غلبه بر آن تشریح می کند. قسمتی از ماموریت EEOC ترویج نمایندگی اقلیت ها و زنان است در نیروی کار فدرال اگرچه بسیاری از فرآیند EEO قانونی است، اما هدف نهایی نمایندگی سیاسی است. قانون اصلاحات، وظایف مدیریتی CSC را به دفتری از مدیریت شخصی. این آژانس برای خدمت به عنوان رئیس جمهور طراحی شده است بازوی مدیریت مثبت و موثر پرسنل از CSC به ارث رسیده است وظایف مدیریتی مانند مسئولیت آزمایش، آموزش، مزایای عملیاتی و سیستم های بازنشستگی، و نظارت کلی بر عملیات پرسنل از آژانس های فدرال علاوه بر قرار دادن آژانس پرسنل مدیریتی به رئیس جمهور نسبت به سازمانی که مستقل تر بود، نزدیک تر می شود CSC دو حزبی، قانون اصلاحات استفاده از برخی مدیریت جدید را الزامی کرد ابزارها، از جمله سیستم پرداخت شایستگی و سیستم ارزیابی عملکرد، که بعداً در این فصل مورد بحث قرار خواهند گرفت. یکی دیگر از ویژگی های اصلی قانون اصلاحات قابل ذکر است. حرفه ای برتر پست های مدیریتی در خدمات فدرال تا حد زیادی به یک ارشد تبدیل شد خدمات اجرایی (SES). نظریه پشت SES عمدتاً تلاشی برای ترکیب رویکردهای سیاسی و مدیریتی در مدیریت دولتی است. استراحت می کند بر این باور که (۱) مجموعه ای از مهارت یا حرفه ای وجود دارد که به آن «عمومی» می گویند مدیریت» که می تواند از محیط سازمانی به محیط سازمانی منتقل شود، (۲) از نظر سیاسی مطلوب است که مدیران ارشد فدرال جابجا شوند. در میان واحدهای اداری برای ایجاد دیدگاه جامع تر از منافع عمومی، و (۳) مدیران سیاسی نیاز به انعطاف بیشتری در تعیین و هدایت این مقامات ارشد حرفه ای برای اجرای دستورات خط مشی خود. امروزه، مسئولیت های عملیاتی اصلی OPM برنامه های مزایای سلامتی و بازنشستگی کارکنان فدرال است. به طور کلی، اکنون تا حد زیادی کار می کند به عنوان یک نهاد مشورتی در زمینه سیاست و مدافع ابتکارات مدیریت منابع انسانی رئیس جمهور. چهار نوع قرار ملاقات در SES وجود دارد که در حال حاضر شامل آن می شود حدود ۷۰۰۰ پرسنل قرارهای غیر شغلی می تواند تا ۱۰ درصد را تشکیل دهد تعداد کل موقعیت های اختصاص داده شده به SES. اینها منصوبین سیاسی هستند که به مدیران سیاسی در سطوح بالای ادارات کمک می کنند آژانس ها، سیاست ها و برنامه های خود را اجرا می

کنند. بیش از ۲۵ درصد نیست از موقعیت های SES در یک آژانس می توان با افراد غیر شغلی منصوب شد. انتصابات مدت محدود نیز می تواند صرفاً سیاسی باشد. آنها می توانند شرایط غیرقابل تمدید را تا سه سال خدمت کنند. منصوبان شغلی بزرگترین را تشکیل می دهند گروه در SES این کارمندان فدرال اغلب سال های زیادی را در این کشور سپری کرده اند.

دولت و ممکن است راه خود را به بالاترین رتبه ها رسانده باشند خدمات شغلی قرارهای اضطراری محدود، که می توانند تا ۱۸ خدمت کنند ماه ها، دسته چهارم هستند، اما تا به امروز یکی از آنها مهم نبوده است. علاوه بر چهار نوع انتصاب، دو نوع پست وجود دارد: حرفه ای محفوظ و عمومی است. فقط منصوبان شغلی می توانند به اولی منصوب شوند. هر نوع منصوبی را می توان در دومی قرار داد. سرانجام، قانون اصلاح خدمات ملکی «تحقیقات پرسنلی» را پیش بینی کرد برنامه ها و پروژه های نمایشی.» به OPM اجازه تعلیق می دهد کاربرد بسیاری از مقررات پرسنلی برای آزمایش رویکردهای جدید و تکنیک ها پروژه ها می توانند حداکثر ۵۰۰۰ کارمند را شامل شوند (بدون احتساب هیچ کدام که ممکن است در گروه کنترل باشند) و تا پنج سال طول بکشد. پروژه های موفق می تواند دائمی شود. اصلاح HRM در دهه ۱۹۹۰ و ۲۰۰۰ NPR مدیریت پرسنل فدرال را یک منطقه فاجعه آمیز می دانست برای اختراع مجدد از نظر آن، مدیریت پرسنل نیز بیش از حد تنظیم شده بود متمرکز و به طور ناکافی متناسب با نیازها و مأموریت های خاص آژانس ها. این یک آمار را گزارش کرد که بسیار زیاد بود: در سال ۱۹۹۳ وزارت کشاورزی وزن کل مقررات پرسنل مؤثر بر آن را اندازه گیری کرد. از جمله رویه قضایی، ۱۰۸۸ پوند! ۲۱ با پذیرش اصول NPR's، NPM، چشم انداز HRM فدرال جدید شامل موارد زیر است:

- مقررات زدایی، رهایی آژانس ها از OPM متمرکز و غیره کنترل ها
- تمرکززدایی، مسئول ساختن مدیران و مدیران فدرال و در قبال مدیریت پرسنل پاسخگو باشد
- "مالکیت" توسط مدیران و مدیران که به طراحی کمک می کنند سیستم های HRM، اصول آنها را بپذیرید و آنها را به کار ببندید
- ادغام متخصصان مدیریت منابع انسانی در تیم های مدیریتی به جای به عنوان افراد خارجی که سیستم ها را پلیس می کنند عمل می کنند
- انطباق سیستم های HRM برای تناسب با فرهنگ سازمانی یک آژانس
- تبدیل دفاتر پرسنلی از پردازشگرهای کاغذ به مشاوران و مشاوران متخصص ۲۲ چندین مورد از دستاوردهای مدیریت منابع انسانی NPR در فصل ۲ ذکر شد. مخصوصاً به از بین بردن پیچیده و حجیم بدنام افتخار می کرد کتابچه راهنمای پرسنل فدرال به عنوان کتاب قوانین معتبر برای پرسنل

فدرال. از طریق استفاده از پروژه های تحقیقاتی و نمایشی به طور چشمگیری کمتر و اختیارات قانونی ویژه از کنگره، حدود ۵۰ درصد از فدرال نیروی کار به طور فزاینده ای از سنت های دولتی «رهایی» شد چارچوب قانونی "یک اندازه مناسب برای همه" برای پرسنل (عنوان ۵ کد ایالات متحده). اداره هوانوردی فدرال، اداره ثبت اختراع و علائم تجاری، خدمات درآمد داخلی و چندین واحد در وزارت دفاع نمونه های بارز بودند. تا حد قابل توجهی، تا پایان دهه ۱۹۹۰ NPM زبان، سازمان و مفاهیم اساسی را تغییر داده بود از پرسنل فدرال قانون امنیت داخلی سال ۲۰۰۲ نیاز به فدرال داشت. آژانس‌هایی برای تعیین «افسران ارشد سرمایه انسانی» (CHCOs برای نظارت، هماهنگی و برنامه‌ریزی پیشگیرانه HRM. در کنار سایر مقررات، نقش CHCO ها (تلفظ، "cheekos" بالا بردن اهمیت HRM است در برنامه ریزی استراتژیک آژانس ها و تصمیم گیری های مدیریتی عمومی. آژانس‌ها همچنین در استخدام و خرید کارمندان انعطاف‌پذیری به دست آوردند مدیران اجرایی و پرداخت هزینه تحصیلات عالی کارکنان. ما توسعه تاریخی مدیریت پرسنل عمومی در ایالات متحده و مشکلات مفهومی ارائه شده توسط آن را مورد بحث قرار داده ایم سازماندهی با جزئیات تا خواننده قربانی فراگیر نشود تمایل به قرار دادن "تکنیک بر هدف" در حوزه کارکنان عمومی اکنون به بررسی تکنیک‌گرتر از وظایف اصلی پرسنل عمومی می‌پردازیم. این بحث بر اساس دسته بندی سه گانه مدیریت دولتی به مدیریتی، سیاسی و قانونی سازماندهی شده است نزدیک می شود.

مدیریت پرسنل عمومی

هر دو اداره پرسنل عمومی ارتدکس و NPM به دنبال حداکثر کردن هستند ارزش های کارایی، صرفه جویی و اثربخشی اداری از طریق استخدام، گزینش، استقرار، دستمزد، آموزش و رفتار عمومی با کارکنان دولتی در محل کار. فرض اساسی در پشت عمومی مدیریتی پرسنل این است که خدمات عمومی باید غیرسیاسی و تجاری کارمندان باید انتخاب شوند، قرار داده شوند، ارتقاء یابند و به آنها پرداخت شود اساس صلاحیت آنها برای انجام کارهای دولتی. باید باشد حفاظت کافی از کارکنان دولتی در برابر تجاوزات سیاسی. دکترین مدیریت ارتدکس خدمات عمومی را به عنوان یک شغل در نظر می گیرد که کارکنان با توسعه تخصص بلند مدت در خدمت منافع عمومی هستند در عملیات و برنامه های دولتی از طریق آموزش به رشد و توسعه شغلی کمک می کند. همچنین به سیستم های بازنشستگی که تشویق می کنند متکی است کارمندان دولتی در طول زندگی کاری خود در دولت بمانند. توسط در مقابل، NPM بسیاری از مشاغل دولتی را اساساً با مشاغل خصوصی قابل تعویض می داند. کارمندان باید آزادانه از یک بخش به بخش دیگر بر این اساس، کارکنان دولت باید مشارکت داشته باشند سیستم های تامین اجتماعی عمومی و باید قادر به گرفتن صندوق های بازنشستگی باشد آنها در زمان حضور در دولت با آنها جمع می شوند. به طور منطقی، NPM نسبت به مدیریت سنتی مستعدتر است که آموزش را هزینه در نظر بگیرد یا سرمایه گذاری کوتاه مدت به عنوان وسیله ای

برای ارتقای نیروی انسانی دولت منابع برخلاف مدیریت سنتی، NPM آماده حذف است حفاظت از خدمات مدنی برای کارمندان دولتی همانطور که در چندین ایالات متحده انجام شده است. ایالت ها - فلوریدا، تگزاس و جورجیا نمونه های برجسته هستند. مهم است که تشخیص دهید که هیچ کارمند دولتی در ایالات متحده واقعاً "به میل خود" نیست زیرا آنها نمی توان آنها را به دلایلی که حقوق آزادی آنها را در قانون اساسی نقض می کند، برکنار کرد گفتار، مذهب، انجمن، حریم خصوصی، حفاظت برابر، و سایر موارد محافظت شده حقوق و آزادی ها با این حال، در غیاب خدمات دولتی یا قراردادی تصدی یا سایر منافع ملکی در مشاغل خود، آنها فاقد حق خودکار هستند روند دادرسی رویه ای در اقدامات نامطلوب هر دو رویکرد مدیریتی معتقدند که کارکنان باید به صورت دوره ای به عنوان وسیله ای برای نشان دادن چگونگی ارزیابی شوند عملکرد آنها قابل بهبود است.

طبقه بندی موقعیت

طبقه بندی موقعیت یکی از مهمترین جنبه های مدیریت سنتی پرسنل عمومی است. به یک معنا، کل برنامه پرسنل سنتی بر آن استوار است. طبقه بندی موقعیت، سیستم طراحی مشاغل، سازماندهی است آنها را به دسته های مدیریتی و شغلی مفید و تعیین نرخ آنها تقسیم می کنند از پرداخت یک سیستم طبقه بندی موقعیت خوب، موجودی مناسبی را فراهم می کند از هر کاری که کارگران دولتی انجام می دهند. "موقعیت" کار انجام شده است. طبق قوانینی که اولین بار در سال ۱۹۲۳ ایجاد شد، سیستم طبقه بندی باید بر اساس اصول زیر باشد:

۱. سمت ها و نه افراد باید طبقه بندی شوند. به عبارت دیگر، بر خلاف ارتش، رتبه به موقعیت اختصاص می یابد، نه به فرد که اتفاقاً آن موقعیت را اشغال می کند. عضویت در SES یک امر عمده است از این قاعده در سطح فدرال مستثنی است.

۲. وظایف و مسئولیت های مربوط به یک موقعیت را تشکیل می دهد ویژگی های برجسته ای که آن را از آن متمایز می کند یا به آن شبیه می کند موقعیت های دیگر از جمله عوامل طبقه بندی که اغلب مورد استفاده قرار می گیرند می توان به موارد زیر اشاره کرد ماهیت و تنوع کار؛ ماهیت نظارت دریافت شده توسط هر کس که این مقام را اشغال می کند؛ ماهیت دستورالعمل های موجود برای اجرای کار (یعنی روال کار است یا نیاز دارد پاسخ های انعطاف پذیر به موقعیت های همیشه در حال تغییر؟) اصالت مورد نیاز؛ هدف و ماهیت روابط کاری فرد به فرد؛ دامنه و ماهیت تصمیم گیری؛ ماهیت و وسعت نظارت بر سایر کارکنان؛ و مدارک مورد نیاز گاهی اوقات، این ملاحظات به چهار دسته تقسیم می شوند: دشواری وظایف، مسئولیت نظارتی، غیر نظارتی مسئولیت و صلاحیت های لازم

۳. خصوصیات فردی کارمندی که موقعیتی را اشغال می کند نباید هیچ تاثیری در طبقه بندی موقعیت داشته باشد.

۴. افراد دارای سمت در یک طبقه (سطح موقعیت و نوع وظایف و مسئولیت ها) باید به همان اندازه واجد شرایط در نظر گرفته شوند هر موقعیت دیگری در آن کلاس در تلاش برای درک آنچه در طبقه بندی موقعیت دخیل است ممکن است ثابت شود مفید است که بر حسب دسته‌هایی از سمت‌ها فکر کنیم، مانند اجرایی؛ اداری، حرفه ای و فنی؛ دفتری، اپراتور ماشین های اداری و تکنسین؛ و تجارت، صنایع دستی و کار یدی. در هر یک از این گسترده است دسته ها تعدادی از موقعیت ها مانند پذیرش، کیبورد، کارمند پرونده و تنوگراف. هر یک از این موقعیت ها دارای یک طبقه بندی است و یک رتبه مربوط به پرداخت خواهد بود. برای مثالی نسبتاً ساده، موقعیت منشی پرونده در National File Clerk GS 0305-03 دولت فدرال را در نظر بگیرید موسسات بهداشتی. این موقعیت به عنوان GS 0305-03 در سرال طبقه بندی می شود. درجه GS 3 است. طبقه بندی ۰۳۰۵ است که کد کارمند پرونده است در سرال روحانی در این سطح. شرح موقعیت وجود دارد که توضیح می دهد وظایف و مسئولیت های منشی پرونده و فهرستی از عوامل تعیین کننده سطح موقعیت یک کارمند پرونده ارشدتر ممکن است GS-4 یا بالاتر باشد و مسئولیت های گسترده تری خواهد داشت. در تئوری، مگر اینکه مجوز امنیتی خاصی مورد نیاز باشد، هر کارمند پرونده GS 0305-03 در یک آژانس مناسب خواهد بود. برای استخدام در همان کلاس از موقعیت ها در آژانس دیگر. هر یک از نمرات در برنامه عمومی با نرخ متفاوتی پرداخت می شود. بنابراین، GS-1s، در انتهای این سیستم طبقه بندی، به طور متوسط کمترین نرخ ها را دریافت می کنند و GS-15s که اکنون در بالاترین درجه عمومی هستند، دریافت می کنند بالاترین. (بیشتر موقعیت‌های GS 16 تا ۱۸، که به عنوان "ابگرید" شناخته می‌شوند، بودند زمانی که SES ایجاد شد، از بین رفت.) شکی نیست که طبقه بندی موقعیت یک مدیریت ارزشمند است ابزار چگونه ممکن است یک نیروی کار بزرگ سازماندهی شود؟ طبقه بندی به مدیران و کارمندان می گوید که صاحبان موقعیت ها قرار است چه کاری انجام دهند. آی تی طراحی نردبان های شغلی برای پیشرفت را ممکن می کند. آزمایش را تسهیل می کند متقاضیان شایستگی مبنایی برای ارزیابی عملکرد فراهم می کند از کارکنان دولت با این حال، طبقه بندی موقعیت می تواند مشکل ساز باشد. در میان بیشترین شکایت جدی در مورد عمل طبقه بندی موقعیت است که آن است غیر انسانی برای کارمند در اصل کار طراحی و طبقه بندی می شود بدون توجه به کارمندی که آن را در اختیار دارد. سازمان به عنوان یک مجموعه ای از موقعیت ها (تخصص ها) که به نوعی هماهنگ شده اند، معمولاً از طریق سلسله مراتب یک کارمند ممکن است بتواند کمک بیشتری به سازمان کند از موقعیتی که او در آن قرار دارد اجازه می دهد. به عنوان مثال، یک کیبورد ممکن است داشته باشد توانایی و تمایل به دیکته کردن یا رونویسی نوارها، اما اینطور خواهد بود نیاز به طبقه بندی به عنوان یک تن نگار و دستمزد بالاتر دارد. از این رو، اجازه دادن به تاپیست برای عملکرد به عنوان یک تن نگار با طبقه بندی موقعیت ممنوع است. اصول. کارمند نمی تواند از سطح کاری که در آن لازم است فراتر رود موقعیت یا کوتاهی از آن. کار "خارج از کلاس" به ویژه مخالف است توسط اتحادیه ها، به ویژه زمانی

که کارمندان در حال انجام کارهای سطح بالاتر بدون آن هستند دریافت حقوق بیشتر این مشکلات به‌ویژه در جایی که طبقه‌بندی‌ها محدود و خاص هستند، بر خلاف دسته‌بندی‌های گسترده به دسته‌ها، مشهود هستند. مانند دفتری یا فنی.

شیوه‌های طبقه‌بندی موقعیت، مرتبط با فردریک تیلور

مدیریت علمی (به فصل ۴ مراجعه کنید)، همچنین به طراحی مشاغل در یک گرایش داشته‌اند مد تسخیر کننده بر لزوم نظم و ترتیب تاکید کرده‌اند انطباق در مناصب دولتی، گاهی اوقات به قیمت منافع این شغل احتمالاً می‌تواند برای مدیر فعلی باشد. این باعث کسالت و بیگانگی در بین کارکنان نگرانی فزاینده‌ای وجود دارد که طراحی شغل به آن نیاز دارد ملاحظات زیر را در نظر بگیرید:

۱. چرخش شغلی، یعنی توسعه نظام طبقه‌بندی و شغلی که کارمندان را قادر می‌سازد تا در چندین موقعیت حرکت کنند. این یک را قادر می‌سازد کارمند از چندین مهارت استفاده کند و از خستگی ناشی از آن جلوگیری کند.

استانداردهای طبقه‌بندی موقعیت و کنترل رکوردها در هر دو عدد ۱۳ رقمیو یک سیستم فایل الفبای مورد استفاده در سراسر

NIH MEO.

دریافت درخواست برای برداشت اسناد از پرونده‌ها، مراجعه به راهنمای طبقه‌بندی، ثبت فهرست، کارت‌های فهرست، یا یافته‌های دیگر رسانه برای یافتن مکان یاب اسناد مناسب شماره یا سایر مدارک شناسایی به منظور به دست آوردن اسناد از فایل‌ها (یا به چکیده درخواست شده است اطلاعات)، درج کارت شارژ برای همه مواد برداشته شده، مطالب برگشتی را مجدداً بایگانی می‌کند و کارت‌های شارژ را پس می‌گیرد. درخواست‌های مسیرهایی که نیاز به جستجوی ویژه دارند (به عنوان مثال، سایر زمینه‌های کاری در سازمان) به عناصر عملیاتی مناسب. در صورت لزوم، برمی‌گردد درخواست‌های ناقص برای اطلاعات اضافی برای شناسایی مواد درخواستی مورد نیاز است. ادغام، پیوست، و ارجاعات متقابل مطالب جدید با مطالب ثبت شده قبلی، با استفاده از جستجو، برداشت، بایگانی یا بایگانی مجدد رویه‌ها کمک در سایر خدمات دفتری و پیام‌رسان ۲۰٪ به دیگران در انجام کارهای تکراری یا استاندارد کمک می‌کند وظایف دفتری برای تأیید اقلامی که باید حمل و نقل شوند، با کارکنان پشتیبانی شده هماهنگی می‌کند. قبل از تماس دفتر حمل و نقل NIH برای تحویل گرفتن اقلام، اطمینان حاصل می‌کند که همه اقلام در یک جعبه پوشیده شده و چسبانده شده‌اند. در صورت نیاز، متصدی ممکن است جمع‌آوری، مرتب‌سازی و ارائه انواع اسناد از مکان‌های مختلف در پردیس NIH و Rockville، و همچنین ساختمان‌های دور افتاده علاوه بر پردیس ذکر شده

سایت‌ها، ممکن است لازم باشد که متصدی به دفتری در آن مراجعه کند بتسدا، منطقه راکلج، و در مورد دموکراسی بلوار و همچنین در ساختمان های اداری مختلف واقع شده است.

مقدمه

این موقعیت در دفتر کمک هزینه ها قرار دارد خدمات پشتیبانی ((OGSS، NIH، به عنوان بخشی از کارآمدترین سازمان دولتی (MEO)مسئول حمایت های خارج از دانشگاه در توسعه تحقیقات با حمایت مالی و قراردادی است و برنامه های آموزشی در مورد طیف گسترده ای از بیماری ها و اختلالات زیست پزشکی و رفتاری. متصدی مسئول ارائه پرونده می باشد و سایر خدمات دفتری به اعضای واحد وظیفه، مدیران برنامه، افسران مدیریت کمک های مالی / متخصصان و مدیران بررسی علمی NIH گسترده است. کارکنان تحت حمایت NIH قرار دارند در تمام فعالیت های خارج از مدرسه و اجزای موسسات و مراکز NIH وظیفه اصلی و مسئولیت ارائه خدمات بایگانی اداری است. و ممکن است در دیگر تحویل دفتری و پستی کمک کند وظایف در صورت نیاز ممکن است به هر یک از MEO هاب ها، واحدهای وظیفه، یا مؤسسات و مراکز (C)مختلف اختصاص داده شود و ممکن است هر یک از موارد زیر را انجام دهد. وظایف. (درصد زمان ممکن است بسته به آن متفاوت باشد حجم کار و الزامات برنامه ریزی).

وظایف و مسئولیت

انجام وظایف بایگانی ۸۰٪ انجام وظایف بایگانی و دفتری مرتبط با مونتاژ، نگهداری، نگهداری، دفع، در بلوار اجرایی کپی، فکس، پاسخ تلفن، مسیریابی سوالات ایمیل به مقصد صحیح. انجام سایر وظایف مربوط به محوله.

عوامل

عامل ۱: دانش مورد نیاز

- دانش سیستم های بایگانی عددی و الفبایی مورد استفاده در سراسر NIH، و آگاهی از عملکردها و ساختارهای سازمانی واحدهای مورد خدمات.

- دانش فایل های موضوعی، ارجاع متقابل فایل ها، راهنماهای طبقه بندی، و نمایه هایی که در واحد فوری نگهداری می شوند و رویه های مربوط به استفاده از آنها.

- مهارت شناسایی مکان متوالی مناسب از مطالبی که باید بایگانی شود، پس گرفته شود یا دوباره بایگانی شود.

عامل ۲: کنترل های نظارتی

سرپرست کار را تعیین می کند، رویه ای را توصیه می کند تغییر می کند و زمانی که برای کمک در دسترس است ضروری. کار معمولی به طور مستقل انجام می شود پیروی از رویه های تجویز شده کار بررسی می شود از نظر دقت، کفایت و به موقع بودن خدمات ارائه شده.

عامل ۳: رهنمودها

تعدادی از راهنماها و دستورالعمل های رویه ای مربوط به کار با این حال، درخواست کنندگان ممکن است اطلاعات ناکافی و تعداد زیادی را ارائه دهند از مکان ها امکان پذیر است، به طوری که کارمند باید مناسب ترین راهنما یا روش جستجو را انتخاب کنید در مکان یابی مواد مورد جستجو

عامل ۴: پیچیدگی

کار شامل تشکیل پرونده و وظایف دفتری است مرتبط با طیف گسترده ای از اسناد. تکالیف جستجو گاهی اوقات شامل چنین وظایفی می شود ویژگی هایی به عنوان اطلاعات نادرست، نامشخص یا ناقص که نیاز به ارجاع به راهنما دارند، نمایه ها یا سایر رسانه های یاب برای یافتن مطالب درخواستی.

فاکتور ۵: دامنه و اثر

هدف از کار نگهداری اسناد کاری و ارائه یک سرویس مرجع کارآمد است. نگهداری به موقع و مناسب سوابق تاثیر می گذارد کار دفاتر در انتظار سوابق.

فاکتور ۶: تماس های شخصی

تماس با همکاران واحد و با کارکنان در سراسر NIH درخواست مواد.

عامل ۷: هدف از تماس ها

تماس ها به منظور کسب و ارائه اطلاعات در رابطه با تکمیل درخواست ها یا بایگانی مواد

عامل ۸: تقاضاهای فیزیکی

کار نیاز به ایستادن طولانی مدت، راه رفتن و خم شدن برای انجام بایگانی و جستجوی مورد نیاز وظایف.

عامل ۹: محیط کار

کار در یک محیط اداری انجام می شود.

توضیحات در سال ۲۰۰۳ تهیه شد

سازمان کارآمد (MEO) با رقابت فدرال مرتبط است شیوه های منبع یابی در آن زمان یکی دیگر از مشکلات طبقه بندی موقعیت این است که توضیحات موقعیت می تواند به سرعت به عنوان فناوری و کار دولت منسوخ شود آژانس ها تغییر می کنند طبقه بندی کننده های موقعیت ممکن است نتوانند با همه موارد همگام شوند تغییرات مداوم، اما مدیران آژانس به احتمال زیاد طرفدار محدود کردن آن نیستند معرفی فن آوری ها و وظایف جدید برای فعال کردن طبقه بندی کننده ها برای گرفتن بالا پس از آن نیز مشکل «خزش درجه» یا تمایل به آن وجود داشته است موقعیت ها به طور مداوم در سطوح بالاتر طبقه بندی می شوند. چانه زنی دسته جمعیهمچنین برای طبقه بندی موقعیت ها مشکلی ایجاد می کند. اتحادیه ها معتقدند که سطوح طبقه بندی و پرداخت باید مشمول چانه زنی و موقعیت های بیشتر باشد باید برای در نظر گرفتن افزایش سابقه کار کارگران ایجاد شود. برای مثال، برای بازگشت به پرونده Supply Clerk GS-3، اتحادیه ممکن است بخواهد یک سیستم طبقه بندی که موقعیت منشی ارشد تامین GS-4 را ایجاد می کند (یا بالاتر) به طوری که فردی که مثلاً ۱۵ سال در این سمت بوده است به همان نرخ که یک تازه وارد پرداخت می شود، پرداخت نمی شود (حتی اگر آنها این کار را انجام دهند همان کار). در نهایت، به عنوان یک موضوع عملی، سیستم های طبقه بندی موقعیت هستند به ندرت در عمل به اندازه تئوری مرتب هستند. به عنوان مثال، دولت فدرال نه تنها یک برنامه عمومی، بلکه یک سیستم هیئت مدیره دستمزد نیز دارد مشاغل از نوع صنعتی، سیستم طبقه بندی خدمات خارجی، سیستم طبقه بندی پستی، SES، سیستمی با نام "GM" برای مدیران و سرپرستان در رتبه های ۱۳ تا ۱۵ GS و یک سیستم در سطح اجرایی برای سیاسی مدیران اجرایی تفکر معاصر معتقد است که سیستم های طبقه بندی پیچیده باید ساده شود. تعداد طبقه بندی ها و موقعیت ها باید کاهش یابد باید در باندهای وسیعی مانند دفتری، اداری، فنی، مدیریتی و اجرایی طبقه بندی شوند. پهنای باند انعطاف پذیری را در تخصیص وظایف به کارمندان و جابجایی کارمندان بین پست ها افزایش می دهد. آن را نیز برای طبقه بندی موقعیت ها به کاغذبازی و تلاش کمتری نیاز دارد. NPM به شدت به صلاح دید سازمان های جداگانه، از گروه بندی گسترده حمایت می کند. استخدام، انتخاب و ارتقاء استخدام، انتخاب، و ارتقاء از جمله وظایف اصلی هستند مدیریت پرسنل عمومی رویکرد مدیریتی حکم می کند که مقرون به صرفه بودن ارزش نهایی در انجام این وظایف باشد. NPM این ارزش ها را نیز در بر می گیرد، اما در ایالات متحده این نگرانی را اضافه می کند که کارکنان منعکس کننده تنوع اجتماعی کشور هستند. استخدام فرآیند تشویق افراد برای درخواست پست های دولتی است. عناصر حیاتی یک برنامه استخدام مدیریت سنتی موفق با هدف دستیابی به کارآمدترین و مؤثرترین برنامه است کارکنان، شامل (۱) تلاش های دولتی برای ارتقای تصویر عمومی است استخدام؛ (۲) تلاش برای استخدام برای مشاغل به جای مشاغل مجرد؛ (۳) تلاش ها انجام معاینات در زمان های مناسب و مکان های مناسب؛ (۴) حذف الزامات پیشینه بهبوده، مانند سن یا غیر مرتبط با شغل الزامات آموزشی؛ و (۵) تلاش برای دسترسی به تمام اقشار جمعیت. ارزش اقتصاد

دیگته می کند که دولت برای این کار کردها هزینه کند با نیازهای آن به پرسنل متفاوت است. NPM انعطاف پذیری، تمرکززدایی، راه های متعدد ورود، و استخدام برای مشاغل خاص به جای مشاغل. گزینش فرآیند انتخاب از میان متقاضیان است. در یونایتد بیان می کند طیف گسترده ای از رویکردها استفاده می شود، اما الگوی غالب ریشه می گیرد از دوره اصلاحات قرن نوزدهم. این بر یک آزمون باز و رقابتی یا سیستم رتبه بندی از نوعی متکی است که به طور بالقوه می تواند ایجاد کند بیشترین میزان رقابت در بین متقاضیان امتحانات رقابتی مواردی هستند که استخدام داوطلبان انفرادی مطابق با آنها باشد نمرات امتحانات آنها در یک سیستم امتحانی صرفاً رقابتی، فردی که با کسب بالاترین امتیاز ابتدا استخدام می شود، در حالی که فردی که امتیاز می گیرد در صورت وجود موقعیت های کافی، پایین ترین نمره قبولی آخرین نفر استخدام می شود. در عمل، بهترین فرد برای شغل لزوماً بالاترین امتیاز را کسب نمی کند در یک امتحان رقابتی بنابراین، اکثر حوزه های قضایی این رویکرد را اصلاح می کنند امکان انتخاب از میان گروه های متقاضی، مانند کسانی که دریافت می کنند سه یا ده بالاترین امتیاز رویکردهای اخیر «قاعده سه» یا «ده» یا هر عدد دیگری. منطق این است که استخدام اقتدار با کمی صلاحدید در انتخاب، اما با این وجود اطمینان که فرآیند انتخاب باز و رقابتی است. انتخاب از طریق آزمون ممکن است شامل استفاده از یک فهرست واجد شرایط باشد از بین کسانی که در یک امتحان موفق شدند، به ترتیب نمرات آنها رتبه بندی شدند. و انتخاب از بین سه گلزن برتر لیست خواهد بود. اگر دیگری جای خالی رخ داده است، انتخاب از میان دو بالاترین باقی مانده خواهد بود امتیاز دهندگان، به علاوه هر کسی که بالاترین امتیاز را کسب کند (یعنی رتبه چهارم در ثبت نام واجد شرایط). اگر کسی چندین بار (معمولاً سه بار) از او عبور کند، او یا علیرغم امتیازش از ثبت حذف خواهد شد. امروزی فناوری اطلاعات امکان ایجاد یک ثبت نام واجد شرایط را برای هر یک فراهم می کند شغل خاص از میان متقاضیانی که امتحان مربوطه را گذرانده اند. NPM به سختی و تأخیر اغلب ناشی از ساخت ثبت های واجد شرایط و قانون سه اعتراض دارد. این به نفع انعطاف پذیری است دو رویکردی که در سال های اخیر مورد استفاده فزاینده ای قرار گرفته اند. استخدام مستقیم آژانس ها را قادر می سازد تا هر متقاضی واجد شرایط را استخدام کنند. به ویژه زمانی مفید است که آژانس ها نیازهای پرسنلی حیاتی و/یا کمبود متقاضیان واجد شرایط دارند. رتبه بندی طبقه بندی به آژانس ها اجازه می دهد تا همه نامزدهای واجد شرایط را در آن قرار دهند گروه ها با توجه به سطوح صلاحیت خود، مانند بسیار واجد شرایط، بسیار واجد شرایط، و واجد شرایط انتخاب با گروه برتر آغاز می شود و می تواند از میان همه افراد در آن باشد نه فقط سه نفر برتر. وجود دارد. چندین نوع معاینه:

۱. آزمون های عملکرد. اینها دستگاه هایی هستند که برای تعیین در نظر گرفته شده اند آیا متقاضی می تواند وظایف مورد نیاز در موقعیت را انجام دهد یا خیر که استخدام در حال انجام است. پردازش

کلمه و عملیات تجهیزات توابعی هستند که در آنها از بررسی عملکرد استفاده می شود. چنین معاینه ممکن است تعیین کند، برای مثال، چند کلمه در دقیقه یک فرد می تواند به دقت پردازش کند.

۲. امتحانات کتبی. اینها ممکن است بر موفقیت، استعداد یا هر دو استرس داشته باشند. آنها معمولاً از انواع چند گزینه ای و امتیازدهی شده توسط ماشین هستند. مقداری حوزه های قضایی به جای توسعه آنها، آنها را به صورت تجاری خریداری می کنند خود. مزیت اصلی چنین معایناتی این است که ارزان هستند برای اداره کردن.

۳. امتحانات شفاهی. اینها اغلب برای آنها کاربردی تر در نظر گرفته می شوند مناصب سطح بالا که شامل اختیارات یا مناصب اختیاری است.

که متقاضیان کمی برای آن وجود دارد. به طور کلی، یک معاینه شفاهی توسط هیئتی اداره می شود که دارای مجموعه ای از معیارهای مشخص شده است قضاوت کردن نامزد ممکن است به تنهایی در جلسه حاضر شود یا با گروهی از متقاضیان دیگر.

۴. مراکز سنجش. مراکز ارزیابی سعی می کنند برخی از آنها را تکرار کنند رویکردهای آزمون عملکرد، اما برای موقعیت های در که وظایف کمتر مشخص هستند و بیشتر به صورت ذهنی ارزیابی می شوند. افراد ممکن است تحت مجموعه ای از فعالیت ها قرار بگیرند که برخی از آنها را شبیه سازی می کند از جنبه های حیاتی شغلی که شخصی برای آن استخدام شده است. چنین فعالیت هایی ممکن است شامل کنار آمدن با دیگران و درگیر شدن در آنها باشد رهبری، یا اعمال اختیار. رتبه بندی معمولاً توسط a ساخته می شود پانل، با معیارهای از پیش تعیین شده برای ارزیابی. مهم نیست که چه نوع معاینه ای استفاده می شود، دستگاه انتخاب باید معتبر باشد به عبارت دیگر، نمره امتحان باید سطح را پیش بینی کند عملکرد در کار با این حال، برای بسیاری از موقعیت ها دستیابی به این امر دشوار است و نشان دهند. مشکلات اصلی در اعتبارسنجی امتحانات سه مورد است. اولاً، ساختن آزمونی که واقعاً شرایط درونی را منعکس کند، دشوار است. این امر به ویژه برای موقعیت هایی که شامل تمرین هستند صادق است مهارت های بین فردی، سیاست گذاری، و اختیار. با این حال، همچنین می تواند یک مشکل در بررسی عملکرد، زیرا محیطی که در آن یک کارهای فردی می تواند بر بهره وری تأثیر بگذارد. گاهی اوقات این مشکل برطرف می شود با تمایز بین مهارت شغلی، یعنی توانایی انجام کار، و عملکرد شغلی، واقعیت میزان کار انجام شده است. یک مثال است تایپستی که اگرچه مهارت دارد، اما در یک اتاقک به تنهایی عملکرد بسیار بهتری نسبت به در یک اتاق باز که به راحتی حواس او پرت می شود. اگرچه ممکن است آزمایش برای این امر ممکن باشد، ممکن است انجام این کار گران یا غیرعملی باشد. جنبه های محیط کار - مانند سر و صدا، درجه حریم خصوصی و وسعت زمان فشارهایی که می توانند بر عملکرد تأثیر بگذارند، عوامل موقعیتی نامیده می شوند. مشکل دوم این است که

ممکن است تفاوت کمی در نمرات وجود داشته باشد کسانی که برای پست های دولتی انتخاب می شوند. اغلب موارد بسیار بیشتری وجود دارد متقاضیان نسبت به فرصت های شغلی. مواردی وجود داشته است که حدود ۱۵۰۰۰ نفر برای کمتر از ۱۰۰ شغل درخواست داده اند. در چنین شرایطی بسیار است این احتمال وجود دارد که افراد انتخاب شده تقریباً نمرات بالایی در امتحانات داشته باشند. هنگامی که این اتفاق می افتد، تأیید اعتبار یک معاینه دشوار است زیرا هیچ راهی برای دانستن اینکه فردی با نمره بسیار پایین تر چقدر خوب است وجود ندارد اجرا کرده اند. کسانی که نمرات کمتری دارند را نمی توان استخدام کرد، البته، زیرا قانون سه یا رویکردی مشابه. امتحان ممکن است معتبر باشد، اما مشکل این است که این را نمی توان به صورت آماری نشان داد. این یک قانون جدی است مشکل در قانون فرصت های شغلی برابر زمانی که میانگین نمره می گیرد تعداد اعضای گروه های اقلیت که در آزمون شرکت می کنند کمتر از افراد غیر اقلیت هستند، که ممکن است نشان دهنده این باشد که امتحان از نظر فرهنگی مغرضانه است. با آوردن نامزدهایی با طیف وسیع تری از نمرات، رتبه بندی طبقه ای باید اعتبار سنجی امتحانات را آسان تر کند. سوم، برای تایید یک معاینه، سطح عملکرد کارکنان چه کسی آن را گرفته است باید اندازه گیری شود. باز هم هدف نشان دادن رابطه است بین نمره امتحان و سطح عملکرد در کار. اگر دومی را نتوان به خوبی اندازه گیری کرد، اعتبار آن قابل اثبات نیست. ارزیابی عملکرد برای برخی از مشاغل ممکن است اما در هر روش سیستماتیک بسیار دشوار است دیگران. در این مورد به زودی چیزهای بیشتری برای گفتن خواهیم داشت. با وجود این مشکلات، مجموعه ای از رویکردها به خوبی توسعه یافته وجود دارد اعتبار سنجی آزمون شایستگی بهترین روش، رویکرد مرتبط با معیار است. آی تی به دنبال این است که نمرات امتحانات را با عملکرد حین کار در یکی از این دو راه مرتب کند. اول، ممکن است پیش بینی کننده باشد. یعنی نمرات برگزیدگان را می گیرد و آنها را از نظر آماری با عملکرد این کارکنان در حین کار مرتبط می کند در زمانی بعد به دلایلی ایجاد اعتبار پیش بینی دشوار است قبلاً بحث شد اعتبار سنجی همزمان تکنیکی است که مدیریت می کند معاینه به کسانی که قبلاً شاغل هستند و سپس به دنبال تعیین رابطه آماری بین نمرات آنها و ارزیابی عملکرد آنها. مزیت اصلی این است که ممکن است تنوع بیشتری در نمرات در بین آنها وجود داشته باشد گرفتن معاینه با این حال، اندازه گیری عملکرد دشوار است به طور عینی، و این رویکرد همچنین این خطر را دارد که عوامل خارجی ممکن است به نمره و سطح عملکرد یک کارمند کمک می کند. به عنوان مثال، یک کارمندی که از نظر شخصی محبوبیت بالایی دارد و در نتیجه از درجه بالایی برخوردار است عزت نفس ممکن است نمره بالاتر و ارزیابی عملکرد بالاتر از آیا کسی که در محل کار منزوی شده و از آن بیگانه است - حتی اگر تحت شرایط اجتماعی خنثی، هر دو ممکن است امتیاز یا عملکرد برابر داشته باشند. در دهه ۱۹۷۰، به اصطلاح امتحانات شایستگی اغلب به چالش کشیده شد دادگاه بر این اساس که آنها تأثیرات نژادی و قومی متفاوتی داشته اند و در نتیجه قانون فرصت های برابر و/یا حق قانون اساسی برای برابری را نقض کرده اند. حفاظت از

قوانین تأثیر تبعیض آمیز امتحانات تا حدی ناشی می شود از نابرابری فرصت ها در جامعه به طور کلی، به ویژه در آموزش. بنابراین، چنین تأثیری در مواجهه با فرصت‌های برابر و سیاسی است تأکید رویکرد بر دولت نمایندگی ممکن است از نظر قانونی قابل تحمل باشد فقط در صورتی که امتحانات واقعاً عملکرد شغلی را بسیار پیش بینی کنند. رویکرد مدیریتی سنتی نیز بر کارایی و بهره وری به عنوان مبنایی برای ارتقاء تأکید می کند. بر اساس این رویکرد، ترفیعات معمولاً بر اساس امتحانات کتبی و/یا عملکرد انجام می شود ارزیابی ها آزمون ترفیعی شبیه به آزمون ورودی شایستگی است با این تفاوت که فقط برای آن دسته از کارمندانی آزاد است که واجد شرایط بررسی ترفیع هستند. ارزیابی عملکرد در بخش بعدی مورد بحث قرار می گیرد. ترفیعات همچنان یک جنبه بحث برانگیز از مدیریت پرسنل عمومی است. در سازمان های سلسله مراتبی، موقعیت های کمتری در بالا وجود دارد نسبت به پایین بنابراین، محدودیتی برای بالا رفتن یک کارمند وجود دارد می تواند افزایش یابد. ترفیعات معمولاً «مجموع صفر» هستند. یعنی سود یک کارمند (ترفیع) فرصت از دست رفته دیگری است. رقابت می تواند شدید باشد و می تواند منجر به اختلاف بین کارکنان شود. این یکی از محاسن یک نوشته است معاینه تبلیغاتی مادامی که امتحان مشروع و عادلانه پذیرفته شود، بدون هیچ گونه امکان جانبداری یا اقبال، موضوع را حل می کند. سیاست اداری نقش ایفا می کند. به همین ترتیب، ارتقاء از طریق ارشدیت، یک اصل است که اغلب توسط اتحادیه ها در چانه زنی جمعی تأکید می شود، تمایل به به حداقل رساندن اختلاف دارد. با این حال، سابقه لزوماً بهترین شاخص بهره وری نیست، و در نتیجه رویکردهای مدیریتی تمایل به دلسردی آن دارند. گاهی ارتقای شایستگی محور و ارشدیت با محدود کردن ترکیب می شوند فرصتی برای ارتقاء به کسانی که برای مدت معینی در کار بوده اند عدد سالها. احتمالاً در حالت منعطف و صاف تر (مثلاً کمتر سلسله مراتبی) سازمان ها و سیستم های طبقه بندی پهن باند مورد علاقه NPM، کارمندان (یا تیم ها) می توانند برای نتایجی که بدون آن تولید می کنند پاداش بگیرند باید به سمت های جدید ارتقا یابد.

ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد از دهه ۱۹۷۰ توجه بیشتری را به خود جلب کرده است، زیرا دولت ها در تمام سطوح تحت فشار عمومی برای کارآمدی بیشتر بوده اند. مقرون به صرفه، موثر و پاسخگو است. قانون اصلاح خدمات ملکی فدرال ۱۹۷۸ برای ارزیابی عملکرد فردی ارائه شده است. NPM قدرت قوی دارد جهت گیری عملکرد، اگرچه زمانی فراگیر TQM بود (کیفیت کلی مدیریت) هنوز مورد استفاده قرار می گیرد عملکرد به عنوان محصول فردی تلقی نمی شود توانایی یا تلاش اگرچه ارزیابی عملکرد بسیار متنوع است ارزیابی بهره وری کارکنان همچنان مشکل ساز است. اصلی مشکلات این است که ارزیابی ها درجات مختلفی از ذهنیت را منعکس می کنند اغلب غیرممکن است که بازده کارکنان دولتی را به صورت معنادار تعیین کنیم مد، و اینکه تمایل به تنوع محدود در سطح ارزیابی وجود دارد. در گذشته،

۹۸ درصد از کارمندان فدرال به طور معمول "رضایت بخش" را کسب می کردند. رتبه کارایی امروزه، بسیاری از تکنیک‌های ارزیابی عملکرد بر ترکیبی از خودارزیابی، رتبه‌بندی همتا، و رتبه‌بندی گروهی یا خارجی تاکید دارند. این محصول کار یک کارمند ملموس تر است، احتمال آن بیشتر می شود طراحی یک رویکرد ارزیابی عملکرد که واقعاً در خدمت نشان دادن سطح بهره وری آن کارمند تا حدودی، ارزیابی عملکرد بخش عمومی یک «فرآیند در جستجوی یک تکنیک.» ۲۴ معمولاً، ارزیابی‌ها به عوامل عملکرد و ویژگی‌های کارکنان نشان داده شده در کادر ۵,۴ مربوط می‌شوند. با این حال، وجود دارد چندین روش برای ارزیابی این ویژگی‌ها معمولاً ارزیابی‌ها انجام می شود توسط سرپرستان، همتایان، خود کارکنان، گروه‌ها، ارزیاب‌های خارجی، یا ترکیبی از اینها هنگامی که ارزیابی توسط سرپرستان، همکاران، زیردستان و مشتریان، به آن ارزیابی "۳۶۰" (درجه) می گویند. این تکنیک‌ها برای عینی بودن تلاش می کنند، اما اساساً در جایی که کار یک کارمند انجام می شود ارزیابی کیفی (به عنوان مثال، نوشتن گزارش، نظارت بر دیگران، ارزیابی درخواست‌های کمک هزینه، تهیه تدارکات/سلاح)، ارزیابی ناگزیر حاوی قضاوت‌های ذهنی خواهد بود. از جمله تکنیک‌های اصلی عبارتند از:

۱. مقیاس‌های رتبه‌بندی، که به راحتی قابل اجرا هستند، نسبتاً ارزان، شفاف و در استفاده گسترده. نظرسنجی مشتریان می تواند به راحتی از مقیاس‌های رتبه‌بندی برای سنجش فردی (و/یا سازمانی) استفاده کنید پاسخگویی، سریع بودن، ادب و غیره.

۲. گزارش‌ها با تمرکز بر نیاز کارمند به آموزش بیشتر و پتانسیل و توانایی او برای به دست آوردن نتایج. این تکنیک زمان بر است.

ارزیابی عملکرد بر اساس مقیاس رتبه‌بندی گرافیکی

شخص مورد ارزیابی _____

موقعیت _____

محل _____

عوامل عملکرد برجسته بسیار خوب رضایت بخش ناشناخته

۱. اثربخشی

۲. استفاده از زمان و مواد

۳. تکمیل سریع کار

۴. دقت

۵. ابتکار عمل
۶. پشتکار ملاحظات اخلاقی
۷. وفاداری به بخش
۸. وفاداری به همسالان
۹. وفاداری به زیردستان
۱۰. احساس اخلاق
۱۱. تعاون
۱۲. مسئولیت پذیری
۱۳. تعهد خدمت
۱۴. گشاده رویی
- توانایی ها، مهارت ها و توانایی ها
۱۵. مهارت های فنی
۱۶. مهارت های ارتباطی
۱۷. قضاوت
۱۸. توانایی تحلیل
۱۹. توانایی سازماندهی
۲۰. توانایی الهام بخشیدن و
بر کارکنان تأثیر بگذارد
۲۱. توانایی الهام بخشیدن و
بر دیگران غیر از کارکنان تأثیر بگذارد
۲۲. انعطاف پذیری و سازگاری
۲۳. تخیل و خلاقیت
۲۴. توانایی توسعه زیردستان

۲۵. وسعت مفاهیم

تاریخ ارزیابی _____

ارزیاب _____

ارزیابی فوق در تاریخ _____

با من بررسی شد _____

(امضای شخص ارزیابی شده)

ارزیابی عملکرد توسط سازمان

تکنیک انتخاب اجباری

شخص مورد ارزیابی _____

سمت _____

واحد سازمانی _____

تاریخ _____

ارزیاب _____

دستورالعمل: لطفاً در خط سمت چپ بیانیه که بهترین است، علامت بزنید

این کارمند را توصیف می کند.

این کارمند _____ الف. به سرپرست خود وفادار است _____ ب. از تخیل استفاده می کند و

خلاقیت _____ ج. کامل و قابل اعتماد است _____ د. مسئولیت می پذیرد با کمال میل

این کارمند _____ الف. کار را به موقع و به موقع انجام می دهد _____ ب. پرداخت می کند توجه

زیاد به جزئیات _____ ج. تحت فشار خوب کار می کند _____ د. به خوبی کار میکند بدون

راهنمایی نظارتی

این کارمند _____ الف. همیشه قابل ارائه به نظر می رسد _____ ب. ابتکار عمل را نشان می دهد

و استقلال _____ ج. با دیگران در گروه ها خوب کار می کند _____ د. کار تولید می کند با کیفیت

بالا

۳. چک لیست هایی شامل اظهارات مربوط به عملکرد کارمند. ارزیاب مناسب ترین عبارات را بررسی می کند. برخی از اینها ممکن است باشد در رسیدن به یک ارزیابی کلی، وزن بیشتری نسبت به دیگران داده است.

۴. حوادث بحرانی، رویکردی که سرپرست را ملزم به حفظ گزارش می کند عملکرد کارکنان، نشان دهنده حوادث خوب و ضعیف است.

۵. انتخاب اجباری، که سرپرستان را ملزم می کند تا کارکنان را بر اساس رتبه بندی کنند از عبارات توصیفی عبارات به گونه ای ساخته شده اند که سرپرست نمی تواند مطمئن باشد که کدام یک بیشتر نشان دهنده کارمند هستند عملکردی که دفتر پرسنل آن را مطلوب ترین ارزیابی می کند. یک مثال در کادر ۵،۵ ارائه شده است. انتخاب اجباری باعث افزایش عینیت می شود اما منجر به ارزیابی هایی می شود که برای سرپرستان و کارمندان دشوار است تفسیر و استفاده به عنوان وسیله ای برای بهبود عملکرد.

۶. رتبه بندی یا مقایسه کارکنان با یکدیگر.

۷. توزیع اجباری، الزام ارزیاب به قرار دادن کارکنان در دسته ها مانند ۵ درصد برتر، ۱۰ درصد بعدی، ۲۵ درصد بعدی و غیره. این تکنیک ها دارای مزایا و معایبی از نظر عینی، مفید بودن، هزینه و سهولت مدیریت هیچ کدام برای همه موقعیت ها و شرایط بهترین نیستند. جستجو برای تکنیک های ارزیابی عملکرد بهتر، از اهمیت بالایی برخوردار است اولویت در رویکرد مدیریتی NPM به دنبال افزایش مشتری است نظرسنجی های رضایت با معیارهای عملکرد کمی و نتیجه گرا. بیشتر، اگر نگوییم همه، عوامل موجود در کادر ۵،۴ را ناکافی می داند، زیرا آنها وجود دارند رابطه با دستیابی به نتایج غیر مستقیم و نامشخص است. از آنجایی که سازمان ها تمایل دارند آنچه را که اندازه گیری می کنند بدست آورند، احتیاط در ساخت ابزارهای ارزیابی عملکرد ضروری است. برای به عنوان مثال، اگر کارمندان پست از نظر مودب بودن ارزیابی شوند، اما نه از نظر سرعت آنها معاملات را کامل می کنند، ممکن است بهره وری آسیب ببیند. یک رویکرد برای معامله با این نوع مشکل، استفاده از «کارت امتیازی متوازن» است که عملکرد را بر اساس عوامل مختلف بدون رتبه بندی اهمیت نسبی آنها ارزیابی می کند. با استفاده از این رویکرد، کارمندان پست می توانند از نظر حسن نیت، سرعت، دقت، رتبه بندی شوند. و سایر ابعاد کلیدی شغل آنها. کارمندی که از نظر ادب امتیاز بالایی داشت، اما نه در سرعت، توصیه می شود که معاملات را مودبانه کامل کنید، اما سریع تر. در مورد اینکه آیا کارکنان باید در مقایسه با یکدیگر، به عنوان بخشی از گروه ها یا تیم ها، یا در مقابل گذشته خود، مورد ارزیابی قرار گیرند، اتفاق نظر وجود ندارد. کارایی. شواهد حاکی از آن است که کارمندان فدرال احتمال

بیشتری دارند با انگیزه سیستم های ارزیابی عملکرد زمانی که (۱) آنها معتقدند که استانداردهای عملکرد منصفانه هستند، (۲) کار بهتر پاداش خواهد گرفت، و (۳) کارکنان از سرپرستان خود رضایت بیشتری دارند. شواهد بیشتر نشان می دهد که ارتباط عملکرد و پرداخت با افزایش بهره وری یک فرآیند پیچیده است. پرداخت رویکرد مدیریتی به اقتصاد استرس و بهره وری در تعیین سطح دستمزد کارکنان دولتی سیستم های پرداخت معمولاً به سیستم های طبقه بندی موقعیت مرتبط هستند، اما به دلایل مختلفی مشکل ساز و بحث برانگیز هستند. اول، بر این باور است که سیستم های پرداخت باید به دنبال آن باشند ایجاد انگیزه در کارکنان برای بهره وری بیشتر با این حال، بدن در حال ظهور از تحقیقات پیرامون مفهوم انگیزه خدمات عمومی (PSM) نشان می دهد که انگیزه کارمندان عمومی بیش از پول است. در این ساختار، کارمندان دولتی انگیزه هایی برای انتخاب شغل خود دارند که می باشد.

(۱) منطقی (مثلاً کار کردن برای دولت مؤثرترین راه است دستیابی به تغییر در یک موضوع خط مشی عمومی)، (۲) هنجاری (به عنوان مثال، یک سنت خانوادگی در خدمت سربازی)، و (۳) عاطفی (به عنوان مثال، اعتقاد عمیق به خدمات عمومی یک شغل ارزشمند است که دل بستگی عاطفی به درگیر شدن در یک حوزه سیاست). استخدام دولتی صرفاً وسیله ای برای رسیدن به هدف نیست یک چک حقوق بنابراین، مشابه نظریه دو عاملی هرزبرگ (به فصل مراجعه کنید) برای ایجاد انگیزه در کارکنان، مدیران ممکن است نیاز به تمرکز بر مسائل کارمند داشته باشند پیشرفت، مسئولیت پذیری و غنی سازی شغل و نه تنها تمرکز بر پرداخت (یک عامل بهداشتی که باعث کاهش نارضایتی شغلی می شود). تا جایی که پرداخت یک انگیزه است، دولت ها باید به دنبال ایجاد ارتباط روشنی بین رتبه عملکرد یک کارمند و سطح او باشند. از پرداخت در برخی از حوزه های قضایی، تلاش هایی برای اعطای افزایش دستمزد انجام می شود کارکنان دولتی عمدتاً بر اساس افزایش بهره وری. به نظر می رسد مشکلات عمده در این زمینه دوگانه باشد. از یک طرف، شایستگی پرداخت یا پرداخت برای بهره وری بیشتر برای موقعیت هایی مناسب است که در آن خروجی کارگر است ملموس و قابل اندازه گیری است. معیارسازی، تولید درآمد و سایر اقدامات را می توان با سهولت بیشتری در این زمینه ها مورد استفاده قرار داد. واژه پردازی و انواع مشاغل دولتی دیگر خود را به اندازه گیری بهره وری وام می دهد. اما مشاغلی که شامل یک خروجی کیفی و اعمال صلاحیت می شوند برای اندازه گیری معنادار بهره وری مناسب نیست. به عنوان مثال، چگونه می تواند بهره وری قضات حقوق اداری و ممتحنین دادرسی ارزیابی می شود؟ اگرچه می توانیم زمان رسیدن به نظرات و نوشتن نظرات را اندازه گیری کنیم، آنچه ما به آن علاقه داریم کیفیت آن تصمیمات از نظر عدالت است و منافع عمومی در محدوده های وسیع، ما اهمیت چندانی نمی دهیم که آیا یکی از آنها باشد کارمند بیشتر از دیگری در سال موارد بیشتری را می شنود. ما احتمالاً اگر یک قاضی حقوق اداری در دادگاه تجدید نظر لغو شود،

بیشتر نگران باشید به مراتب بیشتر از سایرین به یک مرجع رسیدگی کننده یا دادگاه در سطح بالاتر مراجعه می کنند. با این حال، این چیزی است که باید در طول یک دوره ارزیابی شود چندین سال و در نتیجه نمی تواند مبنایی برای تصمیم گیری پرداخت سالانه باشد. NPM از ارزیابی کارمندان بر اساس خدمات مشتریان حمایت می کند رتبه بندی ها و مشارکت ها در دستیابی به نتایجی که برای یک آژانس مرکزی در نظر گرفته می شود اهدافی که با برنامه ریزی استراتژیک یا وسایل دیگر تعیین می شوند. معمولاً برای یک کارمند و سرپرستش، بحث در مورد اهداف عملکرد مناسب و راه های ارزیابی پیشرفت به سمت آنها، تمرین مدیریتی خوبی است. مختلف سیستم های بررسی همتایان نیز به ارزیابی عملکرد کمک می کنند. پرداخت نیز به دلیل تمایل به مقایسه آن با پرداخت پیچیده است در بخش خصوصی یک کارمند در بخش دولتی باید آنچه را که دارد به دست آورد یا اگر همین کار را در بخش خصوصی انجام دهد، درآمد خواهد داشت. در دولت فدرال، قابلیت مقایسه بر اساس نظرسنجی انجام شده توسط ارزیابی می شود اداره آمار کار این نظرسنجی تعدادی فنی چالش برانگیز را ارائه می دهد مشکلات، اما مشکل اصلی این است که معادل های خصوصی واقعی وجود ندارد برای تعداد زیادی از مشاغل بخش دولتی باز هم مشکل کیفی است جنبه. بسیاری از ویژگی های شغل معمولی یک رئیس دفتر را می توان با هم مقایسه کرد به مدیران بخش خصوصی - اما شغل بخش دولتی در نهایت این است متفاوت است زیرا در بیشتر موارد محصولات یا خدمات را نمی فروشد و این شامل سوالات کیفی در مورد سیاست عمومی و منافع عمومی است. برخلاف بخش خصوصی، در برخورد با آن نیز به قانون اساسی ملزم است کارکنان و مشتریان آن پرداخت به رئیس اداره بر اساس تعداد کارمندانی که او بر آنها نظارت می کند و نه بر اساس توسعه و اجرای سیاست های عمومی مؤثر در جهت منافع عمومی با توجه به حاکمیت قانون از دست دادن بعد اصلی کار است. قابلیت مقایسه همچنین شامل تغییر در هزینه های زندگی و هزینه های نیروی کار می شود محلی به محلی کارمندان در مناطق گران قیمت را می توان در یک غرامت پرداخت کرد نرخ بالاتر از دیگران در موقعیت های یکسان. مقایسه به نرخ دستمزد و حقوق در بین کارفرمایان مختلف اشاره دارد و در مناطق مختلف ارزش قابل مقایسه مربوط به نرخ دستمزد مشاغل مختلف توسط یک کارفرما است. قانون دستمزد برابر در سال ۱۹۶۳ منع می کند تفاوت پرداخت بر اساس جنسیت برای کارکنانی که مشاغل مشابه را انجام می دهند شرایط کاری مشابه با این حال، نرخ های مختلف را ممنوع نمی کند به زن و مرد اگر در مشاغل یکسان نباشند پرداخت کنید. مفهوم ارزش قابل مقایسه به دنبال گسترش اصول مقایسه پذیری و پرداخت برابر است به موقعیت هایی که در آن مردان و زنان مشاغل متفاوتی را انجام می دهند که با این وجود می تواند برای یک کارفرما از ارزش یکسانی در نظر گرفته شود. مفهوم ارزش قابل مقایسه به ویژه برای کارفرمایی که نیروی کارش اهمیت دارد دارای درجه بالایی از تفکیک شغلی بر اساس جنسیت است. لس آنجلس و ایالت های مینه سوتا، نیویورک، نیومکزیکو، آیووا و داکوتای جنوبی بودند در میان اولین حوزه های قضایی که ارزش قابل مقایسه را ایجاد کرد. "سرقت های

پرداخت "یکی دیگر از عوارض است. در سطح فدرال کنگره دارد نمی‌خواهد اجازه دهد حقوق کارمندان دولت از حقوق خود (حدود ۱۷۴۰۰۰ دلار) بیشتر شود در هر سال برای اعضای ردیف و فایل؛ موقعیت های رهبری ۲۰-۵۰ دلار دریافت می‌کنند هزار بار بیشتر). از آنجایی که کنگره در مورد افزایش دستمزد خود بی‌اعتناست، این می‌تواند به طور موثر حقوق اعضای SES را در یک سطح برای سال ها محدود کند. یک جدول از پرداخت برنامه زمانی عمومی برای سال ۲۰۱۲ در کادر ۵,۶ ارائه شده است. سطوح GS دارای ۱۰ پرداخت است مراحلی که امکان افزایش حقوق و تفاوت در نمرات را فراهم می‌کند. در خیلی دولت های ایالتی و محلی و در برخی از سازمان های فدرال، مانند ایالات متحده خدمات پستی، پرداخت در درجه اول از طریق چانه زنی جمعی تعیین می‌شود (مورد بحث در ادامه این فصل). تعیین سطوح دستمزد بخش دولتی بسیار پیچیده تر است سیاست. کمپین های انتخاباتی سیاستمداران و نارضایتی مالیات دهندگان از دولت غالباً بر بخش عمومی "پرورش و غیرمولد" تمرکز کرده است. زمانی که تورم بیداد می‌کند یا به نظر می‌رسد بودجه ها تعادل را به چالش می‌کشند یا شهرها در حرکت هستند در آستانه ورشکستگی، مسدود کردن یا کاهش حقوق کارمندان دولتی تقریباً به یک پاسخ انعکاسی تبدیل شده است. چنین یخ زدگی ها یا کاهش ها به عنوان شاخص هایی از سرسختی سیاستمداران است و به نظر می‌رسد برخی از آنها را به مالیات دهندگان ارائه می‌دهد تسکین. با این حال، مشخص نیست که چرا کارمندان دولتی باید بیشترین بار جنگ را تحمل کنند تورم یا جریمه شدن برای ارائه خدمات - مانند پلیس و حفاظت از آتش نشانی و آموزش - که به وضوح به نفع عموم است. هر حساسیتی که باشد از سندرم «باش بوروکرات»، با این حال، دستمزد کارمندان دولتی است در شرایط سخت اقتصادی آسیب پذیر است. در نهایت در نظر گرفتن حقوق کارکنان دولت باید محاسباتی انجام شود شامل مزایای جانبی و حقوق بازنشستگی است که هر دو اغلب به میزان قابل توجهی هستند در بخش دولتی بیشتر از کارمندان نسبتاً حقوق بگیر در بخش دولتی است بخش خصوصی رؤسای جمهور اخیر ترجیح داده اند که مقایسه کارمندان دولتی را بر اساس «غرامت کل»، که شامل مزایای جانبی می‌شود، قرار دهند.

برنامه ریزی نیروی کار

پیش‌بینی می‌شد که بین سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۰، بیش از ۱۸ درصد از نیروی کار فدرال بازنشسته خواهد شد. ۲۸ چنین خروج پرسنل منجر به از دست دادن بسیاری از "حافظه نهادی" در بسیاری از سازمان ها و مکان های دولتی استرس مالی زیادی بر برنامه های مزایای بازنشستگی کارمندان فدرال. و این فقط نوک کوه یخ است در سال ۲۰۰۷، پیش‌بینی شد که «در آینده ۱۰ سال، ۶۰ درصد از افراد در نیروی کار فدرال واجد شرایط بازنشستگی خواهند بود. به احتمال زیاد، ۴۰ درصد از این افراد زمانی که برای اولین بار واجد شرایط باشند، بازنشسته خواهند شد.» ۲۹ آیا می‌توان مهارت های آنها را جایگزین کرد، و اگر چنین است، چگونه؟ برنامه ریزی نیروی کار تلاشی است برای مطابقت با نیاز

پیش بینی شده یک آژانس دسته های مختلف مهارت ها با در دسترس بودن کارمندان و متقاضیان چه کسی می تواند آن مهارت ها را تامین کند. ارزیابی نیاز آینده به مهارت ها به ویژه است در بخش دولتی مخاطره آمیز است. بودجه آژانس به طور کلی توسط قوه مقننه در یک چرخه سالانه یا دوسالانه است و پیش بینی آن دشوار است. تغییرات سیاسی و اقتصادی غیرقابل پیش بینی می تواند تأثیر عمده ای بر آژانس داشته باشد خرج کردن همچنین ممکن است از آژانس ها خواسته شود که عملکردهای جدیدی را بر عهده بگیرند و رها کنند یا بزرگترها را با هشدار کمی برون سپاری کنید. برای بسیاری از آژانس ها، پیش بینی های بیش از ۱۲ ماه غیرعملی است. برنامه ریزی نیروی کار می تواند بر مهارت های خاص تمرکز کند یا به سمت گسترده تر نگاه کند نیازهایی مانند جانشینی در پست های مدیریتی یا اجرایی حرفه ای در سطح بالا. بدیهی است که پیچیده است و در معرض اشتباه محاسباتی است. با این حال، برنامه ریزی نیروی کار در حال حاضر یک عملکرد اصلی HRM است که توسط هر دو روش سنتی پذیرفته شده است رویکردهای مدیریتی و NPM به عنوان یک مشارکت کننده اساسی در مقرون به صرفه بودن مدیریت دولتی کاهش از اواخر دهه ۱۹۷۰ تا به امروز، تمایل به کاهش حقوق و دستمزد بخش دولتی در تلاش برای کاهش مالیات، اجتناب از کسری بودجه و تحریک رشد اقتصادی است. در بخش خصوصی منجر به کاهش های دوره ای گسترده (RIFS) شده است. در خدمات عمومی رویکردهای مدیریتی بر نیاز به حداقل کاهش تاکید دارند ابتدا کارکنان و خدمات مولد و برای برون سپاری یا خاتمه دادن به وظایفی که می تواند به خوبی یا بهتر توسط بخش خصوصی عرضه شود. علاوه بر این، NPM از برکناری مدیران و سرپرستان به نفع توانمندسازی کارکنان حمایت می کند. مانند تبلیغات، کاهش هزینه ها بحث برانگیز و مشکل ساز هستند زیرا برنده و بازنده آشکار وجود دارد. رویکردهای اصلی کاهش هزینه ها شامل (۱) حمایت بیشتر از برخی از کارکنان مانند جانبازان یا کارمندان ارشدتر از سایرین. (۲) تکیه بر فرسایش. (۳) ارائه "خریدها" و بازنشستگی "پیش از موعد" به عنوان مشوقی برای کارکنان برای ترک داوطلبانه بخش دولتی. و (۴) به کارگیری برش های "کلی" در بین تمام سطوح کارکنان و کلیه وظایف دولتی. «به اشتراک گذاری شغل» یا تقسیم کار موقعیت بین دو یا چند کارمند پاره وقت نیز مورد توجه قرار گرفته است. همانطور که رویکرد مدیریتی استدلال می کند، مشکل اصلی این فرآیندها است که ممکن است منجر به کاهش در جایی که از نقطه نظر سازمانی بسیار مطلوب است، نشوند. حتی مواردی وجود داشته است که بازنشستگی پیش از موعد انجام شده است منجر به جدایی کارمندان بسیار ارزشمند و ضروری شده است که متعاقباً مجبور به جایگزینی یا استخدام مجدد در قراردادهای شدند و دولت را از بین برد. پس انداز اندک، در صورت وجود.

کیفیت زندگی کاری (QWL)

HRM معاصر از مطلوبیت کمک به کارکنان برای ادغام زندگی کاری خود با زندگی شخصی خود بسیار آگاه است. برنامه های QWL و مزایا به دنبال ایجاد محیط های کار در بخش عمومی برای خانواده دوستانه است.

سلامتی کارکنان و ارائه کمک به کارکنان برای الکل و مواد سوء استفاده و مشکلات مشابه علاقه به QWL عمدتاً ناشی از مشکلاتی است که دولت ها در رقابت با بخش خصوصی برای کارمندان و کارکنان با آن مواجه هستند. تغییر ماهیت نیروی کار - به ویژه افزایش مشارکت توسط زنان که گاهی از آن به عنوان زنانه شدن نیروی کار یاد می شود. ۳۰ جمعیت سالخورده آمریکا همچنین فشارهای جدیدی را برای مراقبت از سالمندان بر کارکنان میانسال و مسن تر وارد می کند که احتمالاً در رده های ارشد قرار دارند.

سمت های مدیریتی و اجرایی

قانون مرخصی خانوادگی و پزشکی فدرال در سال ۱۹۹۳ به افراد واجد شرایط اجازه می دهد کارمندان تا ۱۲ هفته از مرخصی بدون حقوق در سال برای سلامت شخصی استفاده کنند مشکلات، زایمان، فرزندخواندگی و مراقبت از کودکان، والدین سالخورده یا بیمار همسران اقدامات اضافی QWL شامل موارد زیر است:

• برنامه کاری انعطاف پذیر

• دورکاری

• مراقبت روزانه در محل

• به اشتراک گذاری شغل

• برنامه های سلامت و تناسب اندام

• مشاوره برای سوء مصرف مواد و سایر موارد ضد اجتماعی یا خود ویرانگر رفتار.

NPR سیاست های دوستدار خانواده را از طریق OPM ترویج کرد تشویق کارکنان به استفاده سالانه تا پنج روز از مرخصی استعلاجی با حقوق خود اختصاص دادن به مراقبت از خانواده.

بی طرفی سیاسی

در سراسر رویکردهای مدیریتی به مدیریت پرسنل عمومی این مفهوم وجود دارد که خدمات ملکی باید از نظر سیاسی به معنای حزبی بی طرف باشد. مدیریت گرا مدیریت دولتی آن را در حد بزرگی

می داند تا حدی که بخش دولتی با انواع سازمانی و مدیریتی مشابهی مواجه است شرایط و مشکلاتی که بخش خصوصی با آن مواجه است و حزب گرایی با آن مواجه است.

هیچ جایگاه قانونی در اکثریت قریب به اتفاق کارکنان دولتی و مدیریتی وجود ندارد تصمیمات این تصور که کارکردهایی مانند سنگفرش خیابان و سرویس بهداشتی هستند ذاتاً غیر حزبی گویا است. وظایف بخش دولتی در این دیدگاه ارتباط زیادی با منافع عمومی دارد و ارتباط چندانی با منافع انتخاباتی فوری احزاب سیاسی ندارد. تا حد زیادی، معاصر مفهوم بی طرفی سیاسی از اصلاحات خدمات ملکی در قرن نوزدهم شکل گرفت جنبش و واکنشی به سوء استفاده از سیستم غنایم بود. نه تنها می تواند اختلاط حزب گرایی و پرسنل مانع از کارآیی و ترویج فساد می شود، همچنین می تواند نماد انحراف منافع عمومی باشد که منجر به شهروندان به این باور برسند که خدمات عمومی درگیر ارتقاء آن است دارای منافع حزبی محدود در سطح فدرال، مقررات بی طرفی سیاسی در آن گنجانده شده است قانون هچ قانون اصلی که در سال ۱۹۳۹ تصویب شد، کارمندان را از این کار منع می کرد مشارکت فعال در مدیریت سیاسی یا مبارزات سیاسی حزبی. در سال ۱۹۹۳، این قانون به اصرار اتحادیه های کارمندان فدرال تجدید نظر شد آن را بسیار محدود کننده دانست. اکثر کارمندان اکنون مجاز به شرکت در یک طیف گسترده ای از فعالیت های مبارزاتی، از جمله سخنرانی، برگزاری دفاتر در سازمان های سیاسی، پر کردن پاکت و تماس تلفنی و توزیع ادبیات مبارزات انتخاباتی محدودیت های اصلی باقی مانده با درخواست پول برای اهداف سیاسی حزبی بازنگری ۱۹۹۳ چنین نیست درخواست برای خدمات اجرایی ارشد؛ قضات حقوق اداری؛ چندین قانون سمت های اجرایی؛ و آژانس هایی با مأموریت های دفاعی، اطلاعاتی یا سایر مأموریت هایی که ممکن است با نمایش عمومی حزب گرایی در معرض خطر قرار گیرند، مانند MSPB و کمیسیون انتخابات فدرال. بسیاری از دولت های ایالتی و محلی نیز مقررات بی طرفی سیاسی دارند. مشکل اصلی با مقررات بی طرفی سیاسی این است که آنها انجام می دهند دقیقاً مشخص نمی کنند که چه چیزی را منع می کنند. برخی از محدودیت ها مشخص است، اما زمانی که یک بیانیه سیاسی از حرام عبور می کند، همیشه مشهود نیست خط به عنوان مثال، بر اساس قانون اولیه هچ، کارمندان فدرال به دلیل رفتارهایی مانند بیان "حقایق غیرمستند در مورد اصل و نسب یک نامزد" (او را SOB نامیدند؟) و ناتوانی در "دل سرد کردن همسر" تنبیه شدند. «فعالیت سیاسی» و ابراز «عدم تایید رفتار با جانبازان در حالی که به عنوان یک افسر لژیون در یک جلسه بسته لژیون [آمریکایی] عمل می کند.» ۳۱ عدم اطمینان ممکن است آزادی بیان کارمندان عمومی را بیش از حد محدود کند. برای ترویج ارزش بی طرفی حزبی در خدمات عمومی ضروری است. اگر چه مقررات بی طرفی سیاسی محدودیت های قابل توجهی را بر آن وارد می کند حقوق سیاسی کارکنان عمومی، آنها همچنین از کارمندان در برابر بودن محافظت می کنند توسط مقامات منتخب و مدیران سیاسی مجبور به شرکت در حزب فعالیت ها. علیرغم تداخل آنها با

حقوق قانونی کارمندان عمومی بر اساس اصلاحیه های اول و چهاردهم، دیوان عالی کشور تایید کرده است قانون اساسی بودن مقررات بی طرفی سیاسی نامشخص است شرایط ۳۲ از نظر آن، قانونگذاران قدرت ایجاد چنین محدودیت هایی را دارند زیرا آنها اهداف مشروع ایجاد و حفظ یک خدمات مدنی کارآمد و غیر حزبی.

رویکرد سیاسی به پرسنل عمومی مدیریت

رویکرد سیاسی به مدیریت پرسنل عمومی به شدت تاکید می کند ارزش های متفاوتی نسبت به رویکردهای مدیریتی دارد و منجر به تاکید می شود در مورد تکنیک ها و ملاحظات مختلف ارزش اساسی آن به حداکثر رساندن است پاسخگویی نیروی کار بخش دولتی به مقامات سیاسی و عموم مردم (نه به عنوان مشتریان فردی). رویکرد سیاسی بر قیاس بین استخدام دولتی و خصوصی تأکید نمی کند و بر آن تأکید می کند تا چه حد خدمات عمومی عمومی است. با توجه به این رویکرد، چه مهم ترین نکته در مورد بخش دولتی این است که می سازد و اجرا می کند سیاست عمومی، کالاها و خدمات عمومی را ارائه می دهد که نمی تواند یا نباید باشد توسط بخش خصوصی تامین می شود و بخشی جدایی ناپذیر از یک نظام قانون اساسی است دولت پاسخگویی تلاش برای پاسخگویی به اشکال مختلفی صورت گرفته است. ایده اصلی این است که کارمندان دولتی باید از موقعیت خود برای پیشبرد امور سیاسی عمومی استفاده کنند اهدافی که توسط بخش منتخب دولت و جامعه سیاسی به عنوان یک کل دنبال می شود. توجه به پاسخگویی نمایانگر دیدگاه است که مدیریت دولتی از نظر سیاسی بی طرف، فنی و مدیریتی نیست تلاش می کند، بلکه باید از نظر انتخاب های سیاسی پیش روی ملت در نظر گرفته شود. برجسته ترین تلاش برای اطمینان از پاسخگویی، تکیه بر آن بود استفاده گسترده از حمایت سیاسی در استخدام، انتخاب و ارتقای کارمندان دولتی. حمایت بسیار برای اطمینان از پاسخگویی انجام می دهد مدیران دولتی به مردم: مردم مقامات سیاسی را انتخاب می کنند که از یک برنامه سیاسی که در یک پلتفرم حزبی ترسیم شده است، و سپس منتخبین حمایت کنید مقامات، مدیران دولتی را منصوب می کنند که با سیاست های حزب موافق باشند. این پاسخگویی اداری به مقامات منتخب را ارتقا می دهد و در نتیجه، به عموم علاوه بر این، در سیستم های حمایتی، کارمندان دولتی فاقد مدنی هستند دوره خدمت یا سایر مشاغل و توانایی مقامات منتخب برای اخراج، تغییر انتصاب، یا ارتقاء مدیران دولتی تقریباً به میل خود به تضمین آن نزدیک است مدیران با برنامه های مقامات سیاسی مخالفت یا مقاومت نخواهند کرد. به عبارت دیگر می توان از حمایت برای القای مسئولیت پذیری استفاده کرد. اما امروز در ایالات متحده، همانطور که قبلاً ذکر شد، اقدامات پرسنلی مبتنی بر حمایت است اختصارات عموماً غیرقانونی از آزادی عقیده کارکنان دولتی و انجمن با این حال، تصمیمات حمایتی دیوان عالی در این موارد خلاصه شده است برخی از ترتیبات در قانون اصلاح خدمات ملکی فدرال ۱۹۷۸ به دنبال وارد کردن مقدار مجاز از پاسخگویی سیاسی به داخل است

سیستم پرسنلی فدرال خدمات اجرایی ارشد عمدتاً از کارمندان مدنی شغلی رده بالا تشکیل شده است. طبق قانون ۱۰ درصد تخصیص داده شده است موقعیت ها در SES می توانند صرفاً منصوبان سیاسی (حمایتی) باشند. اعضا SES می تواند مجدداً منصوب شود، به طور داوطلبانه از آژانسی به آژانس دیگر منتقل شود، با توجه به انواع مختلف کار، و کاهش درجه با انعطاف بسیار بیشتر نسبت به اکثر کارمندان دولت فدرال. آنها نه مشمول سیستم طبقه بندی موقعیت هستند و نه به سیستم اقدامات نامطلوب عادی برای تنزل رتبه بر اساس عملکرد ضعیف. منطق پشت SES گسترده بود بخشی از پاسخگویی این مقامات عالی رتبه اداری به مسائل سیاسی است مدیران اجرایی علاوه بر این، تصور می شد که اعضای SES از دفتر خارج شوند به دفتر و احتمالاً از آژانسی به آژانس دیگر آنها را قادر به توسعه می کند مفهومی گسترده تر از منافع عمومی، مفهومی که بیش از حد از اهداف هیچ گروه ذینفع خاصی حمایت نمی کرد. جدای از هزینه اینها مدیران فرصت ها و چالش های جدید، این قانون آنها را واجد شرایط ساخت برای پاداش های مالی در ازای قربانی کردن بخشی از امنیت شغلی که داشتند قبلاً برگزار شد. قانون اصلاحات ۱۹۷۸ همچنین به دنبال تضمین تداوم در سطوح بالاتر است خدمات کشوری با ممنوعیت جابجایی غیر ارادی اعضای سازمان SES ظرف ۱۲۰ روز از انتصاب یک مدیر اجرایی سیاسی جدید در الف موقعیت نظارتی بر آنها این قانون همچنین مستلزم آن است که ۷۰ درصد از موقعیت ها در SES با افرادی با حداقل پنج سال پر می شود.

خدمات اداری جاری و مستمر

تلاش برای اطمینان از پاسخگویی به انواع دیگری از غربالگری ایدئولوژیک و سیاسی نیز منجر شده است. در مقاطع مختلف تاریخ کشور، برای به عنوان مثال، وفاداری کارکنان دولتی به ایالات متحده بوده است موضوع تحقیق پیچیده ترین برنامه امنیت وفاداری وجود داشت در اواخر دهه ۱۹۴۰ و اوایل دهه ۱۹۵۰، دوره ای به نام مک کارتیسم پس از آن سناتور جوزف مک کارتی از ویسکانسین. در بخشی از آن زمان، وفاداری هر کارمند و متقاضی فدرال مورد سوال بود. وفاداری عمدتاً بر حسب پایبندی به یک ضد کمونیسم ناآگاه تعریف شد، الف دید سیاسی نسبتاً سرکوبگر و محدود. در گذشته، تا به حال بسیاری از زندگی توسط این برنامه آسیب دیده بود و خلاقیت خدمات فدرال را نداشت به شدت رنج می برد، فتیش با امنیت وفاداری به راحتی کنار گذاشته می شد به عنوان نابجا از این گذشته، به دنبال برابری اجتماعی، درگیر شدن در رابطه جنسی قبل از ازدواج، حمایت از ادغام نژادی و به رسمیت شناختن چین "قرمز" (سرزمین اصلی) و خواندن روزنامه های باکیفیت دیگر حتی نشانه های دور از وفاداری به حساب نمی آیند، اگرچه در آن زمان مورد بررسی قرار می گرفتند. در آن زمان این ترس واقعی در کنگره و جامعه به طور کلی وجود داشت که کارمندان فدرال به ارزش های مسلط آمریکایی ها پاسخ نمی دهند. جامعه سیاسی و اینکه آنها از مواضع خود برای تضعیف جامعه استفاده خواهند کرد اهدافی که مقامات منتخب به دنبال آن هستند.

نمایندگی

رویکرد سیاسی به مدیریت دولتی بر ارزش نمایندگی تاکید دارد. سازمان‌های اداری نهادهای سیاسی و سیاست‌گذاری هستند که قدرت دولتی را اعمال می‌کنند. یک خط فکری این است که این قدرت در صورت عمومی می‌تواند در جهت منافع عمومی کنترل و هدایت شود کارمندان و آژانس‌ها نماینده جامعه سیاسی در کل هستند. نمایندگی بودن با پاسخگویی مرتبط است زیرا فرض بر این است که الف خدمات عمومی نماینده در مورد مسائل مربوط به سیاست‌های عمومی دیدگاه‌هایی مشابه دیدگاه‌های اکثریت در قوه مقننه و رای دهندگان خواهد داشت. مدیریت پرسنل عمومی، تلاش برای نمایندگی از نظر تاریخی بر نیاز به انتخاب مدیران دولتی از نظر اجتماعی و/یا سیاسی نماینده جمعیت عمومی کشور متمرکز شده است. قانون پندلتون از سال ۱۸۸۳ حتی مقرراتی را برای تخصیص انتصابات خدمات ملکی در نظر گرفت ناحیه کلمبیا توسط ایالت محل اقامت منصوبین و بر اساس اندازه نسبی جمعیت ایالت‌ها تاکید رویکرد سیاسی در مورد نمایندگی گاهی اوقات آن را با دیدگاه مدیریتی سنتی در تضاد قرار می‌دهد. امروزه تلاش برای نمایندگی در بوروکراسی‌های عمومی تا حد زیادی در نگرانی با فرصت‌های شغلی برابر آشکار می‌شود. (EEO). یک توجیه برای چنین برنامه‌هایی این است که فرصت‌های برابر به عدالت توزیعی و اجتماعی کمک می‌کند. EEO منصفانه است و باید برای آن تمرین کرد آن دلیل توجیه دیگر به ارتباط بین نمایندگی اجتماعی یک بوروکراسی عمومی و نمایندگی آن در یک سیستم سیاسی اشاره می‌کند و حس سیاست اگرچه پیوندهای موجود بین پیشینه اجتماعی و برخی رفتار سیاستی مدیران دولتی به طور کامل درک نشده است سیاست‌گذاران دولتی به دنبال نمایندگی اجتماعی بیشتر در این کشور بوده‌اند بوروکراسی فدرال با این فرض که ارتباط نزدیکی بین جنبه دیگری از نظریه بوروکراسی نمایندگی تاکید می‌کند که می‌توان وفاداری گروه‌های مختلف اجتماعی به دولت را افزایش داد با گنجاندن اعضای خود در تمامی نهادهای قدرت عمومی، از جمله سازمان‌های اداری در نهایت، گاهی اوقات استدلال می‌شود که دولت خدمت می‌کند به عنوان نمونه (یا کارفرمای نمونه) برای جامعه در کل و بنابراین رفتار آن پیامدهای گسترده‌ای برای عملکرد پرسنل خصوصی دارد درمان عمومی گروه‌ها جایزه دولت فدرال و بسیاری از ایالت‌ها تنوع اجتماعی در خدمات مدنی آنها وجود دارد و می‌خواهند که دولت‌هایشان «به نظر برسد «America در عبارت به یاد ماندنی پرزیدنت بیل کلینتون. ۳۶ در نتیجه، EEO به عنوان عنصر مرکزی مدیریت پرسنل عمومی پدیدار شده است. فرصت شغلی برابر به عنوان یک پرسنل اصلی شروع به ظهور کرد نگرانی در دهه ۱۹۴۰، زمانی که اولین برنامه برای عدم تبعیض در دولت فدرال ایجاد شد. این برنامه در برابر پس زمینه تبعیض نژادی و جداسازی گسترده در خدمات فدرال معرفی شد. در دهه ۱۹۶۰، EEO یک تلاش برنامه‌ریزی شده اصلی در زمینه پرسنل بود. قانون حقوق مدنی در سال ۱۹۶۴ سیاست ایجاد EEO را در فدرال قرار داد مدیریت پرسنل بر اساس اساسنامه قانون فرصت

های شغلی برابر در سال ۱۹۷۲ این تعهد را تقویت کرد و آن را به دولت و دولت های محلی، که بسیاری از آنها قبلاً برنامه های خود را داشتند. قانون اصلاحات خدمات ملکی فدرال در سال ۱۹۷۸ تعهد به آن را بیشتر تقویت کرد EEO با تبدیل نیروی کار فدرال نماینده اجتماعی به عنوان یک هدف سیاست. دلیل اصلی اینکه چرا یک برنامه EEO ضروری است، سنتی است مدیریت پرسنل عمومی مدیریت گرا نه تولید بوروکراسی های نماینده اجتماعی و نه نژادی، قومی، جنسیتی و تبعیض مذهبی تلاش مدیریتی برای کارایی و هموار عملکرد مدیریت دولتی گاهی اوقات به عنوان دلیلی برای آشکارا عمل می کند تبعیض هنگامی که وودرو ویلسون عمل جداسازی نژادی را در خدمات فدرال گسترش داد، ادعا کرد که این امر باعث کاهش "اصطکاک" اجتماعی می شود. مهمتر از آن، امتحانات شایستگی برای طیف وسیعی از مشاغل، از جمله پلیس، آتش نشانی، بهداشت، و مدیریت عمومی، اغلب تأثیرات نامطلوبی را نشان می دهد. در مورد آمریکایی های آفریقایی تبار، اسپانیایی تبارها و شاید بومیان آمریکایی. بسیاری از مدنی فعالان حقوق، نظام شایستگی را مانع اصلی برابری می دانستند فرصت و نیروی کار عمومی نماینده اجتماعی. زنان نیز با انبوهی از موانع در برابر فرصت های شغلی برابر مواجه شده اند. در گذشته آنها از بسیاری از مناصب در اجرای قانون کنار گذاشته شدند و از موقعیت هایی که نیاز به مسافرت با همکاران مرد دارند. طرد دومی مبتنی بر ترس از "خطرات اخلاقی" بود. تا دهه ۱۹۷۰، بارداری ممکن بود از نظر قانونی مبنایی برای تبعیض باشد. مطالعات MSPB در سال ۱۹۸۰ و ۱۹۹۴ نشان داد سطوح بالای آزار و اذیت جنسی زنان در خدمات فدرال. بیشتر از ۴۰ درصد از زنان و ۱۵ تا ۲۰ درصد از مردان گزارش کردند که رابطه جنسی دارند در محل کار مورد آزار و اذیت قرار می گیرند. تنها اخیراً زنان، مانند اقلیت ها، سودآور بوده اند نمایندگی قابل توجهی در SES. فرصت های شغلی برابر و نمایندگی، افراد دارای معلولیت را نیز در بر می گیرد. قانون آمریکایی های دارای معلولیت سال ۱۹۹۰ است نقطه عطفی در این زمینه است. ۳۸ افرادی را که دارای اختلالات جسمی یا ذهنی هستند که حداقل یکی از فعالیت های اصلی زندگی را به طور قابل ملاحظه ای محدود می کند، پوشش می دهد. یا کسانی که به عنوان دارای چنین اختلالاتی در نظر گرفته می شوند. اصل اساسی عمل کارفرمایان را ملزم می کند تا برای افراد واجد شرایطی که در مورد آن ها اعمال می شود، تطبیق های معقول ایجاد کنند. این می تواند شامل ایجاد مکان های کار در دسترس باشد، تغییر ساختار مشاغل، اصلاح برنامه ها، تنظیم یا دستیابی به تجهیزات و ارائه مترجم و خواننده بر اساس مقررات کمیسیون فرصت های شغلی برابر فدرال، کارفرمایان نمی توانند بحث هایی را در مورد آن آغاز کنند معلولیت با متقاضیان کار کارفرمایان باید رسیدگی به درخواست ها را آغاز کنند برای تطابق معقول به محض ایجاد، باید دلایل کتبی برای انکار ارائه شود، و باید از روش های حل اختلاف استفاده کند. رسیدگی به انکارهای مورد اعتراض در ژوئیه سال ۲۰۰۰، رئیس جمهور بیل کلینتون این را هدایت کرد آژانس ها به طور جمعی ۱۰۰۰۰۰ نفر از افراد دارای معلولیت را در آینده استخدام کنند به طور کلی، حدود ۷ درصد از تمام کارگران فدرال دارای معلولیت هستند. در دهمین سالگرد فرمان

کلینتون، رئیس جمهور باراک اوباما دستور اجرایی ۱۳۵۴۸،۴۰ صادر شده مبنی بر «افزایش اشتغال فدرال افراد دارای معلولیت» و شارژ دفتر مدیریت پرسنل، کمیسیون فرصت های شغلی برابر، اداره کار، و دفتر مدیریت و بودجه با تدوین استراتژی ها از جمله استفاده از اهداف عددی برای انجام این کار. از دهه ۱۹۶۰ برنامه های پرسنل عمومی تعهدی را ایجاد کرده اند به و تلاش برای ایجاد EEO بیشتر. در بیشتر موارد، این تعهد در فعالیت های پرسنلی که برای (۱) دستیابی به تمام بخش ها تجلی می یابد جمعیت در تلاش های استخدام؛ (۲) از بین بردن موانع مصنوعی به برابر فرصت، مانند قد و وزن مورد نیاز؛ (۳) حذف نژادی یا سوگیری قومی ناشی از آزمون شایستگی؛ (۴) آموزش حرکت رو به بالا را ایجاد کنید برنامه ها برای کارمندان اقلیت و زن؛ و (۵) از بین بردن تمام بقایای تفکر و عملکرد تبعیض آمیز از کل طیف اقدامات پرسنل، از جمله ترفیع، مأموریت، و طبقه بندی موقعیت. اگرچه این اصول معمولاً بیشتر بر زنان و اعضای آن متمرکز است گروه های اقلیت (عمدتاً آمریکایی های آفریقایی تبار، اسپانیایی تبارها، بومیان شمال مردم آمریکا، آمریکایی های آسیایی و جزایر اقیانوس آرام)، آنها نیز اعمال می شوند به افراد دارای معلولیت حدود دوازده ایالت نیز تبعیض را ممنوع کرده اند بر اساس گرایش جنسی دو تکنیک گسترده برای دستیابی به این اهداف پدید آمده است. یکی سیستم شکایات EEO و فرصت های مرتبط با آن برای دعوا در دادگاه است دادگاه ها سیستم های شکایت معاصر به دنبال ارائه یک راه حل سریع هستند مشکلات مربوط به تبعیض ممنوع آنها بر حل و فصل غیررسمی و اقدامات اصلاحی تاکید دارند. با این حال، هنگامی که هیچ یک از اینها در دسترس نیست، الف سیستم شکایت احتمالاً جلسات دادرسی مفصلی را در اختیار دارد که هر دو طرف می توانند شواهد ارائه کنند، شهادت دهند و به دنبال رد دیگری باشند. به قابل اعتماد باشد، سیستم های شکایت باید راه حل های کافی از جمله ارائه دهند حقوق معوقه، ارتقاء، آموزش مورد نظر، و سایر اقدامات پرسنل. علاوه بر این، ناظران تبعیض آمیز باید تنبیه شوند. اگرچه در سیستم های شکایت انتزاعی اغلب بسیار منصفانه به نظر می رسند، در عمل تمایل دارند مشکل ساز باشند و اضطراب ایجاد کنند. آزاردهنده ترین مشکل، حل و فصل به موقع شکایات بوده است. ناظران نیز ادعا می کنند که به اندازه کافی در برابر بیهودگی یا گمراه محافظت نمی شوند شکایت دارند و تحت تهدید چنین اقداماتی نمی توانند وظایف خود را انجام دهند. شاکیان اغلب این دیدگاه را ابراز کرده اند که سیستم های شکایت واقعی نیستند بی طرف است، اما بیشتر تمایل به مدیریت دارد دومین تکنیک برای دستیابی به EEO استفاده از اقدام مثبت بوده است. جامعه آمریکا از نظر فلسفی، کنش مثبت نشان دهنده یک خروج است از مفاهیم سنتی فرصت برابر. به جای اینکه به دنبال اطمینان باشید فرصت برابر برای رقابت برای موقعیت های خدمات ملکی، اقدام مثبت به دنبال تضمین برابری در نتیجه رقابت برای آن موقعیت ها است. طرفداران اقدام مثبت معمولاً استدلال می کنند که، حداقل، اعضا از گروه هایی که در گذشته به طور کامل مورد تبعیض قرار گرفته اند باید باشد مستحق درمان ویژه و جبرانی تا زمانی که اثرات اقدامات قبلی از بین نرود. چنین ترجیحاتی ممکن است شامل

استخدام ویژه باشد و تلاش های ارتقاء، تخصیص ترجیحی فرصت های آموزشی، و ارزیابی مجدد سیستم های طبقه بندی موقعیت برای تسهیل حرکت رو به بالا افراد متعلق به آن گروه ها مخالفان اقدام مثبت معمولاً استدلال می کنند که این اقدام به منزله «تبعیض معکوس» علیه مردان سفیدپوست و سیستم شایستگی را تضعیف می کند. اقدام مثبت بخش عمومی اکنون به طور قابل توجهی توسط این سازمان محدود شده است بند حفاظت برابر اصلاحیه چهاردهم. تجزیه و تحلیل حفاظت برابر معاصر، همه طبقه بندی های نژادی و قومی را بدون توجه به اینکه آیا قصد کمک به اقلیت ها است، در معرض بررسی دقیق قضایی قرار می دهد. اقلیت بر دوش دولت درگیر می افتد تا علاقه قانع کننده ای از خود نشان دهد برای استفاده از طبقه بندی ها و نشان دادن اینکه آن ها به صورت محدود طراحی شده اند برای خدمت به آن علاقه طبقه بندی های جنسیتی در صورتی قانون اساسی است که اساساً با دستیابی به اهداف مهم دولتی مرتبط باشد. تست تا حدودی ضعیف تر (تحلیل حفاظت برابر با جزئیات بیشتری مورد بحث قرار گرفته است در فصل ۱۱). تا به امروز دادگاه عالی این سهمیه ها را (شدیدتر از اهداف) تشخیص داده است و جدول زمانی) را می توان برای اصلاح گذشته فاحش، اثبات شده، غیرقانونی و/یا استفاده کرد تبعیض نژادی بر خلاف قانون اساسی در استخدام بخش دولتی. یا مغایر با قانون اساسی، زیرا آنها به طور دقیق طراحی نشده اند. آنها باعث می شوند که کارمندان غیر اقلیت بر اساس معیارهای نژادی یا قومی اخراج شوند دادگاه قانونی بودن (اما نه قانون اساسی) ایجابی را تایید کرده است اقدامی که داوطلبانه است (یعنی به عنوان چاره ای برای تبعیض اثبات شده گذشته تحمیل نشده است) در ترفیعات. در سال های اخیر، نمایش عمومی دین در این کشور رایج شده است زندگی آمریکایی، از جمله در میان کارمندان دولتی. قانون حقوق مدنی و EEO مقررات تبعیض مذهبی را ممنوع می کند، اما برخی از اعمال مذهبی می توانند مخل روال اداری باشد دادگاه ها هنوز مجموعه ای از دستورالعمل های جامع برای تعیین رفتار مذهبی در دادگاه ها ایجاد نکرده اند محل کار محافظت شده است و کدام نیست. پرزیدنت کلینتون یادداشتی صادر کرد که ممکن است راهنمایی های مفیدی برای مدیران در حوزه های قضایی بدون قوانین جامع ارائه کند.

رویکرد قانونی به پرسنل عمومی مدیریت

رویکرد حقوقی به مدیریت کارکنان عمومی، رابطه قانون اساسی بین شهروند و دولت را بالاتر از رابطه قرار می دهد بین کارفرما و کارمند دولتی روی آن تمرکز می کند و برای آن ارزش زیادی قائل است حقوق و آزادی های فردی کارکنان دولتی و متقاضیان مشاغل خدمات ملکی. به ویژه بر نیاز به رویه های منصفانه و عادلانه تأکید می کند در اقدامات نامطلوب پرسنل و سایر شرایطی که در آن یک کارمند یا متقاضی چیزی با ارزش برای خود را از دست می دهد یا از او محروم می شود. علاوه بر این، رویکرد حقوقی بر لزوم حمایت یکسان از قوانین تأکید دارد و در نتیجه با تبعیض نژادی، قومیتی، جنسیتی و برخی دیگر از اشکال مخالف است. به طور کلی، این رویکرد به مدیریت پرسنل عمومی

است در مقابل رویکردهای مدیریتی و سیاسی قرار دارد. گسترده است نگاه به حقوق کارکنان و رویه قضایی، مدیریت سنتی را تضعیف می کند اتکای رویکرد به کنترل سلسله مراتبی و جهت دهی کارکنان دولتی. همچنین ممکن است تلاش‌های NPM برای رفع مقررات مدیریت پرسنل عمومی را مختل کند. تصمیمات دیوان عالی نیز موانعی را در قانون اساسی ایجاد کرده است اقدامات حمایتی و اقدامات مثبتی که ارزش نمایندگی را همانطور که توسط رویکرد سیاسی بیان شده است، کاهش داده است. دادگاه‌ها نیز تحویل داده اند کاهش تصمیم گیری در برنامه های امنیتی وفاداری، مانند برنامه های دهه ۱۹۴۰ و دهه ۱۹۵۰، ایجاد آن در چارچوب قانون اساسی دشوار است. در برخی نقاط، با این حال، رویکردهای سیاسی و حقوقی با هم توافق بیشتری دارند، مانند در حوزه EEO و دسترسی برابر به مشاغل خدمات ملکی.

حقوق اساسی عمومی کارکنان و متقاضیان

در اوایل دهه ۱۹۵۰ برخی از کارمندان دولت فدرال از کار اخراج شدند اشتغال به این دلیل که شک منطقی در مورد وفاداری آنها وجود دارد به ایالات متحده امریکا. قبل از اخراج، یک کارمند ممکن است این کار را انجام داده باشد جلسه استماع در مقابل هیئت بررسی وفاداری اعضای هیئت مدیره خواهند بود ارائه شده توسط FBI یا CSC، با اطلاعاتی که وفاداری را به چالش می کشد

یادداشت در مورد تمرینات مذهبی و بیان مذهبی در فدرال

محل کار، ۱۴ آگوست ۱۹۹۷

اصول راهنما:

۱. آژانس های فدرال باید اجازه دهند کارمندان درگیر امور شخصی شوند بیان مذهبی در محل کار به بیشترین میزان ممکن است، سازگار با کارایی و الزامات قانون
۲. آژانس ها نمی توانند تبعیض قائل شوند هر جنبه ای از استخدام در اساس دین آژانس ها هستند موظف به جلوگیری از ناظران یا کارکنان از درگیر شدن در آزار و اذیت بر اساس مذهب یا ایجاد یک محیط خصمانه از طریق توهین یا تمسخر باورها یا اعمال مذهبی
۳. آژانس ها باید معقول جای دادن به کارکنان اعمال مذهبی نیاز برای اسکان بوجود می آید در بسیاری از شرایط - برای به عنوان مثال، زمانی که برنامه های کاری با سبت یا موارد دیگر تداخل داشته باشد مراسم اعیاد مذهبی یا زمانی که قوانین کار مانع می شود یک کارمند از پوشیدن لباس اجباری مذهبی بار دیگر دولتی علاقه به کارایی محل کار ممکن است در چنین مواردی در خطر باشد. اما یک آژانس . . همیشه باید جای یک کارمند اعمال مذهبی در غیاب هزینه های غیر سوداگرانه و

ممکن است نیاز به تطبیق چنین مواردی داشته باشد حتی زمانی که این کار را انجام دهید تمرین کنید مقداری سختی را بر آن تحمیل کند .

عملیات آژانس

این اطلاعات از سوی مطلعین ناشناخته به دست می آید هیئت مدیره، و اظهارات ممکن است سوگند یاد نشوند. کارمند هزینه ای نداشت حق مواجهه و بازجویی متقابل از این «شاهدان» نامطلوب. در یک پرونده که به دیوان عالی کشور رسید، بخشی از شواهد علیه الف کارمند این بود که نامه ای به صلیب سرخ نوشته بود و اعتراض خود را به این موضوع اعلام کرد جداسازی خون بر اساس نژاد به دلایل اجتماعی - نه پزشکی. یک دادگاه پایین تر تصمیمی که توسط یک دادگاه عالی به طور مساوی تأیید شد، اعلام کرد که اگرچه به نظر می رسد که عدالت به خطر افتاده است، "واقعیت سخت" این بود هیچ منع قانونی برای اخراج کارمندان دولتی وجود نداشت به دلیل اعتقادات، فعالیت ها یا وابستگی های سیاسی آنها. کارمندان عمومی از حقوق و آزادی های مدنی حمایت شده در قانون اساسی کمی برخوردار بودند، و در نتیجه، نیازی به توسعه رویه های دقیق برای محافظت از آنها در برابر اخراج های نادرست و آسیب زا نبود. در دهه ۱۹۷۰، دیوان عالی نشان داد که "به طور کامل و در نهایت" این مفهوم را رد کرد که حقوق اساسی به این موضوع بستگی دارد که آیا منافع دولتی به عنوان «حق» یا «امتياز» مشخص می شود. «۴۸ در عوض، دادگاه اعلام کرد که کارمندان دولتی واقعاً دارای حقوق اساسی هستند و اینکه این حقوق را نمی توان «سرد»، خلاصه، نقض یا به سادگی انکار کرد زیرا فرد برای خدمات ملکی کار می کند (به فصل ۱۱ مراجعه کنید). با این حال، دولت ها نسبت به شهروندان به طور کلی آزادی عمل بیشتری در تنظیم مقررات کارکنان دارند زیرا «منافع دولت در دستیابی به اهداف خود تا حد امکان مؤثر و کارآمد از منافع نسبتاً فرعی بالاتر می رود که به عنوان یک حاکمیت [در برخورد با شهروندان عادی] تا زمانی که به عنوان کارفرما عمل می کند». حقوق کارمندان عمومی امروز، مانند در زمینه بی طرفی سیاسی، دولت موظف است نشان دهد که چنین محدودیت هایی مستقیماً وجود دارد مربوط به ملزومات محل کار و یا خدمت به برخی ارزش های اساسی، مانند به عنوان یک دولت خوب و غیر حزبی بررسی جامع حقوق اساسی معاصر کارمندان دولتی از آنجایی که بر مدیریت پرسنل عمومی تأثیر می گذارند، حجم زیادی را به خود اختصاص می دهند. در اینجا برخی از برجسته ترین مصادیق قضایی را شناسایی می کنیم مشارکت در پرسنل عمومی یکی از این موارد در حوزه دادرسی است فرآیندی که به عادلانه بودن رویه هایی می پردازد که تحت آن یک عمومی است کارمند در معرض اقدامات نامطلوب پرسنل قرار می گیرد. امروز کارمندان عمومی احتمالاً دارای حق قانونی (نه تنها قانونی یا اداری) هستند به استماع اقدامات نامطلوب در صورتی که (۱) مبنای آن اعمال اعمال باشد یک حق عادی قانون اساسی، مانند آزادی تشکل. (۲) عمل ممکن است به شهرت کارمند لطمه بزند، مانند برچسب زدن به او غیر صادقانه یا غیراخلاقی؛ (۳) چیزی در مورد کارمند

وجود دارد (شاید سن) یا شغلی (احتمالاً بسیار تخصصی) که باعث کاهش شدید عمران می شود قابلیت استخدام آتی خدمتکار در صورت اخراج؛ یا (۴) کارمند دارای قراردادی، دوره تصدی، یا دیگر "منافع مالکیت" در شغل است. رویکرد حقوقی به مدیریت پرسنل دولتی یک نقطه قوت است تاکید بر رویه مخالف جلسات استماع معمولاً قبل از بی طرفی است بازرسان و ممکن است آنقدر مفصل باشند که شبیه رویه دادگاه باشند. درخواست تجدیدنظر ممکن است به هیئت‌های مستقلی مانند MSPB و EEOC ارسال شود. کارمند و کارفرما (ناظر) در جلسه دادرسی در مقابل یکدیگر قرار می گیرند در همان زمان، یا در آینده، ممکن است مجبور شوند با هم کار کنند. در برخی با احترام، شنیدن مفصل از دیدگاه مدیریتی نامناسب است. آنها از طریق اعمال اقتدار سلسله مراتبی کنترل و هدایت را به خطر می اندازند و روابط متخاصم بین مافوق و زیردستان را اغراق می کنند. میزان حاکمیت رویکرد حقوقی روال اخراج از این واقعیت آشکار است که مدیران به آن نیاز دارند به جای اینکه فقط در قضاوت خود ادعا کنند، پرونده خود را برای اخراج بسازند اخراج الزامی است حذف همچنین می تواند توسط مقررات ضد تبعیض EEO و با رویه های شکایت که از طریق جمعی مذاکره می شود پیچیده شود.

چانه زنی

آزادی بیان حوزه دیگری است که در آن دادگاه ها ماهیت مدیریت پرسنل عمومی را به طرز چشمگیری تغییر داده اند. امروز عمومی کارمندان از حقوق اساسی قانون اساسی برای شرکت در "سوت زدن" برخوردارند. که این است که آنها نسبتاً آزاد هستند که به عنوان شهروند در مورد موضوعات مورد علاقه عمومی صحبت کنند، از جمله ضایعات، سوء استفاده، تقلب، فساد، خطرات برای سلامت یا ایمنی عمومی، یا سیاست نادرست در خدمات عمومی. محدودیت اصلی این است که کارمندان فقدان گفتار یا گزارشات مکتوب و اسنادی که بخشی از یک تکلیف کاری هستند حفاظت از اصلاحیه اول. ۵۱ حق آنها برای انتشار اطلاعات افشاگران به عموم محافظت می شود حتی اگر اظهارات آنها نادرست باشد (مگر اینکه کارمند می داند که آنها دروغ هستند یا بی اعتنایی بی پروا به حقیقت نشان می دهد یا نادرستی). حق "سوت زدن" به رسمیت می شناسد که وفاداری نهایی یک کارمند دولتی باید به مردم باشد نه به یک آژانس یا مدیر خاص. در نتیجه، تلاش ها برای ارتقای کارایی از طریق وفاداری را تحت فشار قرار می دهد به سازمان و اطاعت شدید از رهبری آژانس. ۵۲ تحولات در حوزه آزادی انجمن ها نیز انقلابی بوده است. دادگاه ها اعلام کرده اند که کارمندان دولتی دارای قانون اساسی هستند حق عضویت در سازمان ها، از جمله اتحادیه های کارگری. این امر سیاستی را که برخی از ایالت ها دنبال می کردند و سازمان های کارگری بخش دولتی را غیرقانونی می دانستند، معکوس کرد. علاوه بر این، توسعه مذاکرات جمعی دقیق را در این کشور تقویت کرده است بخش عمومی - توسعه ای که مدیریت پرسنل عمومی را به طور اساسی تغییر می دهد، همانطور که به زودی در نظر خواهیم گرفت. علاوه

بر این، دیوان عالی کشور نیز این موضوع را تایید کرده است کارمندان دولتی را نمی توان طبق قانون اساسی مجبور به پیوستن به سازمان ها کرد، از جمله احزاب سیاسی و اتحادیه های کارگری. قوه قضائیه تعدادی از تصمیمات را صادر کرده است که از آنها محافظت می کند آزادی های گسترده کارمندان عمومی طبق قانون اساسی از جمله مهمترین کسانی هستند که با مرخصی اجباری زایمان سر و کار دارند. رویه سنتی مدیریت محور، یک زن را ملزم می کرد که مرخصی زایمان را خیلی زودتر شروع کند تاریخ مورد انتظار تولد فرزندش این امر امکان برنامه ریزی برای یک کارمند جایگزین برای او و همچنین تصور می شد برای اطمینان از جسمی او این شرایط با توانایی او برای انجام کارش تداخل نخواهد داشت. با این حال، دیوان عالی چنین دلایلی را رضایت بخش تشخیص داد مگر اینکه مرخصی زایمان متناسب با وضعیت پزشکی زن باشد توانایی او برای انجام کارش است یا در اواخر دوره بارداری طبیعی شروع می شود، این یک نقض غیرقانونی به آزادی انتخاب زن است.

بچه دار شدن

دادگاه ها نیز در تعیین مشروطیت فعال بوده اند آزمایش تصادفی مواد مخدر کارمندان دولتی در اتحادیه خزانه داری ملی علیه فون راب (۱۹۸۹) ۵۴، دیوان عالی هیچ مانعی برای متمم چهارم پیدا نکرد آزمایش ماموران گمرکی که در ممنوعیت مواد مخدر دخیل هستند، از جمله فعالیت ها. یک تصمیم مرتبط، قانون اساسی بودن آزمایش مواد مخدر را تایید کرد کسانی که در موقعیت های ایمنی عمومی هستند. ۵۵ امروزه آزمایش تصادفی دارو گسترده شده است نه تنها در بین کارکنان اجرای قانون و امنیت عمومی، بلکه در بین کارکنان کسانی که در حوزه های حساس سیاست گذاری یا حتی در مجاورت آنها کار می کنند رئیس جمهور و شاید دیگر مقامات سطح بالا در تمام سطوح دولت. که در سال ۲۰۰۱، وزارت امور خارجه حدود نیمی از ۲۶۰۰۰ کارمند خود را در مجموعه آزمایشات تصادفی خود قرار داد. به طور کلی دولت فدرال ۲۵۷۵۷۶ آزمایش انجام داد، که ۱۳۴۵ نتیجه مثبت برای نرخ ضربه ۰٫۵۲ درصد به همراه داشت. هزینه شد تقریباً ۳۲ میلیون دلار یا ۲۳۶۳۷ دلار برای هر نتیجه آزمایش مثبت. ۵۶ رویکرد حقوقی تأثیر مهمی بر اشتغال برابر داشته است فرصت قوه قضائیه نقش مهمی در ایجاد استانداردهایی برای تعیین اینکه چه نوع رفتارهای پرسنلی نقض قانون اساسی حق حمایت برابر از قوانین است، ایفا کرده است. امروز، زیر احکام دیوان عالی، رویه پرسنلی که تأثیر نامطلوبی بر الف دارد گروه اجتماعی خاص، تا زمانی که هدفی تبعیض آمیز نشان ندهد، خلاف قانون اساسی نخواهد بود. با این حال، جایی که دادگاه ها رفتار تبعیض آمیز را یافته اند به خلاف قانون اساسی، آنها گاهی اوقات پاسخ های گسترده ای داده اند مداخله در مدیریت پرسنل دولتی آنها چندین شایستگی پیدا کرده اند معاینات غیرقابل قبول بوده و برای توسعه به حوزه های قضایی نیاز دارند رویه های جدید برای استخدام، ارتقاء و اخراج کارکنان. ۵۷. مسئولیت و مصونیت کارکنان دولت صرف اعلام حقوق اساسی یا قانونی آنها را تضمین نمی کند اجرا. مکانیزم های اجرایی مستقل ممکن است زمانی

لازم باشد حقوق قانونی یا قانون اساسی جدید ایجاد می شود. این به ویژه زمانی که این حقوق در تضاد با رویه دیرینه اداری، سیاسی یا اجتماعی است. مانع قانون اساسی برای عزل سرپرستی است مثال خوب. تاکنون، قوه قضائیه تمایل به ارتقای اجرای آن داشته است حقوق اساسی کارکنان از دو نوع رویکرد. یکی، همانطور که قبلاً بحث شد، الزام فرآیند دادرسی رویه ای در اقدامات نامطلوب است. دیگری را می توان به اختصار توصیف کرد، اما پیامدهای گسترده ای دارد. در دهه ۱۹۷۰، دیوان عالی حوزه کارمندان دولتی را گسترش داد. مسئولیت در دعاوی مدنی برای خسارات ناشی از نقض قانون اساسی یک فرد حقوق. اینها به عنوان دعوی جرم قانون اساسی شناخته می شوند، یعنی درخواست مدنی جبران خسارت به حقوق اساسی اما فردی که حقوق نقض شده است ممکن است یکی دیگر از کارمندان عمومی. در ایالتی و محلی سطوح، اگر یک سرپرست، مدیر پرسنل عمومی، یا سایر مقامات، "به وضوح مشخص شده" زیردستان را نقض کند. . . حقوق اساسی که الف Ricci v. Destefano (2009) عالی را ارائه کرد دادگاه با پرونده ای که پیچیدگی آن را نشان می دهد قانون فرصت های شغلی برابر بخش دولتی همانطور که دادگاه توضیح داد: در سال ۲۰۰۳، ۱۱۸ آتش نشان نیوهیون [CT] آتش نشانی گرفتند امتحانات واجد شرایط برای ارتقاء به درجه ستوان یا سروان. امتحانات ترفیع در نیوهیون. . . نادر بودند، بنابراین ریسک بالا بود نتایج تعیین می کند که کدام آتش نشان ها در نظر گرفته شوند تبلیغات در طول دو سال آینده، و ترتیبی که آنها در نظر گرفته شوند. زیاد آتش نشانان ماه ها مطالعه کردند، در حد قابل توجهی هزینه شخصی و مالی وقتی نتایج معاینه نشان داد که کاندیداهای سفیدپوست از اقلیت عملکرد بهتری داشتند نامزدها، شهردار و دیگر سیاستمداران محلی یک بحث عمومی را آغاز کردند که به کینه توزی تبدیل شد. برخی از آتش نشانان استدلال کردند که آزمایش ها باید انجام شود دور انداخته شد زیرا نتایج آزمایش ها را نشان داد تبعیض آمیز بودن آنها تهدید کردند که اگر شهرداری تبلیغاتی انجام دهد، شکایت تبعیض خواهند کرد بر اساس آزمایشات سایر آتش نشانان گفتند امتحانات خنثی و منصفانه بود. و آنها نیز به نوبه خود، تهدید به شکایت تبعیض در صورتی که شهر، با تکیه بر نابرابری نژادی آماری، نادیده گرفته شد نتایج آزمون و رد ارتقاء به نامزدهایی که عملکرد خوبی داشتند. در پایان شهر طرف اعتراض کنندگان را گرفت نتایج آزمون امتحانات را بیرون انداخت. برخی از آتش نشانان سفیدپوست و اسپانیایی تبار که احتمالاً بر اساس آن ارتقا می یافتند در عملکرد تست خوب خود از شهر شکایت کرد و برخی از مقامات آن. الان کت و شلوار مال آنهاست قبل از ما. دعوی ادعا می کند که، با دور انداختن نتایج آزمایش، شهر و مقامات نامبرده بر اساس آنها علیه شاکیان تبعیض قائل شدند نژاد، با نقض هر دو عنوان هفتم مدنی قانون حقوق ۱۹۶۴. . . و حفاظت برابر بند اصلحیه چهاردهم. شهر و مقامات با استدلال از اقدامات خود دفاع کردند که اگر نتایج را تایید کرده بودند، می توانستند تحت عنوان هفتم به دلیل اتخاذ رویه ای که تأثیر متفاوتی بر آن داشته است، با مسئولیت مواجه شده اند آتش نشان های اقلیت. . . نتیجه می گیریم که اقدام مبتنی بر نژاد مانند شهر در این مورد غیر مجاز است عنوان VII مگر اینکه کارفرما

بتواند نشان دهد یک مبنای قوی برای شواهدی که اگر آن را گرفته نشده بود عمل، آن را تحت مسئولیت بوده است قانون تاثیر متفاوت [شهر]، ما جلوتر تعیین، نمی تواند آن استاندارد آستانه را برآورده کند. در نتیجه اقدام شهرداری در کنار گذاشتن تست ها نقض عنوان هفتم بود. در پرتو ما حاکم بر اساس قوانین، ما نیازی به رسیدن به این سوال که آیا اقدامات پاسخ دهندگان ممکن است بند حفاظت برابر را نقض کرده اند. طی بحث شفاهی در دادگاه، قاضی دیوید سوتر مشاهده کرد که نیوهیون را می توان به صورت «لعنتی اگر انجام دادی، لعنتی اگر موقعیت نده.» غیر از دعوا، وجود داشت هیچ راه مشخصی برای حل اختلاف وجود ندارد. دادگاه تصمیم ۴-۵ با دو نظر موافق و یک مخالف، نشان می دهد که نیوهیون چقدر دشوار است معضل بود.

رابرتز، "لعنتی اگر انجام بدهی و لعنتی اگر نکنی: عنوان VII و عمومی ترفیع کارکنان رفتار متفاوت و دعوای حقوقی تأثیر متفاوت"، بررسی مدیریت عمومی، ۷۰ (شماره ۴/ژوئیه/اگوست ۲۰۱۰): ۵۸۲-۵۹۰. "لعنتی اگر این کار را کنی و لعنتی اگر نکنی": پیچیدگی بخش عمومی برابر است

قانون فرصت های شغلی

فرد معقول می دانست، "فرد ممکن است دعوی مدنی ارائه دهد درخواست خسارت نقض شده اند. شکایت ممکن است علیه مقام رسمی به عنوان یک فرد و ممکن است به دنبال خسارت تنبیهی باشد، یعنی پولی بیشتر از میزان خسارت ناشی از اقدام خلاف قانون اساسی. به عنوان مثال، یک سرپرست که یکی از زیردستان را به دلیل پیوستن به اتحادیه یا انجمن دیگری اخراج می کند، ممکن است در برابر چنین شکایتی آسیب پذیر باشد. همچنین ممکن است مقامی که اقداماتش خلاف قانون اساسی است تبعیض آمیز در صورت تحول قانون اساسی ممکن است مسئولیت ایجاد شود به کارمند «اخطار منصفانه» می دهد که اقدامات او حقوق کسی را نقض می کند. نکته از مسئولیت نه تنها جبران ظلم افراد به آنها بلکه همچنین برای بازدارندگی مقامات دولتی از نقض حقوق اساسی افراد. در نتیجه، به یک مکانیسم اجرایی مهم تبدیل می شود که به شدت مقامات دولتی را تشویق می کند تا با جدیت از اصلاح قانون اساسی اجتناب کنند

حقوق دیگران

در پرونده بوش علیه لوکاس (۱۹۸۳)، دادگاه عالی به این نتیجه رسید که کارمندان فدرال نمی تواند از ناظران برای جبران خسارت ناشی از نقض حقوق متمم اول آنها شکایت کند زیرا کنگره یک طرح حفاظتی جایگزین پیچیده ایجاد کرده بود، این تصمیم راه حل دیگری را به رسمیت می شناسد. دامنه قانون اساسی کارمندان فدرال را افزایش یا کاهش نمی دهد. شهرداری ها همچنین ممکن است از نظر قانونی در صورت نتیجه سیاست هایشان مسئول شناخته شوند در نقض حقوق اساسی در اینجا تنها مسئله این است که آیا سیاست های شهرداری منجر به تضییع حقوق فردی بر خلاف قانون اساسی

شده است یا خیر. از آنجایی که کارمندان عمومی دارای طیف گسترده ای از حقوق متمم اول، چهارم، پنجم و چهاردهم هستند، دعاوی مدنی رایج است.

چانه زنی جمعی و مدیریت کارشراکت

رویکردهای مدیریتی، سیاسی و حقوقی به مدیریت پرسنل دولتی بر ارزش‌های متفاوت تأکید دارند و اغلب با یکدیگر در تضاد هستند. این تمایل دارد تا تمرین پرسنل را تکه تکه کند و تا حدودی آن را ایجاد کند نامنجم به عنوان مثال، شایستگی، منافع EEO در یک نماینده اجتماعی نیروی کار، و ترجیح کهنه سربازان، مانند سنتی، با شرایط نامطلوب همزیستی دارند اختیارات مدیریتی سلسله مراتبی، تلاش NPM برای مقررات زدایی پرسنل رویه‌ها و رویه‌های قانون اساسی. حمایت سیاسی و حقوق کارمندان دولتی حتی به طور مستقیم تر با هم برخورد می‌کند. این تنش‌ها و درگیری‌ها این سوال را در بسیاری از مدیریت‌های دولتی مطرح می‌کند آیا می‌توان این سه رویکرد را در برخی ترکیب کرد یا ترکیب کرد روش. در حال حاضر، در مدیریت پرسنل عمومی، پاسخ این است: به تا حدودی، اما نه به طور کامل. در بیشتر موارد، به سمت این هدف پیشرفت کنید از طریق ظهور مدل مدیریت پرسنل عمومی ایجاد شده است - موردی که بر تعیین همگانی سیاست از طریق فرآیند جمعی تأکید دارد چانه زنی و مشارکت‌های مدیریت کار. قرارداد جمعی تا دهه ۱۹۶۰، چانه زنی دسته جمعی در بخش دولتی مکرر بود تهدیدی برای دموکراسی قانون اساسی در ایالات متحده محسوب می‌شود. این که کارمندان سازمان یافته دولتی می‌توانند به عنوان هم‌تا با دولت چانه بزنند یا مسائل مربوط به خط مشی عمومی تعیین شود، بهبود یافته بود. در هر مجمعی غیر از قوه مقننه، مجریان منتخب و منصوب یا دادگاه‌ها به ویژه ترس از اعتصابات وجود داشت زیرا نشان دهنده فروپاشی نظم عمومی بود و می‌توانست به هرج و مرج منجر شود. بسیاری از ایالت‌ها مذاکره جمعی را تهدیدی برای حاکمیت می‌دانستند، و دولت فدرال چنین چیزی را نداشت سیاست یا رویه کلی برای چانه زنی دسته جمعی توسط کارکنان آن. همه اینها با سرعت قابل توجهی تغییر کرد. تا حد زیادی، افزایش چانه زنی جمعی با رشد اشتغال عمومی و فشار سیاسی اتحادیه‌ها بسیاری از اتحادیه‌ها، بخش دولتی را به‌عنوان بستری امیدوارکننده برای جذب نیرو در مواجهه با رو به افول بخش خصوصی می‌دانستند. عضویت در اتحادیه امروزه چانه زنی جمعی بخش عمومی در بخش عمومی یافت می‌شود دولت فدرال و تقریباً در تمام ایالت‌ها در یک سطح یا سطح دیگر. هنوز به تا حد زیادی این مجموعه ای از شیوه‌ها باقی می‌ماند. هیچ قانون ملی وجود ندارد در مورد این موضوع، و قوانین و رویه‌های ایالتی به طور گسترده ای در پوشش آنها متفاوت است محتوا. با این وجود، یک الگوی مشترک ظاهر شده است. خط مشی پرسنل عمومی در حال حاضر تا حد زیادی از طریق چارچوب روابط کار-مدیریت تعیین می‌شود که بخش‌های قابل توجهی از مدیریت، سیاسی و حقوقی را در بر می‌گیرد.

چانه زنی دسته جمعی بر اساس الگوی کلی زیر است: کارمندان در مشاغل مشابه (معلمان، پلیس، آتش نشانان، کارمندان و غیره) یا انجام کارهای مشابه (مثلاً کارهای اداری عمومی) سازماندهی به واحدهای چانه زنی از طریق انتخابات یا ارائه عضویت در اتحادیه کارت به کارفرما، اکثریت کارکنان در واحد می توانند تعیین کنند اتحادیه واحد برای چانه زنی از طرف همه کارکنان واحد. این هست به عنوان شناسایی انحصاری (اتحادیه) شناخته می شود. دقیقاً چه چیزی قابل معامله است بیش از محدوده چانه زنی نامیده می شود. ممکن است نسبتاً جامع و شامل دستمزد، ساعات کار، مزایای جانبی، طبقه بندی موقعیت، مراحل ترفیع، آموزش، نظم و انضباط، شکایات، تعطیلات، مرخصی استعلاجی، اولویت های سن، وظایف اضافه کاری، و سایر شرایط کاری. برعکس، ممکن است محدود باشد، تا حد زیادی محدود به مسائل نظم و انضباط و صدور ایمنی باشد لباس، استراحت قهوه و پارکینگ. فکر کردن به محدوده مفید است از چانه زنی به عنوان مواردی که چانه زنی در مورد آنها الزامی است، مواردی که در مورد آنها مجاز است و مواردی که بر آنها ممنوع است. وقتی کار و مدیریت نتوانند در مورد موضوعاتی که مشمول چانه زنی اجباری هستند به توافق برسند، یک بن بست نتیجه می گیرد حل و فصل بن بست می تواند اشکال مختلفی داشته باشد، از جمله میانجیگری، حقیقت یابی و داوری. هنگامی که توافق بین وجود دارد طرفین یا رای داوری الزام آور صادر می شود، قرارداد امضا می شود و وارد عمل می شود. برخی از ایالت ها از جمله آلاسکا، کالیفرنیا، هاوایی، مینه سوتا، مونتانا، و پنسیلوانیا، اجازه اعتصاب در صورت ادامه بن بست را می دهند. از نو، بسته به محدوده چانه زنی، این ممکن است به تعیین رمز توسط کار و مدیریت شرایط استخدام. رویکرد چانه زنی جمعی که در اینجا به آن اشاره شده است، به راحتی از مزایای آن بهره می برد دیدگاه های مدیریتی، سیاسی و حقوقی تصادفی نیست که اولین فرمان اجرایی فدرال در مورد این موضوع اعلام کرد که روابط مدیریت کار می تواند کارایی و دموکراسی را تقویت کند. ۶۲ از یک مدیریت سنتی دیدگاه، مدل نوظهور مذاکره جمعی موارد زیر را ترویج می کند. اولاً حقوق مدیریت را به وضوح تعریف می کند و این حقوق را غیرقابل معامله می کند. به عنوان مثال می توان به حق هدایت کارکنان و تعیین آن اشاره کرد بودجه یک آژانس دوم، ارتباط بین مدیریت و کارکنان را تسهیل می کند که این امر به سرپرستان و سایر مقامات کمک می کند اطلاعات ارزشمندی در مورد اینکه چگونه کارایی و اقتصاد را می توان بهبود بخشید. آ مزیت نزدیک این است که مشارکت کارکنان را تسهیل می کند تعیین شرایطی که تحت آن کار می کنند. در محدوده محدود، چنین مشارکتی ممکن است باعث ایجاد رضایت شغلی بیشتر، وفاداری به سازمان و بنابراین، بهره وری. در نهایت، سیستم شکایت کارکنان (که بعداً مورد بحث قرار خواهد گرفت این فصل) که از طریق چانه زنی جمعی مذاکره می شود، به مدیریت در مورد مشکلات جدی و ناظران نامناسب هشدار می دهد. با این حال، چانه زنی جمعی است.

در درجه اول یک ابزار مدیریتی نیست، و به وضوح برای مدیرانی که به شیوه های سنتی و مفاهیم اقتدار سلسله مراتبی چسبیده اند، چالش هایی ایجاد می کند. رویکرد سیاسی در مدل چانه زنی جمعی نیز مشهود است. از یک طرف، ارزش نمایندگی برای بخش عمومی اساسی است مذاکره جمعی بخشی از هدف روابط کار سازمان یافته این است که ارائه صدایی برای کارمندان دولت در تعیین ماهیت شرایط کار در استخدام دولتی. به غیر از جلسات چانه زنی واقعی، کارمندان عمومی باید توسط اتحادیه ها در بسیاری از مسائل پرسنلی و کارکنان نمایندگی شوند. اتحادیه ها اغلب در مورد تغییرات در سیاست های عمومی که ممکن است تأثیر بگذارد، مشورت می کنند. اما در عین حال، رویکرد سیاسی این امر را می طلبد شیوه های مذاکره جمعی بخش در خدمت منافع عمومی است و پاسخگویی دولت به رای دهندگان را تضعیف نمی کند. در نتیجه، مسلم است محدودیت هایی در روابط کار بخش دولتی ایجاد شده است که فرآیند مذاکره جمعی را از رویه های بخش خصوصی متفاوت می کند. مهمترین موارد در این زمینه محدودیت های جامع در حوزه چانه زنی است و ممنوعیت یا تنظیم اعتصابات. بسیاری از حوزه های قضایی الف را تصویب کرده اند بند قوی حقوق مدیریت که به شدت مواردی را که می تواند چانه زنی جمعی انجام شود محدود می کند. اغلب، ماموریت های آژانس، بودجه، عمومی سیاست ها، فناوری ها، استخدام، گزینش و گاهی مبنای رسیدگی انضباطی خارج از محدوده چانه زنی است. در محدوده یکی از این محدودیت ها شرایط اساسی کار است. به عنوان مثال، در برخی معلمان حوزه های قضایی نمی توانند بر سر تعداد دانش آموزان در هر کلاس چانه بزنند تقویم مدرسه؛ به طور مشابه، پلیس ممکن است نتواند در مورد استقرار چانه زنی کند (گشت های یک یا دو نفره)، سلاح و تجهیزات دفاعی. برخی از کارمندان، از جمله اکثر کارگران غیر پستی در دولت فدرال، ممنوع است از چانه زنی بر سر دستمزد و ساعت کار. این محدودیت ها میراثی از مفهوم حاکمیت نکته اصلی یک محدوده محدود از چانه زنی این است که اطمینان حاصل شود که مسائل مربوط به سیاست عمومی توسط نهادهای دولتی نماینده تعیین می شود نه از طریق یک فرآیند خاص که سیاسی مشترک است اختیار با سازمان های خصوصی برخی از ممنوعیت ها یا محدودیت ها در مورد حق اعتصاب در همه وجود دارد ایالت ها و در دولت فدرال. اگرچه همیشه مؤثر نیستند، اما اینها محدودیت ها هزینه اعتصابات را برای کارمندان و اتحادیه ها افزایش می دهد و احتمالاً خدمت می کند به عنوان یک عامل بازدارنده برای آنها بسیاری اعتصاب را برای هر نوع جدی اساسی می دانند فرآیند مذاکره جمعی با این حال، به طور کلی رویکرد سیاسی به مدیریت دولتی آن را رد کرده است نه تنها به این دلیل که می تواند منجر به هرج و مرج شود، بلکه به این دلیل که تمایل دارد به کارکنان عمومی سازمان یافته ابزاری را ارائه دهد به خطر انداختن پاسخگویی دولت به شهروندان. مثلاً، معلمان و والدین به تقویم مدرسه و برنامه درسی علاقه دارند. اعطای حق چانه زنی برای معلمان و استفاده از اعتصاب در تلاش برای مجبور کردن دولت (هیئت مدرسه) به پذیرش اراده آنها می دهد معلمان از سیاست های عمومی استفاده می کنند که در دسترس والدین نیست. والدین نه می توانند به صورت

دسته جمعی معامله کنند و نه می توانند اعتصاب کنند. آنها می توانند به هیئت مدیره مدرسه رای دهند اعضا و لابی، اما معلمان نیز می توانند. با توجه به رویکرد سیاسی، اگر قرار است دولت به منافع عمومی پاسخگو باشد، سیاست عمومی نمی تواند پاسخگو باشد نتیجه مذاکرات و اعتصابات کارگری منافع عمومی را نمی توان حفظ کرد گروگان گیری با اعتصاب کارمندان دولتی یا چانه زنی در جلسات مذاکره. این محدودیت ها در مدل چانه زنی جمعی بخش عمومی کاهش می یابد انسجام آن و محدود کردن اثربخشی آن. واضح است که مدل نمی تواند کار کند خوب یا معنی دار باشد اگر دامنه چانه زنی خیلی باریک است که نمی تواند به عنوان یک مورد عمل کند وسیله نقلیه برای کارکنان که بر شرایط کاری آنها تأثیر بگذارد. همچنین ممکن است درست باشد که مدیریت در جلسات چانه زنی کارمندان دولتی را جدی نمی گیرد مگر اینکه کارمندان سلاحی مانند اعتصاب داشته باشند. در غیاب حق اعتصاب به ابزار دیگری برای حل بن بست ها نیاز دارد. این می آورد ما به رویکرد حقوقی. به طور عمده، مدل چانه زنی جمعی بخش عمومی حرکت کرده است در جهت داوری به عنوان وسیله ای برای حل بن بست ها. داوری می تواند بر سر منافی مانند دستمزد و ساعات کاری یا بر سر شکایات مربوط به بدرفتاری با یک کارمند یا نقض دیگری از یک قرارداد. می تواند طول بکشد بسیاری از اشکال قوی ترین داوری منافع اجباری و الزام آور است. این امر طرفین را وادار می کند که در صورت بروز بن بست وارد داوری شوند و آنها را ملزم به پذیرش رأی داوران می کند. داوری یک سبک قضایی است روند. داور یا هیئت منفرد نظرات و پیشنهادات آنها را می شنود هر دو طرف در آنچه به منزله یک دادرسی خصمانه است. حقایق پس از آن است سنجیده می شود، اصولی که بر اساس آن قضاوت می شود در نظر گرفته می شود و تصمیم گیری می شود. در داوری پیشنهاد نهایی داور محدود به انتخاب از پیشنهاد قرارداد ارائه شده توسط هر طرف است. این قالب بر مدیریت و نیروی کار فشار می آورد تا مبادا پیشنهادهای معقول ارائه کنند داور پیشنهاد طرف مقابل را انتخاب می کند. در داوری پیشنهاد نهایی بسته، داور محدود به انتخاب یک پیشنهاد به طور کامل است. مورد به مورد داوری پیشنهاد نهایی به داور اجازه می دهد تا از بین دو طرف انتخاب کند. پیشنهادات برای مثال، داور ممکن است پیشنهاد دستمزد مدیریت و پیشنهاد کارگر را برای محافظت در برابر اخراج انتخاب کند. داوری شکایت اغلب شامل نظم و انضباط و تکالیف کاری است. آی تی می تواند شبیه جلسات رسیدگی به اقدامات نامطلوب باشد. رایج است و چالش هایی ایجاد می کند و محدودیت هایی برای مدیران دولتی که انعطاف پذیری خود را در برخورد با آنها پیدا می کنند کارکنان به شدت محدود شوند. زیرا چانه زنی جمعی به نفع مذاکره و توافق طرفین است طرفین، داوری به طور کلی به عنوان آخرین راه حل برای حل بن بست ها در نظر گرفته می شود. رویکردهای کمتر مداخله جویانه شامل میانجیگری، حقیقت یاب، و med-arb است (میانجی گری- داوری). میانجی ها با طرفین همکاری می کنند تا فاصله بین پیشنهادات خود را کاهش دهند. آنها "فرضی" تولید می کنند: فرض کنید مدیریت این کار را می کند، آیا شما آن را انجام خواهید داد؟ آنها همچنین تمرکز مذاکره کنندگان را روی این

موضوع نگه می دارند مسائل به جای اجازه دادن به شخصیت ها و تمایل به پیروزی به خاطر برنده شدن در راه حل و فصل. در med-arb، واسطه با طرفین را تا حد امکان حل و فصل کرده و سپس بقیه موضوعات مورد اختلاف را داوری کند. زمانی که طرفین بر سر یک موضوع تجربی اختلاف نظر دارند از حقیقت یاب استفاده می شود مواردی مانند افزایش هزینه های زندگی از زمان آخرین امضای قرارداد و مسائل مربوط به مقایسه پرداخت. منفعت و داوری شکایت بخش عمده ای از چانه زنی جمعی را تشکیل می دهد مدل شبیه یک فرآیند شبه قضایی است. با تنظیم اعتصابات بخش دولتی مدل درگیری را از خیابان ها دور کرده و از چانه زنی جمعی دور کرده است جدول و تصمیم آن را در اختیار داورانی قرار داد که مانند قاضی عمل می کنند. برنامه های جامع برای چانه زنی جمعی برای عموم فراهم می شود هیئت های روابط استخدامی (PERB یا آژانس های مشابه، مانند اداره فدرال روابط کار. این آژانس ها قضاوت یا نظارت می کنند قضاوت در مورد اتهامات کار ناعادلانه، اختلافات در مورد مجاز دامنه چانه زنی، مناسب بودن واحدهای چانه زنی که کارکنان به دنبال سازماندهی آن هستند و موارد دیگر. PERB ها همچنین ممکن است قانون سازی داشته باشند.

اختیارات مربوط به روابط کار

توجه قوه قضائیه به حقوق و ارزش های قانون اساسی منجر به الف تعدادی از تصمیماتی که تأثیر عمده ای بر جمعی بخش عمومی داشته است چانه زنی یکی که قبلاً ذکر شد این است که کارمندان دولتی حق دارند برای پیوستن به اتحادیه ها، اگرچه هیچ حق قانونی برای مشارکت در اتحادیه وجود ندارد چانه زنی دیگری این است که «فروشگاه اتحادیه»، یعنی ترتیبی که به موجب آن همه کارکنان در یک واحد مذاکره جمعی باید به طور انحصاری به رسمیت شناخته شده بپیوندند اتحادیه، خلاصه ای غیرقانونی از حق آزادی کارکنان عمومی است با این حال، یک "فروشگاه آژانس" که همه کارکنان را ملزم به پرداخت پول می کند پرداخت هزینه به اتحادیه برای خدمات آن به عنوان یک عامل چانه زنی جمعی مجاز است. اینکه رویکرد حقوقی تا چه اندازه در چانه زنی دسته جمعی نفوذ می کند، آشکار است تصمیم دادگاه عالی در مورد اتحادیه معلمان شیکاگو علیه هادسون (۱۹۸۶) که «الزامات قانون اساسی برای جمع آوری هزینه های نمایندگی اتحادیه شامل توضیح کافی در مورد مبنای هزینه، یک فوریت معقول فرصتی برای به چالش کشیدن مبلغ هزینه قبل از تصمیم گیری بی طرفانه سازنده، و امانی برای مبالغ معقول مورد مناقشه در حالی که چنین چالش هایی در جریان هستند.» ۶۴ دیوان عالی همچنین اجازه نداده است که اصل به رسمیت شناختن انحصاری برای خفه کردن توانایی کارمندان عمومی برای بیان خودداری کند. نظرات آنها در مورد مسائل مربوط به سیاست عمومی در مجامع عمومی.

مشارکت های مدیریت کار

NPM استدلال می کند که روابط کاری سنتی بخش عمومی باعث ایجاد سفت و سخت می شود اعمال پرسنل مبتنی بر قانون، مبارزه با عملکرد، و ارتقاء روابط متخاصم بین کارگران و مدیران NPR از مدل جدیدی برای دولت فدرال که بر مدیریت نیروی کار تکیه خواهد داشت شراکت. رویکرد مشارکت شامل اصول زیر است:

۱. کارگران فدرال به عنوان شرکای کامل در اساسی و تصمیم گیری رویه ای آنها نقشی در تغییر نمایندگی دارند ساختارها و فرآیندهای کاری

۲. روش های توافقی باید جایگزین روش های خصمانه در حل و فصل شود چالش ها و مسائل.

۳. چانه زنی دسته جمعی وقتی منافع عمومی را در بر می گیرد عناصر یک استاندارد دولتی خوب [که شامل] ... را ارتقاء کیفیت و بهره وری افزایش یافته، خدمات به مشتریان، انجام مأموریت، کارایی، کیفیت زندگی کاری، کارمند توانمندسازی، عملکرد سازمانی، و در مورد وزارت دفاع، آمادگی نظامی.»

۴. حل اختلاف باید «عادلانه، ساده، تعیین کننده و ارزان.»

۵. «اثربخشی اتحادیه یکی از ارکان مولد است مشارکت در محل کار.» ۶۶

بسیاری از واحدهای چانه زنی به سرعت شوراهای مشارکتی را برای توسعه تشکیل دادند مدل جدید با این حال، پس از انتخابات کنگره در سال ۱۹۹۴، شور و شوق کارگران در مواجهه با ناتوانی آنها در به دست آوردن حق تأسیس آژانس برجسته شد. مغازه ها، ادامه فشار برای کاهش عمیق پرسنل و مرخصی ها ناشی از اختلاف طولانی بودجه بین کنگره و رئیس جمهور. در اواخر دهه ۱۹۹۰، به نظر می رسید که مدل مشارکت در چند آژانس پیشرفت محدودی داشته باشد، اما در فوریه ۲۰۰۱، پرزیدنت بوش این کار را لغو کرد. دستورات اجرایی پرزیدنت کلینتون در مورد مشارکت.

نتیجه گیری: سه آینده ممکن برای HRM از زمان آغاز ابتدایی خود در دهه ۱۸۸۰، سیستم های پرسنل عمومی مدرن آمریکایی از سادگی نسبی به پیچیدگی قابل توجهی حرکت کرده اند. اما یک روند متضاد در راه است. امروزه یک برنامه جامع پرسنل عمومی به آزمون شایستگی، سیستم های اطلاعاتی، برنامه ریزی، طبقه بندی می پردازد.

و ممیزی موقعیت، جبران خسارت، استخدام، انتخاب، ارزیابی عملکرد، ارتقاء، آموزش، سلامت (شامل برنامه های سلامتی و کمک)، فرصت های برابر، روابط کار، بازنشستگی، سیاست های خانواده، بررسی نگرش، و شاید آزمایش مواد مخدر یک آژانس پرسنل مرکزی باید با منتخبان برخورد کند و منصوب مجریان، قانونگذاران، دادگاه ها، اتحادیه ها، و جانبازان و انواع از گروه های دیگر فشار بر چنین سازمان ها و سیستم های پرسنلی برای عملکرد خوب شدید است - در بسیاری از موارد آنقدر شدید

است که نمی‌توان راضی بود. NPM ادعا می‌کند که تغییر به سمت ساده سازی اجتناب ناپذیر است. با فرض، بدون لزوم موافق، درست است، چه جهتی را در پیش خواهد گرفت؟ سه رویکرد گسترده آشکار است. اول، سیستم های پرسنلی به غیرمتمرکز شدن و انعطاف پذیرتر شدن ادامه خواهند داد. آژانس های پرسنل مرکزی از سازمان‌ها خواسته می‌شود کمتر انجام دهند، و سازمان‌های فردی بیشتر انجام دهند. اگر فدرال اقدامات دولت نشانه یک جهت است، مقررات یکسانی خواهد بود به نفع قوانین و قواعد متناسب با آژانس های خاص رها شده است در مأموریت های خود به عنوان بخشی از مقررات زدایی کلی، کارکنان سود بیشتری خواهند داشت مسئولیت اما قانونی کمتری خواهد داشت (البته نه لزوماً قانون اساسی) حفاظت در محل کار سیاست های کیفیت زندگی کاری بیشتر خواهد شد. اگر مشارکت روابط کار بتواند جایگزین رویکردهای سنتی چانه زنی جمعی، قوانین سخت کار، شکایات و شکایات شود. شیوه های ناعادلانه کار باید کاهش یابد و روش های خصمانه کمتر شود حل مسئله باید اتخاذ شود. سیستم های پرسنلی سنتی طراحی شده است برای کارگران غیر ماهر صنعتی برای تحصیلکرده های امروزی بهترین مناسب نیستند، کارمندان عمومی عصر اطلاعات دولت می‌تواند کارفرمای نمونه باشد، اما نه در حالی که با یک سیستم پرسنل پیچیده و صد ساله زین شده است. رویکرد دوم برای ساده‌سازی نیز موجود است: خصوصی‌سازی. در اوایل جنبش اختراع مجدد در سال ۱۹۹۳، یک بررسی از سازمان های دولتی برای اداره کل، اصلاحات، آموزش، بهداشت، سلامت روان، اجتماعی خدمات و حمل و نقل نشان می‌دهد که حدود ۷۸ درصد از این سازمان ها برای برخی خدمات، کارکردها یا کالاها قرارداد منعقد می‌کنند. ۶۷٪ خصوصی سازی بحث برانگیز باقی می‌ماند. کارمندان بخش دولتی و اتحادیه های آنها با آن مخالف هستند. آی تی می‌تواند مسئولیت پذیری را پنهان کند. این که آیا (و چه زمانی) هزینه قابل توجهی را افزایش می‌دهد صرفه جویی در خدمات مشابه اغلب مورد بحث است. با این حال خصوصی سازی دولت ها را قادر می‌سازد تا از بسیاری از هزینه های سیستم های پرسنلی خود اجتناب کنند. وقتی یک کارکرد منعقد می‌شود، دولت مجبور نیست استخدام، آزمایش، انتخاب، ارتقاء، نظم و انضباط، ارائه مزایای مستقیم، چانه زدن، یا در غیر این صورت با کارگرانی که آن را انجام می‌دهند برخورد کنید. از دیدگاه پرسنلی، انقباض در نهایت ساده می‌شود. وسوسه انجام این کار اغلب است عالی است، حتی زمانی که صرفه جویی در هزینه ممکن است ناچیز یا جزئی باشد منفی. هر دولتی برخی از وظایف را به عنوان "هسته" تعریف می‌کند و بنابراین مشمول خصوصی سازی نمی‌شود. سومین راه ممکن برای ساده سازی مدیریت پرسنل عمومی است «منفجر کردن آن» ۶۸، یعنی سیستم های سنتی خدمات مدنی را به کلی کنار بگذاریم. تا حدودی این کاری است که تگزاس، فلوریدا و جورجیا انجام داده اند. گرجستان رویکرد افراطی ترین و شاید گویای این مسیر است تغییر در مدیریت منابع انسانی دولتی در سال ۱۹۹۶، گرجستان خدمات مدنی را به عهده گرفت "فوب شدن." تا سال ۲۰۱۲، نسبت کارکنان آن تحت پوشش خدمات ملکی قرار گرفت از ۸۲ درصد به ۱۲ درصد کاهش یافته است. ترفیع، طبقه بندی موقعیت، اخراج، انضباط،

کوچک سازی (برای کسانی که استخدام یا ارتقاء یافته پس از ۱ ژوئیه ۱۹۹۶)، و برخی از جنبه های غرامت. نظرسنجی از متخصصان منابع انسانی در سال ۲۰۰۶ موارد منفی را نشان داد جنبه های اصلاحات: این تصور وجود داشت که در را به روی آن باز کردند "غنایم"، باعث می شود کارکنان احساس امنیت کمتری کنند، اعتماد به مدیریت کاهش می یابد، و افزایش نگرانی در مورد سوت زدن. ۷۰ آیا گرجستان اصلاحات بهره وری بالاتر، نتایج بهتر و مقرون به صرفه بودن را به همراه دارد قابل تجزیه و تحلیل قطعی نیست زیرا چیزهای دیگری از آن زمان تغییر کرده است ۱۹۹۶، از جمله فناوری و بخش قابل توجهی از نیروی کار آن. با این حال، ارزیابی های اولیه تا حد زیادی مثبت و اصلاحاتی به سبک گرجستان بود به ایالت های دیگر سرایت کرده اند. ۷۱ در نتیجه، "منفجر کردن آن" یک احتمال مهم باقی می ماند. غیرممکن است که بدانید کدام یک از این رویکردها - یا ترکیبی از آنها - بر تحولات آینده تسلط خواهند داشت. با این وجود می توان گفت که این موضوع را با اطمینان می توان گفت تغییر اجتناب ناپذیر است.

سوالات مطالعه

۱. بسیاری از ناظران بر این باورند که سیستم های پرسنل عمومی معاصر نیز چنین هستند برای کارآمد یا منصفانه بودن پیچیده است. بر اساس فصل و تجربیات شما، اگر می توانید یک تغییر را در قانونگذاری ایالتی یا کنگره ایالات متحده توصیه کنید کمیته ای که با پرسنل سروکار دارد، چه خواهد بود؟ چرا؟

۲. این موضوع که آیا کارکنان دولتی باید اجازه اعتصاب داشته باشند یا خیر بوده است نگرانی مدیریت پرسنل عمومی آیا شما فکر می کنید همه اعتصابات توسط مردم؟ کارمندان باید منع شوند؟ چرا و چرا نه؟ اگر طرفدار حق اعتصاب هستید، آیا باید محدودیتی برای آن قائل شد؟ اگر وجود داشته باشد، اینها چه خواهند بود؟ چرا؟

۳. پس از خواندن فصل در مورد پرسنل، چه جنبه های عمومی معاصر مدیریت پرسنل شما را به بخش دولتی جذب می کند؟ که در صورت وجود آیا به نظر شما قابل اعتراض است؟

۴. در صورت وجود، چه عناصری را به SES ECQS اضافه یا حذف می کنید؟ چرا؟ سعی کنید ECQ ها را بر اساس اینکه آیا آنها را طبقه بندی کنید عمدتاً منعکس کننده نگرانی های مدیریت سنتی، NPM، رویکردهای سیاسی یا حقوقی به مدیریت دولتی نتیجه گیری چه می کند می کشی؟

یادداشت

۱. ال گور، از نوار قرمز تا نتایج: ایجاد دولتی که بهتر عمل کند و هزینه کمتر (واشنگتن، دی سی: دفتر چاپ دولتی، ۱۹۹۳)، ۲۲.

۲. چندین تاریخچه عالی از خدمات فدرال وجود دارد که تأکید می کند مدیریت پرسنل رجوع کنید به فردریک موشر، دموکراسی و عمومی سرویس، نسخه دوم (نیویورک: انتشارات دانشگاه آکسفورد، ۱۹۸۲)؛ پل پی ون ریپر، تاریخچه خدمات مدنی ایالات متحده (Evanston, IL: Row, Peterson, 1958)؛ مجموعه چهار جلدی لئونارد دی وایت، فدرالیست ها، جفرسونی ها، The جکسونیان و دوران جمهوری خواهان (نیویورک: مطبوعات آزاد، ۱۹۶۵)، جلد شومیز نسخه ها؛ و استفان اسکورونک، ساختن یک ایالت جدید آمریکایی (کمبریج، انگلستان: انتشارات دانشگاه کمبریج، ۱۹۸۲).

۳. دیوید اچ. روزنبلوم، خدمات فدرال و قانون اساسی (ایتاکا، نیویورک: کرنل انتشارات دانشگاه، ۱۹۷۱)، ۳۶.

۴. رجوع کنید به همان، ۳۸-۴۱ و فصل ۲. برای بحث در مورد خط مشی انتصاب جفرسون و جکسون ۵. به نقل از همان، ۴۹.

۶. همان، ۵۶.

۷. همان، ۴۹.

۸. رجوع کنید به Jay M. Shafritz و همکاران، مدیریت پرسنل در دولت (نیویورک: مارسل دکر، ۱۹۷۸)، ۱۶.

۹. روزنبلوم، خدمات فدرال و قانون اساسی، ۵۵.

۱۰. Elrod v. Burns, 427 U.S. 347 (1976); براننتی علیه فینکل، ۴۴۵ U.S. 506 (1980); روتان علیه حزب جمهوری خواه ایلینوی، ۴۹۷ ایالات متحده ۶۲ (۱۹۹۰).

۱۱. روزنبلوم، خدمات فدرال و قانون اساسی، ۷۳.

۱۲. همان.

۱۳. همان، ۷۱.

۱۴. به نقل از جان آ. روهر، برای اجرای قانون اساسی (لارنس: انتشارات دانشگاه کانزاس، ۱۹۸۶)، ۷۲.

۱۵. متیو جوزفسون، پولتیکوس (نیویورک: هارکورت، بریس و جهان، n.d.)، ۴۳۸.

۱۶. آری هوگنبلوم، غیرقانونی کردن غنایم (اوربانا: انتشارات دانشگاه ایلینویز، ۱۹۶۱).

۱۷. روزنبلوم، خدمات فدرال و قانون اساسی، ۸۰.
۱۸. نیویورک تایمز، ۳ مارس ۱۹۷۸. همچنین رجوع کنید به David H. Rosenbloom, Ed., "Public" انجمن مدیریت: اصلاحات خدمات ملکی، ۱۹۷۸: برخی مسائل، غرب میانه بررسی مدیریت عمومی ۱۳ (سپتامبر ۱۹۷۹): ۱۷۱-۱۸۸.
۱۹. نیویورک تایمز، ۳ مارس ۱۹۷۸.
۲۰. آلن کی کمپبل، "اصلاح خدمات ملکی: تعهدی جدید"، عمومی بررسی مدیریت ۳۸ (مارس/آوریل ۱۹۷۸): ۱۰۲.
۲۱. ال گور، ایجاد دولتی که بهتر کار کند و هزینه کمتری داشته باشد: اختراع مجدد مدیریت منابع انسانی (واشنگتن دی سی: دفتر چاپ دولتی، ۱۹۹۳)، ۱.
۲۲. همان، ۳-۴.
۲۳. والاس سایر، «پیروزی تکنیک ها بر هدف»، عمومی (Administration Review 8 بهار ۱۹۴۸): ۱۳۴.
۲۴. چارلی بی تایر، "ارزیابی عملکرد کارکنان: فرآیند در جستجوی یک تکنیک، در استیون هیز و ریچارد کرنی، ویراستاران، پرسنل عمومی مدیریت (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983), 118-136. این بحث در این پاراگراف بر اساس مقاله تایر است.
۲۵. رابرت کاپلان و دیوید نورتون، کارت امتیازی متوازن (بوستون: هاروارد) انتشارات مدرسه بازرگانی، (۱۹۹۶).
۲۶. S. S. Oh و G. B. Lewis، «سیستم های ارزیابی عملکرد می توانند الهام بخش باشند کارکنان با انگیزه درونی؟» بررسی مدیریت پرسنل عمومی ۲۹ (شماره ۲، ۲۰۰۹): ۱۵۸-۱۶۷.
۲۷. قرائت اصلی در این نظریه جیمز ال پری و لوئیس وایز است، "The مبانی انگیزشی خدمات عمومی، بررسی مدیریت عمومی ۵۰، شماره ۳ (۱۹۹۰): ۳۶۷-۳۷۳. برای بررسی کاملتر تحقیقات در مورد انگیزش عمومی کارمندان به Laurie Paarlberg و Debra Mesch James L. Perry، «انگیزه کارمندان در یک دوره حکمرانی جدید: پارادایم عملکرد مورد بازبینی قرار گرفت. بررسی مدیریت دولتی ۶۶، شماره ۴ (۲۰۰۶): ۵۰۵-۵۱۴؛ اوه و لوئیس، «کن سیستم های ارزیابی عملکرد کارکنان با انگیزه ذاتی را الهام می بخشند؟ کی. یانگ، «سرنوشت سیزیفی مسئولیت پذیری عملکرد دولت اصلاحات: تلاش های مدیریت عملکرد فدرال و کار روزانه کارکنان، ۲۰۰۲-۲۰۰۸، بررسی

عملکرد و مدیریت عمومی ۳۵ (شماره ۱، ۲۰۱۱): ۱۴۹-۱۷۶. سؤالات اصلی این است که آیا پیوند پرداخت با عملکرد می تواند ضعیف شود؟ انگیزه درونی کارکنان عمومی برای انجام وظایف خود به خوبی و نحوه ساخت برای سیستم های عملکردی که کارکنان آن را منصفانه می دانند، پرداخت کنید. مهم است که توجه داشته باشید که ارتباط بین انگیزه خدمات عمومی و سازمانی عملکرد، در صورت وجود، نامشخص است. نیکلای پتروفسکی، «خدمات عمومی را انجام می دهد انگیزه عملکرد عمومی بالاتر را پیش بینی می کند؟ مدرسه سیاست عمومی مارتین و مدیریت، دانشگاه کنتاکی، ۲۴ سپتامبر ۲۰۰۹؛ <http://www.ifi.org/workshop/fall09/etrovsky.pdf>.

۲۸. دفتر مدیریت پرسنل ایالات متحده؛ www.opm.gov/feddata/retire/rs2004.pdf.

۲۹. لیندا اسپرینگر، مدیر دفتر مدیریت پرسنل ایالات متحده؛ <http://www.opm.gov/rsm/index.asp> (دسترسی در ۸ مارس ۲۰۰۷).

۳۰. ایوان برمن، جیمز بومن، جاناتان وست و مونتگومری ون وارت، مدیریت منابع انسانی در خدمات عمومی (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001)، ۱۹۷.

۳۱. انجمن ملی حاملان نامه علیه کمیسیون خدمات ملکی، ۳۴۶ (1972) F. Supp. 578، در ۵۸۱.

۳۲. کمیسیون خدمات ملکی علیه انجمن ملی حاملان نامه، ۴۱۳ (1973) U.S. 548.

۳۳. روزنبلوم، خدمات فدرال و قانون اساسی، فصل ۶.

۳۴. به ساموئل کریسلاف و دیوید اچ. روزنبلوم، بوروکراسی نمایندگی و سیستم سیاسی آمریکا (نیویورک: پراگر، ۱۹۸۱)، برای یک جامع بحث. همچنین ببینید، جولی دولان و دیوید اچ. روزنبلوم، ویرایش. نماینده بوروکراسی: خوانش های کلاسیک و مناقشات مداوم (آرمانک، نیویورک: M.E. Sharpe، ۲۰۰۳).

۳۵. به کمیسیون حقوق مدنی ایالات متحده، اجرای حقوق مدنی فدرال مراجعه کنید تلاش - ۱۹۷۴، جلد. ۵ (واشنگتن، دی سی: کمیسیون حقوق مدنی، ۱۹۷۵)، ۶.

۳۶. کترین سی. ناف، برای شبیه به آمریکا (بولدر، CO: Westview، ۲۰۰۱).

۳۷. آرتور لینک، ویلسون: آزادی جدید (پرینستون، نیوجرسی: دانشگاه پرینستون مطبوعات، ۱۹۶۵)، ۲۵۱.

۳۸. پوشش ناتوانی کارمندان فدرال بر اساس قانون توانبخشی ۱۹۷۳ است. (قانون عمومی ۹۳-۱۱۲؛ ۸۷ اساسنامه در ۳۵۵ [۲۶ سپتامبر ۱۹۷۳])، بخش ۵۰۱.

۳۹. لیزا دانیل، «دستورالعملی به افراد ناتوان به عنوان منبع استخدام»، فدرال تایمز، ۱۲ نوامبر ۲۰۰۰، ۷۵، ۴۰.

ثبت فدرال ۴۵۰۳۹ (۲۶ ژوئیه ۲۰۱۰).

۴۱. رجوع کنید به دیوید اچ. روزنبلوم، فرصت شغلی برابر فدرال (جدید یورک: پراگر، ۱۹۷۷)، ۱۲۶-۱۳۸. همچنین نگاه کنید به رابرت وان، سیستم خراب (نیویورک: Charterhouse, 1975) و ام. ولدون بروور، پشت وعده ها (واشنگتن، دی سی: گروه تحقیقاتی منافع عمومی، ۱۹۷۲).

۴۲. رجوع کنید به روزنبلوم، فرصت های شغلی برابر فدرال، فصل ۵، برای یک بحث.

Adarand Constructors v. Peña, 515 U.S. 200 (1995). ۴۳

۴۴. ایالات متحده علیه بهشت، ۴۸۰ ایالات متحده ۱۸۹ (۱۹۸۷).

Wygant v. Jackson, 476 U.S. 267 (1986). ۴۵

۴۶. جانسون علیه آژانس حمل و نقل، ۴۸۰. U.S. 624 (1987).

Bailey v. Richardson, 182 F2d 46, 59 (1950); 341 US 918 (1951). ۴۷

۴۸. Sugarman v. Dougall, 413 U.S. 634, 644 (1973); ۴۰۸ US 564, 571 (1972).

Waters v. Churchill, 511 U.S. 611, 674 (1994). ۴۹

۵۰. Board of Regents v. Roth, 408 U.S. 564, 571 (1972). همچنین به هیئت مدیره

کیولند مراجعه کنید آموزش در مقابل لودرمیل، ۴۷۰. U.S. 532 (1985).

۵۱. Garcetti v. Ceballos, 547 U.S. 410 (2006). دیوان عالی کشور تمایز قائل شد بین

گفتار کارمندان عمومی در مورد موضوعات مورد توجه عمومی به عنوان شهروند و به عنوان کارمند نتیجه این است که گفتار «محصول کار» لذت نمی برد حمایت از قانون اساسی بخشی از استدلال دادگاه مبتنی بر تمایل نبود دخالت در امور عادی مدیریت دولتی.

۵۲. نگاه کنید به رابرت وان، "حفاظت قانونی از افشاگران در فدرال شعبه اجرایی، بررسی حقوق دانشگاه ایلینویز، شماره ۳ (۱۹۸۲): ۶۱۵-۶۶۷؛ و «کارمندان دولتی و حق نافرمانی»، مجله حقوقی هاستینگز ۲۹ (نوامبر ۱۹۷۷): ۲۶۱-۲۹۵. اگر چه حق قانونی سوت زدن خوب است افشاگران اغلب با خشم کارفرمای خود به خاطر ظاهر شدنشان مواجه می شوند بی وفایی به سازمان های خود اقدامات تلافی جویانه علیه افشاگران، هرچند غیرقانونی، رایج هستند و پیشگیری از آن دشوار است.

۵۳. هیئت آموزشی کلیولند علیه لافلور، ۴۱۴ ایالات متحده، ۶۳۲ (۱۹۷۴)؛ بحث کرد و با کوهن علیه هیئت مدرسه شهرستان چسترفیلد تصمیم گرفت.

۵۴. اتحادیه کارکنان خزانه داری ملی علیه فون راب، ۴۸۹ ایالات متحده ۶۵۶ (۱۹۸۹).

۵۵. اسکینر علیه انجمن مدیران کارگری راه آهن، ۴۸۹، U.S. 602 (1989).

۵۶. الن ناکاشیما، "اعتراضات گروهی سیاست آزمایش مواد مخدر"، واشنگتن پست، ۱ ژوئن ۲۰۰۱، A29.

۵۷. برای پرداختن بیشتر به حقوق قانونی کارمندان عمومی به دیوید مراجعه کنید Rosenbloom، H. Rosemary O'Leary، و Joshua Chanin، مدیریت عمومی و قانون، ویرایش سوم. (بوکا راتون، FL: CRC/Taylor & Francis، ۲۰۱۰)، فصل ۶.

۵۸. هارلو علیه فیتزجرالد، ۴۵۷ ایالات متحده، ۸۰۰، ۸۱۸ (۱۹۸۲). این در حال حاضر برای ایالت صادق است و کارمندان عمومی محلی تحت ۴۲ بخش کد ایالات متحده ۱۹۸۳. این شامل نمی شود کارمندان فدرال که حق آزادی بیان آنها کوتاه شده است. ممکن است نباشد در موارد نقض سایر حقوق اساسی کارمندان فدرال اعمال شود. نگاه کنید به *Bush v. Lucas*, 462 U.S. 367 (1983). سازمان های ایالتی و فدرال نمی توانند باشند شکایت در دادگاه فدرال برای خسارات مالی ناشی از تخلفات قانون اساسی؛ در مقابل، دولت های محلی و سازمان های آنها مشمول چنین شکایت هایی هستند. کارمندان دولتی در همه سطوح دولت ها و سلسله مراتب آژانس ها در برابر قانون اساسی آسیب پذیر هستند اقامه دعوی جرم، هر چند زمانی که درگیر وظایف قضاوتی، مانند خدمت به عنوان قضات حقوق اداری، از مصونیت مطلق از چنین دعاوی برخوردارند.

۵۹. *Hope v. Pelzer*, 536 U.S. 730 (2002). همچنین نگاه کنید به هارلو علیه فیتزجرالد، U.S. 800 (1982). ۴۵۷

۶۰. ۴۶۲ ایالات متحده ۳۶۷.

۶۱. *Owen v. City of Independence*, 445 U.S. 622 (1980) را ببینید.

۶۲. فرمان اجرایی ۱۰۹۸۸ ثبت فدرال جلد ۲۷، ۱۷ ژانویه ۱۹۶۲، ۵۵۱.

۶۳. *Aboud v. Detroit Board of Education*, 430 U.S. 209 (1977).

۶۴. اتحادیه معلمان شیکاگو علیه هادسون، ۴۷۵، U.S. 292 (1986).

۶۵. شهر مدیسون، منطقه مدرسه مشترک شماره ۸ در مقابل روابط استخدامی ویسکانسین کمیسیون، ۴۲۹، U.S. 167 (1976).

۶۶. شورای مشارکت ملی، کتابچه راهنمای مشارکت (واشنگتن، دی سی: دفتر چاپ دولتی، ۱۳۷۳)، ۳.

۶۷. شورای دولت های ایالتی، کتاب ایالات، ۱۹۹۴-۱۹۹۵ (لکسینگتون، KY: شورای دولت های ایالتی، ۱۹۹۵)، ۴۱۱.

۶۸. جاناتان والترز، زندگی پس از اصلاحات خدمات دولتی: تگزاس، جورجیا، و تجارب فلوریدا (آرلینگتون، VA: IBM Endowment for the Business of، ۲۰۰۲)، ۷.

۶۹. هدر کریگان، "اصلاح خدمات ملکی: درس هایی از جورجیا و ایندیانا،" حاکم بر ایالات و محلات، ۱۳ ژوئن ۲۰۱۲؛ <http://www.governing.com/> موضوعات/نیروی-عمومی-دروس-اصلاحات-خدمات-دولتی-از-گرجستان-ایندیانا.

۷۰. R. Paul Battaglio, Jr. and Stephen Condrey, "Reforming Management Public: تحلیل تأثیر اصلاحات خدمات عمومی بر سازمانی و اعتماد مدیریتی، مجله تحقیقات و تئوری اداری دولتی، ۱۹، (۲۰۰۹): ۶۸۹-۷۰۷؛ <http://faculty.cbpp.uaa.alaska.edu/afgjp/PADM601%20Reforming%20Public%20Management.pdf>. پاییز: ۲۰۲۰۱۰/۲۰۲۰۱۰.

۷۱. همان. و جاناتان وست، ویرایش، «مسئله سمپوزیوم: اصلاح خدمات ملکی در ایالت جورجیا، بررسی مدیریت کارکنان عمومی ۲۲ (تابستان ۲۰۰۲): ۷۹-۱۶۶. همچنین رجوع کنید به D. Goodman and P. French, Assessing the Temporary سازماندهی مجدد و کاهش نیروی کار در دولت ایالتی می سی سی پی، بررسی مدیریت کارکنان عمومی ۳۱ (شماره ۳، ۲۰۱۱): ۲۷۰-۲۹۰.

خواندن اضافی

Christine B. Ledvinka, Jr.، R. Paul Battaglio و "خصوصی سازی منابع انسانی در بخش عمومی: چالش های قانونی برای برون سپاری منابع انسانی عملکرد، بررسی مدیریت کارکنان عمومی، ۲۹ (شماره ۳/سپتامبر ۲۰۰۹)، ۲۹۳-۳۰۷.

هیز، استیون، ریچارد کرنی، و جرل کاگبرن، ویرایش. پرسنل عمومی مدیریت: مشکلات و چشم اندازها، ویرایش ششم. نیویورک: لانگمن، ۲۰۱۴. اینگراهام، پاتریشیا. بنیاد شایستگی. بالتیمور: دانشگاه جان هاپکینز مطبوعات، ۱۹۹۵.

ناف، کترین. شبیه آمریکا شدن. بولدر، CO: Westview، ۲۰۰۱.

ریکوچی، نورما، اد. مدیریت پرسنل عمومی، ویرایش پنجم. نیویورک: لانگمن، ۲۰۱۱.

_____، کاترین ناف، و سیگرون فاکس فریس، مدیریت پرسنل در دولت، ویرایش هفتم. بوکا راتون، فلوریدا؛ CRC/ نیلور و فرانسیس، ۲۰۱۳.

ون ریپر، پل پی. تاریخچه خدمات مدنی ایالات متحده. اوانستون، L: ارو، پترسون، ۱۹۵۸.

وب سایت های پرسنل عمومی

بسیاری از اطلاعات فعلی در مورد مدیریت پرسنل فدرال را می توان در این سایت یافت

وب سایت های زیر:

دفتر مدیریت پرسنل ایالات متحده: <http://www.opm.gov>

هیئت حفاظت از سیستم های شایستگی ایالات متحده: <http://www.mspb.gov>

کمیسیون فرصت های شغلی برابر ایالات متحده: <http://www.eeoc.gov>

فدراسیون کارمندان دولت آمریکا: <http://www.afge.org>

موسسه بروکینگز: <http://www.brookings.org>

فدراسیون کارمندان ایالتی، شهرستانی و شهرداری آمریکا، AFL-CIO، دارد

اطلاعات در مورد تحولات، نگرانی ها و ابتکارات جاری در منابع انسانی ایالتی و محلی،

در <http://www.afscme.org>.

فصل ۶: بودجه و عموم امور مالی

اهداف کلیدی یادگیری

۱. درک اهمیت حیاتی بودجه و بودجه برای مدرن مدیریت دولتی
۲. مراحل فرآیند بودجه فدرال را در رابطه با تقویم بودجه
۳. ایجاد دانش کاری از نقاط قوت و ضعف فرمت های مختلف بودجه ممکن
۴. قادر به توضیح منابع مختلف درآمد در دسترس و مورد استفاده باشد توسط دولت ها در سطوح فدرال، ایالتی و محلی.
۵. فهرست و توضیح معیارهای کلی برای ارزیابی منابع جایگزین درآمد، و همچنین مزایا و معایب هر منبع.
۶. درک رابطه بین کسری بودجه فدرال، مازاد، و رشد بدهی ملی
۷. بحث در مورد اینکه آیا بدهی ملی بار است را توضیح دهید نسل های آینده یا نه

منابع مالی دولتی امروزه بیش از پیش مورد توجه عموم قرار گرفته است. سه دهه کسری مزمن فدرال، گاهی اوقات با وضعیت جدی همراه است کسری بودجه (به غیر از چندین شهر برجسته که رفتند یا تقریباً). شکست خوردند، توجه قابل توجهی را به بودجه در تمام سطوح دولت معطوف کرده اند. تا سال ۲۰۱۳، بدهی ملی ایالات متحده به سطوح بی سابقه ای افزایش یافت. عمدتاً در پاسخ به برنامه های جدید بدون بودجه و کاهش عمیق درآمد فدرال مالیات ها، اما همچنین با تلاش ها برای معکوس کردن اثرات رکود بزرگ ۲۰۰۷-۲۰۰۹ تشدید شد. تصورات ائتلاف، تقلب و سوء استفاده - واقعی یا خیالی - تلاش هایی را برای اصلاح بودجه ها، ساختارها و رویه های آنها انجام داده اند به روش هایی که شامل اقدامات هر سه قوه دولت می شود. به نظر می رسد که مردم چیزهای زیادی از بودجه دولت خود می خواهند. شهروندان نگران این هستند که مالیات هایشان به عاقلانه ترین و مؤثرترین راه ها استفاده شود. قانونگذاران خواستار بودجه هایی هستند که پاسخگوی نیازهای جامعه باشد. اجرایی دغدغه مسئولان شعب ارتقای کارایی مدیریتی است. و دادگاه ها در مواردی دخالت کرده اند که کمبود بودجه کافی حقوق یا مزایایی را که قانون برای افراد ارائه می کند تهدید می کند. این "بازیکنان" بودجه و ارزش های رقابتی که آنها پذیرفته و خدمت می کنند، بودجه عمومی و تامین مالی یک موضوع پیچیده و جالب این فصل نظریه ها و ایده های مختلفی را در مورد چگونگی بودجه مورد بحث قرار می دهد باید تدوین و اجرا شود، شامل نقاط قوت و ضعف از این رویکردها خواهیم دید که مانند سایر جنبه های مدیریت دولتی، بودجه و مالی دارای ابعاد مدیریتی، سیاسی و حقوقی است. که منجر به درگیری و گاهی سردرگمی می شود. در عرصه بودجه، اینها ابعاد اغلب با تضاد شدید و تقریباً غیرقابل

حل مواجهه می شوند. برای یادگیری چگونگی، ما با بحث در مورد بودجه و رشد بودجه به طور کلی شروع می کنیم. ما سپس به برخی از مشکلات بحرانی تر و اصلاحاتی که در آن وجود دارد، ادامه خواهد داد هر از گاهی برای رسیدگی به آنها پیشنهاد شده است. بودجه بندی یک فعالیت اداری عمومی است که از اهمیت ویژه ای برخوردار است. پول برای مدیریت دولتی بسیار مهم است. همچنین از این جهت کمیاب است که همه نیازهای مشروع را نمی توان به طور کامل تأمین کرد. در نتیجه، بودجه بندی معمولاً احاطه شده است با جنجال و درخواست اصلاحات. با توجه به دیدگاه های رقابتی در مورد مدیریت دولتی، هیچ فرآیند بودجه ای واحد نمی تواند همه را راضی کند. علاوه بر این، بودجه بندی در پیامدهای سیاسی و اقتصادی آن چنان پیچیده است که از بسیاری جهات درک را به چالش می کشد. این فصل فقط به بررسی می پردازد چرا اینطور است در اصل، بودجه دولتی بیانیه اولویت های اجتماعی است. آی تی نشان می دهد که یک دولت چه مقدار پول را پیشنهاد می کند خرج کند. به همان اندازه مهم، سابقه ای از اولویت های در حال تغییر جامعه را ارائه می دهد. اما این تعریف است کمی خیلی ساده بودجه یک بعد درآمدی نیز دارد که سؤالات مهمی را ایجاد می کند: آیا درآمدها از طریق مالیات ایجاد می شود؟ اگر چنین است، چه نوع هایی؟ مالیات بر فروش، مالیات بر درآمد، مالیات شرکت ها، مالیات مصرف عمومی، مالیات بر دارایی، مالیات غیر مستقیم، مالیات تجملات؟ ترکیب چه خواهد بود؟ چه باید کرد بودن؟ آیا منابع مالی نیز باید از طریق استقراض تأمین شود؟ در مورد مخارج از طرفی، بودجه ها نشان می دهد که فعالیت های دولتی چگونه طبقه بندی می شود. آیا هزینه ها بر اساس «اشیاء» مانند تجهیزات، لوازم و حقوق طبقه بندی می شوند؟ از کارمندان دولت؟ آیا آنها بر اساس عملکرد، مانند سلامت، دسته بندی می شوند و دفاع؟ با برنامه، مانند اشتغال برابر؟ نحوه تخصیص تصمیماتی گرفته شود؟ در نهایت، با افزایش بدهی ملی که باید به آن منتقل شود نسل های آینده، پیامدهای بین نسلی تغییر مالیات چیست؟ و بار بدهی؟ اینها دغدغه های اصلی سیاست و اقتصاد است از فرآیند بودجه اگرچه ما نمی توانیم همه پاسخ ها را در این مورد ارائه دهیم حداقل می توانیم به خواننده کمک کنیم تا مسائل نظری و عملی در تدوین بودجه و انتخاب بودجه های مختلف را درک کند. استراتژی ها یا تکنیک ها ما با ترسیم برخی ملاحظات کلی شروع می کنیم و سپس به بحث مدیریتی، سیاسی و حقوقی می پردازیم.

رویکردهای بودجه بندی

اندازه و رشد بودجه

مخارج دولت نشانگر میزان دخالت دولت در زندگی جامعه است. اما مانند دولت اداری به طور کلی، درک وسعت دامنه آن دشوار است. آدم چگونه می فهمد بودجه فدرال حدود ۳,۸ تریلیون دلار (سال مالی ۲۰۱۴)؟ فکر کردن تکان دهنده است که این به معنای صرف بیش از ۱۲۰,۵ هزار دلار در هر ثانیه است دوم سال (پیش بینی می شود که اندازه بودجه فدرال به رشد برسد ۵,۹ تریلیون دلار تا

سال مالی ۲۰۲۳ (۱۰۰٪) برخی پیشنهاد می کنند که بهترین شاخص از اندازه بودجه به نسبت تمام مخارج دولتی است. این مخارج دولت را به عنوان درصدی از تولید ناخالص داخلی بیان می کند ((GDP، به عنوان ارزش پولی همه کالاها و خدمات تولید شده در کشور تعریف می شود ملت در یک سال معین در سال ۲۰۱۲، مجموع هزینه های همه دولت ها در ایالات متحده تقریباً ۳۵ درصد از تولید ناخالص داخلی بود (به کادر ۶،۱ مراجعه کنید). در مقابل، در سال ۱۹۲۹، تنها حدود ۱۰ درصد بود. حساب های بودجه دولت فدرال برای حدود ۲۲،۷ درصد تولید ناخالص داخلی. دریافتی آن در سال ۲۰۱۲ حدود ۱۵،۸ درصد بوده است از تولید ناخالص داخلی (این در واقع چهارمین پایین ترین بار مالیاتی کلی از سال ۱۹۵۰ است سه سال دیگر، ۲۰۰۹، ۲۰۱۰ و ۲۰۱۱ بودند. مقدار زیادی پول خرج کنید این نشان دهنده این واقعیت است که دامنه و شدت فعالیت های دولتی تغییر کرده است. با بررسی نحوه خرج کردن پول می توان به وضوح بیشتری دست یافت. اما در اینجا با یک مشکل اساسی مواجه می شویم. آیا باید بر مخارج نظارت کنیم؟ در مورد چیزهایی مانند تعداد مداد، خودکار، و گیره کاغذ خریداری شده توسط دولت؟ کیلومترها بزرگراه ساخته شده است؟ یا دسته های وسیع دولتی فعالیت، مانند حمل و نقل؟ آیا ما "هزینه های مالیاتی" را که، به عنوان توضیح داده شده صرفاً به این معناست که آنها وجوه هستند در وهله اول به دلیل مقررات خاصی در قانون مالیات وصول نشده است؟ ما می تواند هزینه ها را از طرق مختلف دسته بندی کند و این موضوع در طول سال ها موضوع بحث های قابل توجهی بوده است. در ادامه به این مشکل باز خواهیم گشت فصل در حال حاضر، ذکر نسبت نسبی فدرال مفید است، مخارج بودجه ایالتی و محلی که به کارکردهای کلان و عمومی می رسد. با وجود همپوشانی خوب، دولت ها در ایالات متحده هستند تا حدودی تخصصی دولت فدرال بخش بزرگی از بودجه آن برای دفاع، امنیت درآمد و برنامه های بهداشتی (Social Security) و مدیکر به ویژه؛ ایالت ها نسبت بیشتری را برای بزرگراه ها و آموزش هزینه می کنند. و دولت های محلی بیشترین نسبت را خرج می کنند بودجه آنها برای آموزش و خدمات آب و برق. نسبت دلار اختصاص داده شده به حقوق کارکنان دولتی در سطح محلی بالاترین و در سطح محلی کمترین است در سطح فدرال، با ایالت ها در جایی در این بین. طبقه بندی گسترده نسبت درآمدهای فدرال که از منابع مختلف و هزینه هایی که به کارکردهای مختلف می رسد.

اطلاعات مشابه برای ایالت ها

این مقداری ایده از اندازه بودجه های دولتی در ایالات متحده را ارائه می دهد ایالات متحده است، اما چیز زیادی در مورد عواملی که باعث رشد هزینه های دولتی می شود، به ما نمی گوید. اعتقاد بر این است که هزینه های دولتی در نتیجه رشد می کند از همان عواملی که باعث ایجاد وضعیت اداری می شود (به فصل ۲ مراجعه کنید). با پیچیده تر شدن جامعه و اقتصاد، دولت مداخله می کند تلاش برای حفظ و ارتقای منافع عمومی. رفتار ضد اجتماعی و اقدامات مضر اقتصادی تنظیم می شود. خدمات

دولتی ارائه می شود افراد را قادر می سازد تا به رفاه اجتماعی و توسعه اقتصادی مستمر کمک کنند. با این حال، بودجه ها معمولاً در سیاست های انتخاباتی پیچیده می شوند همچنین. گاهی اوقات بودجه برای کمک به مدیران فعلی برای پیروزی در انتخابات تخصیص داده می شود یا کمتر متداول است، آنها را از جای خود درآورید. به عنوان مثال، پروژه های به اصطلاح "بشکه خوک". برای آوردن بودجه، مشاغل و بهبود سرمایه به قانونگذار انجام می شود.

همچنین از نظر سیاسی تخصیص بودجه بیشتر به جای کمتر به آن آسان تر است عملکردهایی که توسط گروه های ذینفع قدرتمند یا حوزه های مهم حمایت می شوند و بلوک های رای دهنده همانطور که در زمینه پرسنل، کاهش و کاهش دردناک است، در حالی که می توان از رشد برای حل و فصل یا هموارسازی تعارضات استفاده کرد. به ویژه به همین دلایل سیاسی است که برخی از سیاستمداران و تحلیلگران معتقدند روند بودجه فدرال از کنترل خارج شده است و اصلاحات جدی است اگر جامعه سیاسی بخواهد گرایش خود به کسری را درمان کند، ضروری است .

خرج کردن منابع درآمد

دولت ها سه راه اصلی برای پرداخت هزینه کالاها و خدماتی که دارند دارند مصرف و آنهایی که ارائه می کنند: مالیات، وام گرفتن و چاپ پول. آنجا برای هر سه محدودیت هستند. به عنوان مثال، دولت ها نمی توانند به اندازه پول چاپ کنند همانطور که آنها می خواهند و انتظار دارند که ارزش خود را حفظ کند. تورم امری اجتناب ناپذیر است نتیجه، و می تواند حتی قوی ترین اقتصاد را خراب کند. قرض گرفتن پول - یا از شهروندان خود یا از خارجی ها - مستلزم نرخ بهره بازار است از وجوه پرداخت شود. این باعث افزایش دلارهای بودجه ای می شود که باید در آن استفاده شود آینده برای بازپرداخت بدهی، در نتیجه منحرف کردن بودجه از اولویت های دیگر، مانند آموزش و حفاظت از محیط زیست. بدهی بیش از حد نیز احتمال نکول را افزایش می دهد، که می تواند اعتماد شهروندان را از بین ببرد .

هزینه های مالیاتی چیست؟

مخارج تبر (که «اولویت های مالیاتی» نیز نامیده می شود، یا "تخفیف مالیاتی") ویژگی های فرد است و قوانین مالیات بر درآمد شرکت ها که در مقایسه با چه، مزایای یا مشوق های ویژه ای را ارائه می دهند طبق مقررات عمومی مجاز خواهد بود که درآمد داخلی آنها از خاص ناشی می شوند استثناء، معافیت، یا کسر از ناخالص درآمد یا از اعتبارات ویژه، مالیات ترجیحی نرخ ها یا تعویق بدهی های مالیاتی. هزینه های مالیاتی به این دلیل تعیین شده است آنها ابزاری هستند که دولت فدرال از طریق آن اهداف سیاست عمومی را انجام می دهد. در خیلی در مواردی می توان آنها را جایگزینی برای مستقیم در نظر گرفت مخارج مثلاً سرمایه گذاری در سرمایه تجهیزات توسط مالیات سرمایه گذاری

تشویق می شوند اعتبار؛ برنامه کمک های سرمایه مستقیم نیز می تواند رسیدن به این هدف به همین ترتیب، ایالتی و محلی دولت ها از کمک های بلاعوض مستقیم و توانایی استقراض وجوه با نرخ های معاف از مالیات. زیرا هزینه های مالیاتی را می توان به عنوان جایگزینی برای برنامه های هزینه مستقیم فدرال، مطلوب است که برآورد هزینه های مالیاتی موارد قابل مقایسه با برنامه های هزینه ای باشد. بدین ترتیب، مخارج مالیاتی به عنوان معادل هزینه نشان داده می شود - یعنی میزان هزینه های بودجه مورد نیاز برای ارائه همان سطح از مزایای پس از مالیات توسط جایگزین کردن یک برنامه هزینه مستقیم برای مالیات مخارج بسیاری از وسایل، کمترین ناپسند برای تولید سرمایه محدودیت هایی نیز وجود دارد. «تحمل مالیاتی» جامعه؛ اگر جامعه بخواهد، اکثر شهروندان نیاز به مالیات را می بینند عملکرد. خیلی ساده است که بگوییم مالیات دهندگان ترجیح می دهند مالیات نپردازند. در عوض، یک "حد بالایی" نادیده بر تمایل بیشتر مالیات دهندگان به پرداخت وجود دارد (احتمالاً برای مالیات دهندگان مختلف متفاوت است) و بر اساس توانایی آنها در پرداخت (بر اساس در مورد وضعیت مالی یک فرد). محدودیت در تمایل و توانایی پرداخت نیز با توجه به نوع مالیات بسیار متفاوت است. در نتیجه، گسترده مجموعه ای از مالیات ها در طول سال ها ابداع شده است، اگرچه اکثر آمریکایی ها معمولاً فقط در سه نوع کلی قرار می گیرند. مالیات بر درآمد افراد و شرکت ها مالیات بر درآمدی که افراد از دستمزد، حقوق و برخی دیگر به دست می آورند، وضع می شود به انواع سرمایه گذاری مالیات بر درآمد می گویند. مالیات بر درآمد می تواند تصاعدی، پس رونده یا متناسب باشد. مالیات تصاعدی نسبت بیشتری را مطالبه می کند درآمد ناخالص یک فرد در سطوح درآمد بالاتر نسبت به سطوح پایین تر. این بر اساس این تصور است که کسانی که توانایی بیشتری برای پرداخت دارند باید پرداخت کنند بیشتر. به عنوان مثال، در یک سیستم مترقی، خانواده ای با درآمد ۹۰۰۰۰ دلار ممکن است ۳۰۶۰۰ دلار مالیات بر درآمد بپردازد (۳۴ درصد از درآمد ناخالص خود)، در حالی که یک خانواده با درآمد متوسط ۳۰۰۰۰ دلار ممکن است مجبور به پرداخت ۶۰۰۰ دلار باشد. (۲۰ درصد از ناخالص آنها). یک سیستم قهقراپی اثر معکوس دارد. طول می کشد نسبت بالاتری از درآمد ناخالص کسانی که در پایین تر به جای بالاتر هستند.

سطوح درآمد

در تعیین اینکه یک مالیات خاص تصاعدی یا قهقراپی است، رابطه مهمی که باید به آن توجه کرد میزان مالیات پرداختی به صورت درصدی است درآمد ناخالص، نه نرخ قانونی. این را می توان به وضوح در مورد یک سیستم مالیات بر درآمد که نرخ مالیات کاهش یافته را بر درآمد عایدی سرمایه اعمال می کند (درآمد حاصل از افزایش ارزش سهام و اوراق قرضه) که بیشتر است احتمالاً توسط مالیات دهندگان با درآمد بالاتر به دست می آید. مثلاً اگر خانواده درآمد ۹۰۰۰۰ دلار در سال نیمی از درآمد خود را از سود سرمایه به دست می آورد، که اجازه دهید می گویند که با ۵۰ درصد از نرخ مالیات بر

درآمد معمولی مالیات گرفته می شود، صورت حساب مالیاتی آن خواهد بود به ۲۲۹۵۰ دلار (۲۵،۵ درصد از ناخالص) کاهش یابد، به نسبت کمتر از خانواده ای که فقط یک سوم درآمدش را دارد! در نهایت، سیستم های مالیاتی که منجر به نسبت مساوی از درآمد فرد به عنوان مالیات پرداخت شده، صرف نظر از سطح درآمد، سیستم های مالیاتی متناسب نامیده می شوند. در مالیات بر درآمد باید به چندین نگرانی پرداخت. برابری و مشوق ها مهم است. اکثر آمریکایی ها احتمالاً مالیات بر درآمد پیدا می کنند اگر به هیچ وجه بر درآمد ثروتمندان مالیات نگرفته باشد، سیستم ناعادلانه است. داستان هایی در مورد میلیونرهایی که مالیات نمی پردازند به طور معمول پوشش رسانه ای دریافت می کنند. به همان اندازه با این حال، واضح است که اگر مردم نزدیک به ۱۰۰ درصد مالیات خود را دریافت کنند درآمد، آنها هیچ انگیزه اقتصادی برای کار نخواهند داشت. ما مانده ایم مشکل تعیین، بین این افراطها، عادلانه بودن چیست تعیین نرخ ها، و انگیزه های کار در کجا به طور غیرقابل تحملی کاهش می یابد؟ اینها پرسشها ذاتاً قابل بحث هستند، اما پاسخها توسط یک جامعه به دست می آید در هر زمان معین محدودیت هایی را برای سودمندی مالیات بر درآمد تعیین کنید. نرخ بالا برای کاهش درآمد مشمول مالیات از طریق کسورات و روشهای «زیر میز»، مانند کار بر اساس «فقط نقدی» و مبادله. در نتیجه، نرخ های واقعی مالیات احتمالاً به میزان قابل توجهی کمتر از اسمی ها دولت فدرال اتکای زیادی به امور شخصی دارد مالیات بر درآمد که حدود ۴۶ درصد از کل دریافتی های آن را تشکیل می دهد. آن را نیز مالیات بر درآمد شرکتی وضع می کند که حدود ۱۰ درصد از دریافتی ها را تشکیل می دهد نوعی مالیات بر درآمد نیز در سال ۲۰۱۳ توسط ۴۱ ایالت به کار گرفته شد که باعث شد در میان دولت های ایالتی، دومین دولت متکی بر مالیات است.

مالیات فروش

مالیات های اخذ شده بر فروش و استفاده از کالاها و خدمات در ایالت ها و/یا محلات مالیات فروش و استفاده نامیده می شوند. مالیات بر فروش و استفاده اشکالی از مصرف هستند. مالیات بر فروش ملی وجود ندارد. در عوض، مالیات بر فروش به طور سنتی است بستر سیستم های مالیاتی ایالتی بوده است. در سال ۲۰۱۳، ۴۵ ایالت از ۵۰ ایالت شاغل بودند مالیات فروش و استفاده، با نرخ های پایین ۴،۰ درصد (هفت ایالت) به بالای ۷،۵ درصد (کالیفرنیا). هزاران دولت محلی نیز مالیات های عمومی فروش را وضع کنید (معمولاً از مالیات بر فروش دولتی استفاده می شود). مالیات بر خرده فروشی بزرگترین منبع درآمد مالیاتی ایالتی و محلی است. در سال ۲۰۰۸ تقریباً نیمی از درآمد مالیاتی عمومی ایالت ها را به خود اختصاص داده است ۱۰،۳ درصد درآمد مالیات عمومی محلی. مزایای اصلی مالیات بر فروش، پایه مالیاتی گسترده آنها است - همه خرده فروشی فروش - قادر به تولید درآمد فراوان و این واقعیت است که جمع آوری آنها نسبتاً آسان است. دولت ها می توانند درآمدهای فراوانی را با قیمت نسبتاً پایین افزایش دهند هزینه اداری در مقایسه با سایر مالیات ها برای دستیابی

به اهداف برابری، وجود دارد انعطاف‌پذیری قابل‌توجهی برای دولت‌ها برای معافیت برخی اقلام به عنوان موارد سیاست، مانند مواد غذایی خریداری شده در فروشگاه‌های مواد غذایی یا پوشاک کودکان. آنجا با این حال، برخی از اشکالات احتمالی وجود دارد. اولاً، مالیات بر فروش دقیقاً به این دلیل قابل مشاهده است که تقریباً همه آنها را پرداخت می‌کنند. این باعث می‌شود که نرخ مالیات بر فروش به صورت سیاسی باشد بالا بردن مشکل است ثانیاً، مالیات‌های فروش معمولاً مالیات‌های بسیار پس‌رونده هستند باری که به طور نامتناسبی بر دوش خانواده‌های کم درآمد می‌افتد. سوم، فروش بالا نرخ‌های مالیاتی می‌تواند ساکنان را تشویق کند تا از جاهای دیگر خرید کنند، به خصوص در جاهایی که وجود دارد نرخ‌های مالیاتی پایین‌تر «در سراسر خط دولت». این نه تنها علیه هدف افزایش درآمد مالیات، بلکه ممکن است به اقتصاد آسیب برساند سلامت یک ایالت یا جامعه با وجود این معایب، با این حال، مالیات بر فروش رکن مهم سیستم‌های مالیاتی ایالتی باقی می‌ماند.

بحث مالیات بر فروش اینترنتی

مناقشه فعلی مربوط به تعلیق مالیاتی کنگره است معاملات فروش از طریق اینترنت انتظار می‌رود حجم و ارزش تراکنش‌های اینترنتی به طور تصاعدی رشد کند. همانطور که این اتفاق می‌افتد، هم فقط نقدی و هم خرید کارت اعتباری حضوری به سرعت در حال کاهش است. ایالت‌ها بنابراین اگر بسیاری از آنها بخواهند یکپارچگی سیستم‌های درآمدی خود را حفظ کنند، علاقه مهمی به مالیات بر فروش اینترنتی دارند. در نتیجه، این تبدیل شده است یکی از مسائل مهم مالیاتی دولت دیوان عالی ایالات متحده در دو پرونده، *National Bellas Hess v. ایلینوی* و *کوئل علیه داکوتای شمالی*، اکثر شرکت‌های سفارش پستی از این امر معاف شدند مجبور به جمع‌آوری مالیات‌های فروش محلی و ایالتی، به عنوان دلیل نامطلوب آن تاثیر بر تجارت بین ایالتی با این حال، دادگاه به طور خاص به آن اشاره کرد اگر کنگره بخواهد می‌تواند طبق قانون مالیات سفارش پستی را الزام کند. به جای اینکه به ایالت‌ها حق دریافت مالیات بر فروش را در معاملات پستی بدهید، کنگره به طور خاص تمام فروش‌های اینترنتی را از مالیات معاف کرده است. ۱۹۹۸ قانون آزادی مالیات اینترنت در ۲۱ اکتبر ۱۹۹۸ توسط رئیس‌جمهور بیل کلینتون به منظور ترویج رشد تجارت اینترنتی. این قانون به طور خاص دولت‌های فدرال، ایالتی و محلی را از مالیات بر دسترسی به اینترنت منع می‌کرد. آنها همچنین نمی‌توانند مالیات‌های تبعیض‌آمیز بر استفاده از اینترنت اعمال کنند به عنوان مالیات بیت، مالیات پهنای باند، یا مالیات ایمیل. این قانون همچنین مالیات بر تجارت الکترونیک که نگرانی آشکاری برای ایالت‌هاست. لایحه دارد سه بار تمدید و تمدید شد، آخرین بار در ۳۰ اکتبر ۲۰۰۷، تا سال ۲۰۱۴ تمدید می‌شود. به گفته دونالد بروس و ویلیام اف فاکس، ممنوعیت فروش اینترنتی مالیات حداقل از سه طریق بر ایالت‌ها تأثیر می‌گذارد:

۱. به شرکت های مستقر در سایر ایالت ها تقریباً ۴ تا می دهد ۸ درصد مزیت قیمت نسبت به فروشندگان محلی.

۲. درآمد های مالیاتی مدارس محلی و خدمات عمومی را به طور جدی کاهش می دهد زیان بین ۲۱،۵ تا ۳۳،۷ میلیارد دلار برای سال ۲۰۰۳،۹ برآورد شده است این زیان درآمد ایالتی به تنهایی بالغ بر ۱۱،۴ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۲،۱۰ بود

۳. قهقراپی مالیات بر فروش را تشدید می کند، تا جایی که فقط کسانی که دارند دسترسی به اینترنت و کارت های اعتباری می توانند از معافیت مالیاتی استفاده کنند. ایالت ها به سه طریق پاسخ داده اند: لابی کردن کنگره برای کمک، ساده سازی مالیات بر فروش و تشدید تلاش ها برای جمع آوری «مالیات استفاده» به عنوان جایگزینی برای مالیات بر فروش. تلاش های لابی گری بر ترغیب کنگره برای تصویب آن متمرکز است لایحه انصاف بازار، که شرکت های تجارت الکترونیک را ملزم می کند تا مالیات های فروش را از طرف حوزه های قضایی که از آنها دریافت می کنند جمع آوری کنند. یک نسخه لایحه انصاف بازار در ماه مه ۲۰۱۳ توسط سنای ایالات متحده تصویب شد. با این حال، از ۱ ژانویه ۲۰۱۴ این قانون توسط مجلس تصویب نشده بود نمایندگان با توجه به ساده سازی مالیات بر فروش، در سال ۲۰۰۲ دولت های ایالتی سازماندهی کردند ابتکاری که به عنوان توافقنامه مالیاتی فروش و استفاده کارآمد شناخته می شود. در زیر آن، حدود ۴۰ ایالت و ناحیه کلمبیا متعهد شدند که فروش خود را ساده کنند کدهای مالیاتی به منظور تسهیل وصول مالیات بر فروش. با این حال، مجموعه ای از مالیات بر فروش داوطلبانه باقی ماند. تلاش تهاجمی تر، تلاش ملی است انجمن فرمانداران (NGA). پروژه مالیات بر فروش ساده خود را در تلاش برای غلبه بر باری که شرکت ها در جمع آوری با آن مواجه هستند آغاز کرد. مالیات برای بسیاری از حوزه های قضایی، در نتیجه یکی از اصول کنگره حذف می شود اعتراض به مالیات اینترنت تا ژوئن ۲۰۱۱، حدود ۲۴ ایالت موافقت کرده بودند قانونی که با توافقنامه مالیاتی فروش و استفاده کارآمد مطابقت دارد قوانین و تعاریف یکسان مالیات بر فروش را مشخص می کند. بر اساس این توافق، ایالات و شهرها اختیار تعیین نرخ مالیات بر فروش و کالاهای مشمول را حفظ می کنند مالیات، اما آنها باید به قوانین جدیدی که به عنوان مثال، چگونه و زمانی که آنها می توانند نرخ مالیات را تغییر دهند. امید است که این امر کنگره را به این امر وادار کند لایحه انصاف بازار را تصویب کنید. استراتژی نهایی متکی به اختیارات دولتی موجود برای وضع مالیات «استفاده» است در مورد مواردی که برای استفاده در یک حوزه قضایی خریداری شده اند. اطلاعاتی بارهایی که این امر بر دوش مدیران مالیاتی ایالتی تحمیل می کند به قدری سنگین است به طور موثر جذابیت و عملی بودن این رویکرد را محدود می کند. بروس و فاکس توجه داشته باشد که برخی از ایالت ها سعی کرده اند سفارش پستی و اینترنت را تشویق کنند تامین کنندگان فقط با خرید کالا و خدمات مالیات استفاده را جمع آوری و پرداخت کنند از شرکت هایی که کلیه مالیات های فروش، از

جمله مالیات های پستی را جمع آوری و پرداخت می کنند سفارش و تراکنش های اینترنتی کارولینای شمالی و داکوتای جنوبی دو هستند کشورهایی که از این رویکرد پیروی کرده اند. یک مشکل مرتبط «انزوای نهاد» است. به طور گسترده ای شناخته شده است که یک عدد زنجیره های خرده فروشی ملی، عملیات فروش اینترنتی را ایجاد کرده اند. اگر یک ایمیل سفارش یا شرکت اینترنتی حضور فیزیکی دارد (که دادگاه آن را الف نامیده است) ("Nexus در داخل ایالت، سپس باید مالیات های فروش را جمع آوری و پرداخت کند. با این حال، بسیاری از زنجیره های ملی ادعا می کنند که عملیات تجارت الکترونیکی آنها متمایز است اشخاص حقوقی، غیر مرتبط با فعالیت فروشگاه های خرده فروشی آنها. برخی از ایالت ها قوانین مربوط به مالیات بر فروش خود را برای رسیدگی به نهاد اصلاح کرده اند انزوا دادگاه ها در سه ایالت (اوهایو، پنسیلوانیا و کانکتیکات)، با این حال، معتقدند که انزوا یک مکانیسم قانونی معتبر برای مالیات است اجتناب با این حال، به عنوان مقام عالی ایالات متحده، سیاست ملی یکسانی وجود ندارد دادگاه هرگز با تصمیم گیری در مورد این موضوع موافقت نکرده است. در اواسط سال ۲۰۱۳، آن را امن است می گویند که مالیات بر فروش اینترنتی همچنان یک اختلاف آشکار بین فدرال است دولت و ایالت ها مالیات بر املاک مالیات بر املاک و مستغلات در انواع مختلف، مالیات بر دارایی نامیده می شود - پایه اصلی از درآمدهای دولت محلی اما همانطور که در مورد مالیات بر فروش، تفاوت قابل توجهی بین دولت های محلی در میزان تکیه آنها وجود دارد. در مورد مالیات بر دارایی در برخی ایالت ها، مانند ایالت نیوانگلند، تقریباً همه درآمدهای دولت محلی ممکن است از مالیات بر دارایی حاصل شود. در جای دیگر، آن است برای دولت های محلی معمول است که فقط نیمی یا کمتر از درآمد خود را به این روش جمع آوری کنند (آلاباما، لوئیزیانا). باز هم ممکن است رقابت وجود داشته باشد در میان حوزه های قضایی با توجه به نرخ مالیات بر دارایی. هنگامی که نرخ در یک برخی از شهرها یا شهرک ها در مقایسه با مناطق قضایی همسایه بالا هستند مردم ممکن است در مناطقی با مالیات کمتر اقامت کنند. این می تواند خدمت کند کاهش ارزش بازار املاک و مستغلات، منجر به راکد یا کاهش پایه مالیاتی می شود در محلی با نرخ های بالاتر، و در نهایت می تواند عاملی جدی برای یک بحران مالی. بحران مالی در بریچپورت، کانکتیکات، در اوایل دهه ۱۹۹۰ یک نمونه است. البته، حوزه های قضایی محلی با نرخ مالیات بر دارایی بالا ممکن است خدمات بهتری از جمله آموزش، ایمنی عمومی و بهداشت ارائه دهد. از جمله مشکلات عمده مالیات بر دارایی، تمایل به آن است در طول زمان به طور ناعادلانه اداره شود. ارزیابی مالیات در خانه های مشابه ممکن است به طور قابل توجهی متفاوت باشد، به خصوص اگر بسته خاصی خریداری شده باشد و در دوره های تورم بالا، بیشتر فروخته می شود. گاهی اوقات نیز مالیات بر دارایی به عنوان یک عامل بازدارنده برای بهبود مسکن عمل می کند. افزودن اتاق ها، ایوان ها، استخرها و غیره می توانند منجر به مالیات بالاتری شوند. همچنین ممکن است زمانی که ارزش اموال و ارزیابی مالیات افزایش می یابد، خانواده ها یا افراد با درآمد ثابت نیز بار مالیاتی فزاینده ای را پیدا کنند. عالی. مالیات بر دارایی ممکن است قهقراپی باشد،

تا جایی که افراد ثروتمندتر تمایل به خرج کردن دارند نسبت کمتری از ثروتشان در مسکن نسبت به افراد فقیرتر. علاوه بر این، به عنوان ارزش دارایی های واقعی - مانند زمین های کشاورزی نزدیک شهری و حومه مناطق-افزایش می یابد، همچنین مالیات بر آن افزایش می یابد، اگرچه درآمد کسانی که زندگی می کنند روی زمین یا کشاورزی نسبتاً ثابت باقی می ماند.

مالیات های اضافی و منابع درآمد

منابع دیگر درآمدهای دولتی بسیار متنوع است، از جمله مالیات غیر مستقیم، مالیات سوخت موتور، مالیات کسب و کار، مالیات بر ارث، سود سرمایه مالیات‌ها، هزینه‌های مجوز، هزینه‌های استفاده‌کننده، قرعه‌کشی‌ها، فروش وسایل برقی مانند آب یا برق، و بهره‌برداری از مشروب‌فروشی‌ها. دولت‌ها نیز می توانند کمک های مالی جمع آوری کنند با قرض گرفتن پول از طریق فروش اوراق قرضه و سایر اشکال وام. (وجوه قرض گرفته شده باید بازپرداخت شود و بنابراین از نظر فنی نمی توان، به عنوان "درآمد" طبقه بندی شود.) منابع درآمدهای فدرال در نمایش داده می شود .

معیارهای ارزیابی درآمد، عدالت و امکان سنجی سیاسی

هر گونه توجه به افزایش درآمدهای دولتی باید چندین کلیت داشته باشد نگرانی‌ها را در نظر بگیرید یک ترتیب مالیاتی ناعادلانه می تواند شورش مالیاتی مردمی را ترویج کند، همانطور که در کالیفرنیا از طریق گزاره ۱۳ (۱۹۷۸) شاهد بودیم. در ماساچوست از طریق گزاره ۱/۲ (۱۹۸۰) و جاهای دیگر. حقوق صاحبان سهام است مربوط به امکان سنجی سیاسی برخی از اشکال مالیات بسیار ناپسند هستند عموم مردم یا با حوزه های انتخابیه قدرتمندی که باید اعمال شوند یا مطرح شوند فراتر از سطوح معین به عنوان مثال، برخی صداهای هوشیار از دولت فدرال خواسته اند که مالیات سنگینی بر فروش بنزین بگذارد - شاید به اندازه یک دلار در گالن این امر باعث افزایش هزینه سوخت و احتمالاً تشویق می شود حفاظت و همچنین جمع آوری بودجه ای که می تواند برای توسعه استفاده شود سایر منابع انرژی و وسایل حمل و نقل ارزان تر. با این حال، تحت در شرایط عادی، امکان سیاسی چنین مالیات بالایی کم است. در نتیجه، مالیات فدرال سوخت موتور در سطوحی باقی می ماند که ارتقاء نمی یابد حفاظت در مقیاس کافی برای ایجاد تفاوت واقعی.

توانایی اداری

امکان سنجی اداری اشکال مختلف مالیات نیز باید در نظر گرفته شود. آیا می توان مالیات خاصی را اعمال کرد یا به طور گسترده از آن فرار می شود؟ به عنوان مثال، مالیات بر دارایی که ارزیابی‌ها را بر اساس جنبه هایی از استفاده از فضای داخلی خانه‌ها ممکن است دشوار باشد. برای انجام این کار، ارزیابان باید سود ببرند ورود به خانه‌ها و قادر به جاسوسی در آنها. جدا از سوالات از حریم خصوصی افراد و نارضایتی مالیات دهندگان از چنین نفوذ اداری، این سیستم می تواند زمان زیادی را برای اداره

بر مبنای عادلانه صرف کند. بسیار ساده تر است که ارزیابی ها را بر اساس نمای بیرونی خانه ها انجام دهیم آخرین قیمت فروش یا ارزش بازار تخمینی آنها. به همین ترتیب، در جوامعی که معمولاً از صندوق های نقدی استفاده نمی شود، اعمال مالیات بر فروش می تواند دشوار باشد. مالیات بر درآمد می تواند در برخی از حوزه های خدماتی اقتصاد مشکل ساز باشد پرداخت هزینه ها به صورت نقدی ممکن است عادی باشد. مالیات از نکات رستوران بوده است مشکل طولانی مدت امکان سنجی اداری نیز به این موضوع مربوط می شود کارایی که با آن می توان وجوه را جمع آوری کرد. به عنوان مثال، معمولاً اینطور است جمع آوری مالیات از طریق کسر حقوق و دستمزد کارآمدتر از صورتحساب است افراد یک یا دو بار در سال همچنین موثرتر است، بنابراین مالیات دهندگان این کار را نمی کنند باید "کشش" کرد تا به یکباره پول را بدست آورد. یکی از استدلال ها به نفع مالیات بر درآمد ثابت این است که ثبت آن ساده و ارزان است برای اداره کردن.

اثرات اقتصادی

دولت ها همچنین باید اثرات اقتصادی یک وسیله خاص را در نظر بگیرند افزایش درآمد همانطور که قبلاً ذکر شد، برخی از اشکال مالیات می تواند معکوس باشد. یعنی افزایش مالیات یا هزینه کاربر ممکن است درآمد کمتری ایجاد کند زیرا این افراد را تشویق می کند تا از یک حوزه قضایی به حوزه قضایی دیگر، خرید کنند در جاهای دیگر، یا از خدمات ارائه شده عمومی مانند حمل و نقل اجتناب کنید بسیار پرهزینه در نظر گرفته شده است. در نهایت، همه دستگاه های مالیاتی و افزایش درآمد می توانند برسند محدودیت های اثربخشی آنها با تخلیه بیش از حد از بخش خصوصی و کاهش انگیزه های خصوصی برای کار. هر چند گاهی عادت کرده ایم بر این باورند که دولت ها می توانند هر چقدر که می خواهند، در حقیقت آنجا پول جمع کنند محدودیت های اساسی در توانایی بخش دولتی برای تامین مالی خود است. این محدودیت ها باید در تدوین بودجه های دولتی در نظر گرفته شود.

سیاست گذاری مالی دولت

دولت های ایالتی و محلی نمی توانند به طور نامحدود کسری بودجه قابل توجهی داشته باشند. بسیاری از آنها طبق قانون اساسی یا قانونی ملزم به داشتن بودجه عملیاتی متعادل هستند. آنها می توانند پروژه های عمرانی را از طریق بودجه های سرمایه ای تامین کنند. که اجازه استقراض بلندمدت برای ساخت و سازهای عمومی را می دهد عمر طولانی دارند (پل ها، فاضلاب ها، تونل ها، جاده ها). اما این کار را نمی کنند معمولاً بودجه را به عنوان ابزاری برای تشویق یا دلسرد کردن کوتاه مدت در نظر می گیرند رشد اقتصادی. اما در مقابل، گاهی اوقات دولت فدرال چنین کرده است برای کسری بودجه به عنوان وسیله ای برای مدیریت اقتصاد کشور برنامه ریزی شده است. این هست توسعه دیگری که همزمان با گسترش معاصر است دولت اداری قبل از دهه ۱۹۳۰، هنجار «بودجه متوازن» غالب بود. بودجه ای فدرال که برنامه ریزی می کرد بیش از آنچه که پیش بینی می شد در درآمدها هزینه کند،

به عنوان نشانه ای تلقی می شد که دولت حیف و میل است و خارج از کنترل. اعتبار دولت، یا حداقل اینطور تصور می شد تزلزل کند و ممکن است یک وحشت اقتصادی ایجاد شود. کسری هایی که رخ داد وجود داشت بدون برنامه ریزی، و به زودی به تعادل بازگشت. در اواسط دهه ۱۹۳۰، رویکرد دیگری شروع به ظهور کرد. این معمولا رویکرد کینزی را به نام اقتصاددان انگلیسی که آن را توسعه داد، نامید. لرد جان مینارد کینز. ۱۱ اقتصاد کینزی در ساده ترین شکل خود صادق است که زمانی نقش دولت در زندگی اقتصادی جامعه سرمایه داری قابل توجه می شود، هزینه های دولت می تواند برای مقابله با تمایلات عادی رونق و رکود چرخه تجاری استفاده شود. به عبارت دیگر، اگر مخارج دولتی نسبت قابل توجهی از تولید ناخالص داخلی یک کشور باشد، دولت باید اهرم قابل توجهی بر نوسانات چرخه تجاری در آن کشور داشته باشد. مخارج کسری - یعنی خرج بیش از آنچه در درآمدها افزایش می یابد - می تواند باشد برای تحریک اقتصاد از رکود یا رکود استفاده می شود. یک حکومت مازاد - یعنی افزایش درآمد بیشتر از آنچه باید خرج شود - می تواند به عنوان یک مورد استفاده شود ابزاری برای تنظیم رشد اقتصادی و محدود کردن تورم. تا جایی که یک دولت با رویکرد کینزی موافق است، بودجه بندی پیامدهای زیادی برای اقتصاد دارد. دیگر به سادگی یک نیست موضوع تصمیم گیری در مورد چه نوع فعالیت هایی است که دولت باید در چه فعالیت هایی شرکت کند آنها هزینه خواهند داشت و چگونه ممکن است درآمدها برای تامین مالی آنها افزایش یابد. بلکه، فرآیند بودجه باید نقش دولت را در تلاش برای حفظ اقتصاد در مسیر رشد بلندمدت در نظر بگیرد. این مورد، هزینه های دولت و افزایش درآمد باید با اقتصاد مرتبط باشد به طور کلی، برخلاف تأمین مالی برنامه های دولتی به تنهایی. در ایالات متحده، این نقش برای دولت به طور قانونی در استخدام پذیرفته شد قانون ۱۹۴۶، که سیاستی را ایجاد کرد که دولت فدرال باید اشتغال کامل را تا حد "عملی" در جامعه ترویج کند. این اساسنامه است اغلب به عنوان نقطه عطفی در توسعه سیاسی و اقتصادی کشور در نظر گرفته می شود ایالات متحده، زیرا نشان دهنده تضعیف ایدئولوژی لایسزفر بود سرمایه داری، و خواستار مداخله دولت در اقتصاد شد. با وجود قانون استخدام، اقتصاد کینزی بوده است تمرین سخت است، به خصوص زمانی که اقتصاد خوب است. مشکل اصلی ممکن است در تئوری کمتر از عمل باشد. اعمال آن دشوار است. اولین، تجزیه و تحلیل اقتصاد و هماهنگ کردن تحلیل با یک تحلیل طولانی دشوار است فرآیند بودجه بندی ۱۸ ماه تا دو سال طول می کشد تا یک فدرال تنظیم شود بودجه برای یک سال مفروضات مالی که بودجه بر اساس آنها ساخته می شود ممکن است نمی توانند با اقتصاد در حال تغییر سازگار شوند. دوم، اثرات در نظر گرفته شده هزینه های دولتی و تغییرات سیاست مالیاتی ممکن است ماه ها طول بکشد. ثالثاً، سیاست فرآیند بودجه، تولید مازاد بر نیاز را دشوار می کند رویکرد ضد چرخه ای کینزی منافع انتخاباتی اعضای کنگره اغلب هزینه های فدرال را برای پروژه های منطقه خود در انتخابات دیکته می کند سال ها. مخارج کسری نیز تمایل به تورم دارد که می تواند فشارهایی را برای نرخ های بهره بالاتر ایجاد کند. نرخ های بالاتر، به نوبه خود، می تواند وام را

کاهش دهد برای سرمایه گذاری تجاری و رشد اقتصادی کند. رشد آهسته تر احتمال دارد تأثیر منفی بر توانایی دولت برای افزایش درآمد از طریق مالیات دارند. در نتیجه، در چنین شرایطی، کاهش کسری یا تعادل بودجه حتی سخت تر می شود. سیاست مالی ضد چرخه ای نیاز دارد توازن ظریف اقتصادی که اغلب توسط واقعیت های دوره های بودجه ریزی و سیاست های انتخاباتی ناراحت شده است. عمدتاً در نتیجه ناتوانی کنگره در ارضای اشتباهی خود برای مخارج، ایالات متحده شاهد حدود سه دهه فعالیت عظیم و مداوم بوده است. کسری بودجه کادر ۶,۵ به صورت گرافیکی تاریخچه مزاد فدرال را نشان می دهد و کسری از سال ۱۹۴۰. کسری بودجه در دهه ۱۹۸۰ به شدت افزایش یافت، اما با اواسط دهه ۱۹۹۰ آنها شروع به کاهش کردند و در سال ۱۹۹۸ حذف شدند - دو سالها زودتر از برنامه - در نتیجه محدودیت هزینه های فوق العاده. ناشی از به جنگ با تروریسم، سرنگونی طالبان در افغانستان و با این حال، با تداوم جنگ در عراق، کسری بودجه در سال ۲۰۰۳ به سطوح بی سابقه بازگشت. با توجه به دفتر بودجه کنگره ((CBO، با ظهور رکود بزرگ در سال ۲۰۰۷ و بسته محرک اوباما و پیامدهای آن، کسری بودجه فدرال احتمالاً ادامه خواهد داشت و حتی حداقل تا سال ۲۰۲۳،۱۲ رشد خواهد کرد کسری بودجه در واشنگتن به امری عادی تبدیل شده است بخش دائمی چشم انداز مالی فدرال برای مدتی طولانی: فدرال بودجه از سال ۱۹۳۱ به جز هشت سال با کسری مواجه بوده است. بدهی ملی: آیا این یک بار است؟ بدهی ناخالص فدرال در سال ۲۰۰۶ به ۸,۴ تریلیون دلار و در سال ۱۶,۰ تریلیون دلار رسید. ۲۰۱۲ (با احتساب ۱۱,۳ تریلیون دلار در اختیار مردم - این رقمی است که واقعا مهم است؛ بقیه در حساب های دولت ایالات متحده مانند Social نگهداری می شود صندوق امانی امنیتی). اقتصاددانان در مورد تأثیر الف نامطمئن هستند بدهی ملی به این بزرگی. ۱۳ رقم ۲۰۱۲ ۱۰۳,۲ درصد سالانه است. تولید ناخالص داخلی (و ۷۲,۶ درصد برای بدهی عمومی) و هزینه های فدرال را به همراه دارد دولت ۲۲۰,۴ میلیارد دلار در سال پرداخت سود خالص دارد و این رقم است پیش بینی می شود رشد قابل توجهی داشته باشد (به خصوص اگر نرخ بهره جهانی شروع به افزایش کند در چند سال آینده). بدهی ملی حتی بیشتر هزینه می کرد، به جز نرخ بهره در دهه گذشته به میزان قابل توجهی کاهش یافته است. دوره طولانی بی سابقه رشد اقتصادی ملی در دهه ۱۹۹۰ - همراه با محدودیت واقعی مخارج و افزایش مالیات - تا سال ۱۹۹۸ مزاد بودجه به حدی ایجاد کرد که خوشبینی وجود داشت که بدهی ملی خواهد بود. قبل از پایان دهه اول این قرن بازنشسته شد. با این حال، به دلایلی قبلا ذکر شد، کسری های بی سابقه بازگشته است. در نتیجه، بدهی انتظار می رود در سال های آینده دوباره رشد کند و به حدود ۲۵,۲ تریلیون دلار برسد تا سال ۲۰۲۳. این امر باعث می شود پرداخت سود خالص به ۸۲۳ میلیارد دلار برسد در آن سال (اما بسته به نرخ بهره، این رقم همچنان می تواند بالاتر باشد که در آن زمان غالب است). برای در نظر گرفتن این ارقام، سود پرداختی بر بودجه غلبه می کند و از بودجه های پیش بینی شده برای وزارت های کشاورزی، آموزش، مسکن و توسعه شهری، داخلی، بازرگانی و امنیت داخلی ترکیب شده است! از کل

بدهی ۱۶,۰ تریلیون دلاری سال ۲۰۱۳، حدود ۷۱ درصد آن بدهکار بوده است. به عموم مردم (از جمله حدود ۵۶ درصد در دست خارجی ها)، با بقیه مدیون دولت به سایر سازمان های دولتی ایالات متحده است صندوق امانی تامین اجتماعی خزانه داری ایالات متحده از لحاظ تاریخی «قرض» کرده است هر گونه مازاد تامین اجتماعی برای جبران هزینه های عمومی دولت، جایگزینی این وجوه با "IOU" قالب اوراق قرضه دولتی غیرقابل فروش. اوراق قرضه دولتی ایالات متحده که در حساب های صندوق امانی تامین اجتماعی نگهداری می شود ممکن است به عنوان افزایش های مالیاتی در آینده در نظر گرفته شود که در صورت افزایش مزایا به آنها پرداخت می شود سررسید از این گذشته، در صورت نیاز، این اوراق باید برای آنها بازخرید شود.

"نقد سخت"

افزایش سطح بدهی دولت بحث را در میان مردم برانگیخته است اقتصاددانان در مورد اینکه آیا باری بر دوش نسل های آینده است یا خیر. کسانی که استدلال می کنند که این بدهی بار آمریکایی های آینده را سنگین می کند و استدلال می کنند که مجبور خواهند شد پرداخت مالیات برای بازنشستگی بدهی هایی که هزینه های فعلی را تامین کرده است. آن دسته از اقتصاددانانی که استدلال می کنند که بدهی بار نیست، ادعا می کنند که بدهی جبران می شود دارایی ها (هم در قالب زیرساخت های لازم و هم خود اوراق قرضه) که نسل آینده از نسل حاضر به ارث خواهد برد. این پاسخ به سوال کلی از بار بدهی، با این حال، به نظر می رسد کمی از هر دو باشد اول، بدهی نشان دهنده دارایی برای کسانی است که اوراق قرضه دولت را در اختیار دارند، که تمایل دارند آمریکایی های ثروتمندتر باشند. اگر اقتصاد ایالات متحده به عنوان یک اقتصاد بسته در نظر گرفته می شود که در آن وام دهندگان (سرمایه گذاران) و مالیات دهندگان هستند همه شهروندان آمریکایی، پس احتمالاً هیچ بار بین نسلی وجود نخواهد داشت. احتمالاً در آینده یک انتقال داخلی ثروت وجود خواهد داشت. یعنی در میان همه آمریکایی ها دوم، از آنجایی که بدهی به طور فزاینده ای به طلبکاران خارجی بدهکار است، اقتصاد ایالات متحده باید به عنوان یک اقتصاد باز در نظر گرفته شود. تا حدی که بدهی متعلق به خارجی ها است، پرداخت های بهره ای که به خارج از کشور می رود عبارت است از الف انتقال ثروت آینده به خارج از ایالات متحده این نگرانی به ویژه است در مورد چین که حدود ۱,۳ تریلیون دلار یا حدوداً انباشته شده است، حد است ۱۲ درصد از بدهی در اختیار مردم است. با این حال، مشکلات متعددی در هر دوی این دو نقطه وجود دارد. اولین، در مورد انتقال داخلی ثروت، دیدگاه اقتصادی را نادیده می گیرد رشد و بهبود بهره وری نیروی کار - که به طور تاریخی خود را در افزایش درآمد خانوار نشان داده است. اگر اندازه بدهی رشد کند با نرخ هایی کمتر از نرخ های رشد اقتصاد و به ویژه از درآمد خانوار، در این صورت میزان بدهی ممکن است افزایش یابد، با این حال کمتر از a بار بر دوش نسل های آینده است. دوم، همه بدهی ها یکسان نیستند. استقراض در سررسیدهای ارز خارجی و بدهی

های کوتاه مدت دوره ای هستند و در معرض دید قرار می گیرند یک کشور در معرض خطرات ناشی از نوسانات نامطلوب نرخ ارز و بهره چشمگیر است نرخ تغییر می کند. ۱۴ خوشبختانه، بدهی های دولتی ایالات متحده که توسط خارجی ها نگهداری می شود، بر خلاف بدهی های بسیاری از کشورهایی که در این کشور هستند، به واحد پول خودمان منتقل می شود. پریشانی امروز (مانند یونان، اسپانیا، پرتغال و ایتالیا). ایالات متحده مستعد کاهش ارزش دلار یا تورم در واحد پول خود نیست. کاهش ارزش ها ارزش واقعی بدهی ایالات متحده را کاهش می دهد، که در نتیجه بار آمریکایی ها را کاهش می دهد. علاوه بر این، خزانه داری ایالات متحده به سمت طولانی شدن حرکت کرده است سررسید پرتفوی بدهی آن، که برای قفل شدن در بلندمدت مفید است پایین ترین نرخ بهره در نیم قرن گذشته سرانجام، بدهی های دولت ایالات متحده در رکود بزرگ در مواجهه با ظرفیت رو به کاهش رخ می دهد خانوارها سطح مصرف خود را با بدهی خصوصی حفظ کنند. کل اگر ارزش دلار آمریکا نسبت به آن به میزان قابل توجهی کاهش یابد، تصویر تغییر خواهد کرد رنمینی چین (یا اگر رنمینی در برابر دلار تقویت شود، که همان اثر را خواهد داشت) —مثلاً حدود ۳۰ درصد. جدی ترین مورد با افزایش بار بدهی در نزدیک است اصطلاح عبارت است از پرداخت های بهره دوره ای رو به رشدی که باید روی بدهی معوق انجام دهد. همانطور که در بالا ذکر شد، مقرون به صرفه بودن بدهی مستقیماً به آن گره خورده است اندازه و قدرت اقتصاد به عنوان مثال، در پایان سال ۲۰۱۲، بدهی فدرال توسط مردم حدود ۷۲٫۶ درصد از تولید ناخالص داخلی بود. با مقایسه تاریخی، این میزان به ویژه بالا نبود. این رقم در ۱۰۹ درصد تولید ناخالص داخلی بود پایان جنگ جهانی دوم سپس در سال ۱۹۷۴ به ۲۴ درصد کاهش یافت اما در اواسط دهه ۱۹۹۰ به ۴۹ درصد رسید و در باقیمانده آن دهه دوباره کاهش یافت. زیرا رشد اقتصادی از استقراض پیشی گرفت. بنابراین، یکی دیگر از شاخص های مهم مقرون به صرفه بودن نرخ رشد بدهی در مقابل بدهی ملی است درآمد. در سال ۲۰۰۰، این روند به نفع افزایش قیمت تمام شده بود. در سال ۲۰۰۱، بدهی مردم بسیار کمتر بود - فقط ۳۲٫۵ درصد تولید ناخالص ملی. اما رکود اقتصادی ۲۰۰۲-۲۰۰۳ باعث کاهش درآمدهای مالیاتی شد هزینه های پیش بینی نشده مرتبط با جنگ علیه تروریسم و بزرگ رکود باعث شد هزینه های دولت و همراه با آن بدهی ها دوباره افزایش یابد. با وجود مشکلات ناشی از کسری هزینه و بدهی ملی، با این حال، بسیاری بر این باورند که دولت باید موظف به ایجاد تعادل باشد بودجه به صورت سالانه این یک ستون مدیریت مالی سالم در دولت به حساب می آید، همانطور که در خانوارها وجود دارد. برخی از اعضای کنگره برای این منظور اصلاح قانون اساسی را پیشنهاد کرده اند. هر چند هرگز در واقع تصویب شد، جنبش برای تصویب اصلاحیه بودجه متوازن بیانگر ابراز نگرانی واقعی در مورد اینکه آیا دولت مستعد هزینه های ناخواسته است یا خیر. مشکل کسری بودجه یک نقطه کانونی بسیاری از مسائل سیاسی بوده است نگرانی دولت فدرال در ۴۰ سال گذشته.

فرآیند بودجه فدرال

توسعه فرآیند بودجه فدرال معاصر ریشه های خود را دارد در توصیه های کمیسیون تفت در سال ۱۹۱۲ که در پی آن بود یکپارچه سازی هزینه های فدرال در یک "بودجه اجرایی" واحد که توسط سازمان توسعه می یابد رئیس جمهور. فرآیند بودجه اجرایی در سال ۱۹۲۱ معرفی شد، زمانی که دفتر بودجه به عنوان واحدی در وزارت خزانه داری ایجاد شد. قبل از آن زمان، بودجه تا حدودی یک کارکرد تصادفی و عمدتاً کنگره بود. هماهنگی کمی در این فرآیند وجود داشت و هیچ هماهنگی دقیقی نداشت تلاش شد تا درآمدها به مخارج در بودجه متصل شود. در سال ۱۹۳۹، به عنوان بخشی از توسعه ریاست جمهوری مدرن، دفتر بودجه در دفتر اجرایی جدید رئیس جمهور قرار گرفت. این سازماندهی مجدد نقش رئیس جمهور را به عنوان «مدیر کل» مستحکم کرد و مدیر اقتصاد همچنین بر مسئولیت رئیس جمهور در قبال آن تاکید کرد تهیه بودجه جامع برای ارسال به کنگره. در سال ۱۹۷۰، وظایف دفتر بودجه گسترش یافت تا شامل شود مسئولیت بیشتر در قبال نحوه مدیریت آژانس های فدرال، و همینطور بود بر این اساس به دفتر مدیریت و بودجه (OMB تغییر نام داد. در طول این مدت، دولت فدرال به بودجه سالانه پایبند بوده است. با این حال، در سال ۱۹۷۴ بود تصمیم گرفتیم سال مالی را به جای اول جولای از اول اکتبر آغاز کنیم. (مالی سال [سال مالی] بر اساس سالی که در آن به پایان می رسد شماره گذاری می شود. به عنوان مثال، سال مالی ۲۰۱۴ در ۳۰ سپتامبر ۲۰۱۴ به پایان می رسد. در سال ۱۹۷۴ کنگره همچنین دفتر بودجه کنگره (CBO) را ایجاد کرد تا منبع مستقل اقتصادی برای آن فراهم کند. و تحلیل مالی به یک معنا، CBO برای متعادل کردن نفوذ در نظر گرفته شده بود از OMB این تمایل به تلاش برای کنترل یک آژانس را نشان داد یکی دیگر، شهادت دادن به ارتباط مداوم جدایی اختیارات و اعمال کنترل و تعادل. یکی از مشکلات روند بودجه بعد از اصلاحات سال ۷۴ بود توسعه «بودجه های چندگانه». کنگره انجام داد. اختلاف بین این دو گاهی منجر به شکست می شود بودجه تا ابتدای سال مالی تصویب شود. به ویژه در دوران مدرن؛ از سال ۲۰۰۹، بودجه سالانه کنگره تصویب نشده است اصطلاح "بودجه کنگره" معمولاً درک می شود. در عوض، «ادامه دارد قطعنامه ها» (CR) برای باز نگه داشتن درهای دولت به تصویب می رسد کنگره در مورد بودجه بحث کرد. رسیدگی به آن نیز رایج شده است هزینه های اضافی در قالب اعتبارات تکمیلی، که دارند اخیراً به عنوان اقدامات مخارج به اصطلاح "اضطراری" توجیه شده است. چنین اعمالی حتی در گذشته های نه چندان دور، فوق العاده تلقی می شد. سیاسی کینه اغلب با تصویب CR ها همراه بود. به عنوان مثال، در سال مالی ۱۹۹۶، شکست تصویب بودجه یا CR منجر به دو تعطیلی جزئی دولت شد. اقلام «خارج از بودجه»، ایجاد «صندوق های امانی» جداگانه، «هزینه های پشتیبان»، اعتبارات تکمیلی و هزینه های پیش بینی شده نیز عملی هستند که مفهوم بودجه سالانه واحد را تهدید می کند. این وسایل مصرف کننده، تعیین تعهدات مالی دولت را دشوار می کند.

ویژگی بارز فرآیند بودجه فدرال پیچیدگی آن است. حتی در زمان های "عادی"، معمولاً چندین فعالیت وجود دارد. یکباره ادامه دارد: بودجه یکساله در حال اجراست. بودجه برای مورد بعدی ممکن است تحت بررسی قانونی باشد. بودجه سال بعد موردی که کنگره در نظر گرفته است به طور همزمان در حال توسعه است شعبه اجرایی؛ و در بسیاری از موارد، آژانس ها درگیر بررسی هزینه های احتمالی برنامه های خود در پنج سال آینده هستند. مالی نتایج سالهای گذشته نیز ممکن است مشمول حسابرسی و/یا ارزیابی شوند. اما اینها فعالیت ها فقط شروع به ضربه زدن به سطح فعالیت بودجه ای می کنند. شورای مشاوران اقتصادی، برخی از مقامات در OMB، برخی از دستیاران رئیس جمهور در سیاست های مالی و بخش هایی از وزارت خزانه داری و کار به طور همزمان برای توسعه اطلاعات و پیش بینی هایی کار می کنند که به طور دقیق عملکرد اقتصاد را در طول سال مالی برای که بودجه در حال تدوین است. اگر بخواهیم هزینه کنیم این امر ضروری است مطابق با درآمد، به عنوان تاکید بر اجتناب از کسری نیاز است. در همین حال زمان، CBO همچنین ممکن است بسیاری از جنبه های پیشنهاد بودجه را ارزیابی کند سال مالی آینده در هر زمان، مقدار زیادی از فعالیت های بودجه وجود دارد در حال انجام است - حتی اگر در تصویب واقعی یک فدرال به نتیجه نرسد.

در نتیجه نگرانی با بدهی فدرال، فرآیند بودجه در سالهای اخیر به قدری دستخوش تغییر شده است که توصیف آن شبیه است تلاش برای ضربه زدن به یک هدف که به سرعت در حال حرکت زیگزاگی است. رویکرد فعلی، چارچوب بندی شده توسط بخشنامه A-11 OMB، "در مورد تهیه، ارسال و اجرای بودجه، شامل مجموعه ای از مقررات فنی، رویه های پیچیده، و ضرب الاجل برای تصویب بودجه تا سال ۲۰۰۲، فرآیند بودجه توسط بخشنامه A-11 و قانون اجرای بودجه (BEA) در سال ۱۹۹۰ کنترل می شد. و اصلاحات بعدی BEA به عنوان وسیله ای برای محدود کردن هزینه های اختیاری و در عین حال حصول اطمینان از اینکه برنامه های استحقاقی و/یا مالیات جدید ابداع شد. کاهش کسری بودجه را بدتر نمی کند. برای انجام این کار، BEA سالانه تنظیم می شود محدودیت در مجموع هزینه های اختیاری برای دفاع، امور بین الملل و برنامه های داخلی BEA در پایان سال ۲۰۰۲ منقضی شد، اما عملیات آن به طور گسترده بسیار موثر در نظر گرفته شد. در اینجا نحوه کار این است: اگر هر یک از سه محدودیت اگر «نقض» شود، BEA باعث کاهش خودکار هزینه ها می شود که «تصرف» نامیده می شود. توقیف ممکن است در هر زمانی در طول سال مالی رخ دهد. این بدان معنی است که کنگره نمی تواند پس از آن هزینه های جدید را مجاز کند بودجه تصویب شد و از الزامات BEA فرار کرد. محدودیت ها بود هر سال برای محاسبه تورم پیش بینی شده، تغییرات فنی و سایر عوامل مشابه یکی دیگر از ویژگی های کلیدی BEA تصویب قوانین به اصطلاح Pay-as-You-Go (PAYGO) بود. این نوآورانه ترین (و بحث برانگیز) جنبه BEA بود. قوانین PAYGO در مجموع بر بودجه اعمال می شود و مستلزم آن است که هرگونه پیشنهاد جدید هزینه یا کاهش مالیات با

کاهش سایر هزینه ها جبران شود برنامه ها یا افزایش مالیات های دیگر. اگر این شرط از نظر سیاسی برآورده نمی شد توقیف دردناک در برنامه های هزینه اجباری مورد نیاز بود - چیزی کنگره تمام تلاش خود را برای جلوگیری از آن انجام خواهد داد.

واژه نامه شرایط بودجه

۱. قانونگذاری مجاز - قانونگذاری تصویب شده توسط کنگره برای ایجاد یا ادامه عملیات یک برنامه یا آژانس فدرال قبل از مجوز قانونی معمولاً یک پیش نیاز است برای اعتبارات بعدی اما نمی کند اختیار بودجه را فراهم کنید (به مرجع بودجه مراجعه کنید).

۲. بودجه - برنامه ای از درآمدهای پیشنهادی و هزینه های مخارج سال مالی آینده یا طولانی تر برنامه مالی را برای تخصیص منابع و خط مشی را نشان می دهد .

۳. بودجه - مرجع ارائه شده است توسط کنگره برای ورود به تعهداتی که خواهد شد منجر به هزینه های فوری یا آتی شود. اساسی اشکال اختیار بودجه فدرال (شرح شده است در متن) اعتبارات، قرارداد هستند اختیارات، اختیارات وام گرفتن، استحقاقات، و مرجع وام یا ضمانت وام. که در برخلاف رویه فدرال، ایالتی و محلی دولت ها معمولاً تمایز قائل نمی شوند بین مرجع بودجه و اعتبارات.

۴. رسیده های بودجه - درآمد، خالص از بازپرداخت، جمع آوری شده از مردم توسط دولت فدرال از طریق اعمال خود قدرت های دولتی یا حاکمیتی همچنین شامل هدایا و کمک ها شامل مقادیر دریافت شده از معاملات نوع تجاری (مانند فروش، سود و بازپرداخت وام) و پرداخت بین حساب های دولت ایالات متحده

۵. مازاد یا کسری بودجه - تفاوت بین دریافتی های بودجه و هزینه ها ممکن است به بودجه داخلی اشاره داشته باشد، نتیجه خارج از بودجه یا بودجه یکپارچه

۶. CAP - اشاره به محدودیت های قانونی تعیین شده دارد در اختیار بودجه و هزینه های مربوط به تخصیص اختیاری برای هر مالی سال بر اساس قانون اجرای بودجه (BEA سال ۱۹۹۰ و سایر قوانین).

۷. قطعنامه همزمان در مورد بودجه - قطعنامه ای که توسط هر دو تصویب شد خانه های کنگره که هزینه ها و اهداف دریافتی برای کنگره در مراحل بعدی آن مذاکرات بودجه نیازی به آن ندارد .

۸. ادامه قطعنامه - قانونگذاری توسط کنگره برای ادامه خاص تصویب شده است فعالیت های زمانی که تخصیص منظم برای آن فعالیت ها در تصویب نشده است آغاز سال مالی. معمولاً ادامه مخارج در سطح را فراهم می کند سال مالی بلافاصله قبل

۹. بودجه اعتباری - طرح پیشنهادی تعهدات وام مستقیم و تضمین شده تعهدات وام مرجع بودجه و هزینه های مرتبط با بودجه اعتباری هستند در مجموع بودجه گنجانده شده است.
۱۰. CROSSWALK - یک دستگاه حسابداری که محدودیت های مخارج را تغییر می دهد ۲۱ دسته بندی عملکردی همزمان مصوبه بودجه به سقف هزینه برای کمیته های منفرد کنگره
۱۱. برآوردهای خدمات فعلی - برآورد دریافتی ها، هزینه ها و بودجه اختیارات برای سال های مالی آتی که فرض می شود هیچ سیاستی نسبت به سال جاری تغییر نکرده است. این برآوردها برای تأثیرات آن در نظر گرفته می شود تغییرات مورد انتظار در شرایط اقتصادی، سطوح ذینفع، افزایش حقوق و تغییرات طبق قوانین موجود مورد نیاز است.
۱۲. تعویق - اقدام شعبه اجرایی که موقتاً الزام کردن را به تأخیر می اندازد دولت پول خرج کند معوقات ممکن است در هر زمان با یک عمل لغو شود.
۱۳. وجوه فدرال - پول جمع آوری شده و توسط دولت غیر از آن هزینه شده است به عنوان صندوق های امانی تعیین شده است. فدرال عمده صندوق عمومی است که از عام گرفته شده است مالیات و استقراض سایر اشکال فدرال صندوق ها صندوق های ویژه هستند، صندوق های شرکت های دولتی، و صندوق های درون دولتی.
۱۴. سال مالی - سالانه یک دولت دوره حسابرسی. سال مالی فدرال از اول اکتبر آغاز می شود و در روزهای بعد به پایان می رسد
- ۳۰ سپتامبر. ایالت ها و شهرداری ها ممکن است دارای سالهای مالی هستند که از تاریخ های دیگر شروع می شوند (مانند ۱ ژانویه یا ۱ ژوئیه). سال مالی به طور کلی توسط سال تقویم تعیین می شود که در آن به پایان می رسد؛ به عنوان مثال، سال مالی ۲۰۰۹ آغاز می شود در ۱ اکتبر ۲۰۰۸ و در سپتامبر به پایان می رسد ۳۰ ، ۲۰۰۹. (از ۱۸۴۴ تا ۱۹۷۶ سال مالی از اول ژوئیه آغاز شد و در روزهای بعد به پایان رسید ۳۰ ژوئن).
۱۵. توقیف - هرگونه اقدام یا عدم اقدام توسط یک افسر یا کارمند فدرال دولتی که مانع تعهد یا مخارج مقام بودجه ارائه شده توسط کنگره (همچنین به تعویق و لغو مراجعه کنید).
۱۶. تعهدات - قانونی لازم الاجرا است توافق نامه های انجام شده توسط دولت فدرال که منجر به هزینه های فوری یا در آینده. در سطوح ایالتی و محلی، اینها گاهی اوقات تعهد نامیده می شوند. بخش های مصرف نشده در دراز مدت به طور کلی به تعهدات شهرداری گفته می شود.
۱۷. خارج از بودجه - معاملات دولتی نهادهای حذف شده از مجموع بودجه توسط قانون در سطح فدرال، طبق قوانین فعلی، مجموع خارج از بودجه شامل تامین اجتماعی است صندوق های امانی

(فدرال پیری و بازماندگان بیمه و بیمه ناتوانی فدرال صندوق های امانی) و صندوق خدمات پستی. بودجه ترکیبی از بودجه و مجموع خارج از بودجه برای استخراج بودجه یکپارچه نتایج برای تمام فعالیت های فدرال (رجوع کنید به بودجه).

۱۸. تسویه رسیده ها - مجموعه ها در حساب های دریافتی واریز می شود بودجه و هزینه ها به جای بودن به عنوان درآمد های بودجه محاسبه می شود. این پول ها هستند مجاز به اعتبار بخشیدن به هزینه ها نیست حساب ها. این مجموعه ها برگرفته از فعالیت های تجاری یا بازار محور.

۱۹. ON-BDGET - تمام معاملات از نهادهای دولتی به جز آن ها به طور خاص توسط قانون مستثنی شده است (خارج از بودجه).

۲۰. هزینه ها - پرداخت هایی که برای انحلال انجام می شود تعهدات دولت هزینه ها هستند معیار اساسی دولت فدرال خرج کردن چنین پرداخت هایی معمولاً انجام می شود به صورت نقدی (از جمله چک)، بدون بازپرداخت، بازپرداخت و جبران جمع آوری یا

رسیده ها، اما برای معاملات معادل نقدی مانند هزینه های یارانه نیز ثبت می شود از وام و تضمین وام و بهره به بدهی عمومی تعلق می گیرد.

۲۱. PAY-AS-YOU-GO (PAYGO) - اشاره به الزامات قانون اجرای بودجه (BEA سال ۱۹۹۰ که منجر به توقیف می شود اگر نتیجه ترکیبی تخمین زده جدید قانونی که بر هزینه های اجباری تأثیر می گذارد یا رسیده ها یک هزینه خالص برای یک مالی معین خواهد بود.

۲۲. آشتی - اشاره به مقررات موجود در قطعنامه بودجه همزمان که فراخوان می دهد کمیته های مختلف کنگره برای توصیه تغییرات قانونی که هزینه ها را کاهش می دهد یا افزایش می دهد دریافتی با مبالغ مشخص یک آشتی لایحه حاوی این تغییرات خواهد بود.

۲۳. لغو - اقدام اجرایی که مجوز بودجه قبلاً ارائه شده را لغو می کند توسط کنگره

۲۴. جداسازی - یک فرآیند قانونی به موجب آن کاهش هزینه های خاص به صورت خودکار است در صورت تجاوز از مخارج اختیاری لازم است سقف های مخارج اختیاری یا اگر نتیجه ترکیبی از قوانین موثر است برنامه های اجباری هزینه خالص است. اول بود تحت گرام-رودمن-هولینگز ابداع شد قانون بودجه متوازن و کاهش کسری بودجه سال ۱۹۸۵ و سپس در بودجه گنجانده شد قانون اجرایی (BEA سال ۱۹۹۰) (و اصلاحات بعدی).

۲۵. تخصیص تکمیلی - An تخصیص تصویب شده پس از به طور منظم مصوبه اعتبارات سالانه مکمل اعتبارات بودجه اضافی را فراهم می کند اختیار برای برنامه ها یا فعالیت ها (از جمله برنامه های جدید

مجاز پس از تاریخ اصل اعتبارات قانونی) که برای آن نیاز به بودجه خیلی فوری است که نمی توان آن را به تعویق انداخت تا تخصیص منظم بعدی

۲۶. مخارج مالیاتی-مقررات قوانین مالیات بر درآمد فدرال که اجازه می دهد الف استثناء، معافیت یا کسر ویژه از درآمد ناخالص و یا که ارائه ویژه اعتبار، نرخ مالیات ترجیحی، یا تعویق بدهی مالیاتی. هزینه های مالیاتی مکرر نتایجی مشابه نتایج خرج کردن دارند برنامه ها، ضمانت های وام یا مقررات.

۲۷. TRUST FUND - نوعی حساب که وجوه جمع آوری شده و هزینه شده را دریافت می کند انجام اهداف و برنامه های خاص طبق اساسنامه یا قرارداد امانی و طبق قانون به عنوان صندوق امانی مشخص شده است پول نمونه های اصلی اجتماعی هستند صندوق های امانی امنیت و بیکاری. دریافتی صندوق امانی فوراً مورد نیاز نیست معمولاً به صندوق عمومی «قرض» می شوند، با اوراق بهادار غیرقابل فروش خزانه داری ایالات متحده جایگزین آنها شد.

۲۸. تعادل غیر تعهدی - The مقدار تجمعی اختیار بودجه که تکلیف نشده است و باقی است برای تعهد و هزینه موجود است تحت اختیار بودجه موجود.

به طور کلی، فرآیند BEA کاری را که برای انجام آن طراحی شده بود به انجام رساند. آی تی مخارج اختیاری را محدود کرد و پیشنهادات جدید هزینه را مجبور کرد با کاهش در سایر زمینه ها یا درآمدهای جدید جبران شود. با این حال، در نتیجه یک رکود اقتصادی، کسری بودجه در اوایل دهه ۱۹۹۰ به افزایش ادامه داد. در سال ۱۹۹۳، رئیس جمهور و کنگره بر سر برنامه ای پنج ساله برای کاهش هزینه ها و بالا بردن مالیات ها. اما کل سیستم در سال ۱۹۹۵ از هم پاشید، زمانی که کنگره و کنگره رئیس جمهور تا آوریل ۱۹۹۶ - تقریباً در نیمه سال مالی - نتوانست بر سر بودجه کامل توافق کند، اما نه قبل از تعطیلی عمومی دولت. حدود ۸۰۰۰۰۰ کارمند دولتی را به مدت یک هفته به خانه فرستاده بود. اولیه نقطه اختلاف، اختلاف بین رئیس جمهور و کنگره بر سر آن بود کاهش آموزش، آموزش شغلی و مدیکر. قانون بودجه متوازن ۱۹۹۷ به نظر می رسد (BBA) اکثر مسائل مربوط به اولویت های کاهش هزینه ها را حل می کند. کنگره همچنین با قانون امداد مالیات دهندگان در سال ۱۹۹۷ راه خود را پیدا کرد. داستان واقعی پشت سر موفقیت اخیر در ایجاد تعادل در بودجه، قدرت اقتصاد بود، که همراه با اثرات BEA، چهار سال بودجه را فراهم کرد مزاد در دوران ریاست جمهوری بیل کلینتون. اما رشد اقتصادی شروع به نرم شدن کرد در سال ۲۰۰۰ و تا پایان سال ۲۰۰۲ بدتر شد. کسری های اخیر بیشتر بوده است تشدید شده توسط کاهش مالیات فدرال در سال ۲۰۰۱ و ۲۰۰۲، و هزینه های مربوط به جنگ جهانی علیه ترور. امروز OMB Circular A-11 همچنان به ارائه راهنمایی به آژانس ها در مورد تنظیم بودجه سالانه خود ادامه می دهد. دستورالعمل ها شامل اطلاعاتی

در مورد "چارچوب عملکرد فدرال" و گزارش عملکرد مربوط به عملکرد و نتایج دولت قانون نو سازی
قانون ۲۰۱۰، ۱۷

مراحل فرآیند بودجه

فرآیند بودجه فدرال را می توان به پنج مرحله تقسیم کرد: (۱) تدوین بودجه های سازمان های فردی؛
(۲) تهیه بودجه اجرایی توسط آژانس بودجه مرکزی ((OMB، با مشورت رئیس جمهور و/یا او یا
مشاوران او؛ (۳) ارائه بودجه به قوه مقننه. (۴) اقدام قانونی در مورد بودجه پیشنهادی و تصویب قانون
تخصیص منابع مالی؛ و (۵) اجرای بودجه توسط قوه مجریه. فرآیندهای بودجه دولت کم و بیش از
همین الگو پیروی می کنند. زیاد است در مورد آنچه در هر مرحله اتفاق می افتد بسیار فنی است، اما
این روند می تواند به صورت کلی به شرح زیر توضیح داده شود. فرآیند بودجه همانطور که قرار است
طبق قوانین و مقررات جاری کار کند. (همانطور که قبلاً ذکر شد، هر از گاهی تغییر کرده است).

بودجه های آژانس

در ژوئیه هر سال OMB از آژانس ها می خواهد تا پیشنهادات بودجه خود را تا سپتامبر ارائه کنند.
در عمل، آژانس ها ممکن است شروع به تهیه بودجه خود کنند زودتر رئیس جمهور فرآیند را با تنظیم
بودجه کلی و دستورالعمل های سیاست مالی حداقل نه ماه قبل از ارسال بودجه به کنگره آغاز می
کند. و حدود ۱۸ ماه قبل از شروع سال مالی. مسئولین برای تدوین درخواست های بودجه هر آژانس
معمولاً از روسای دفاتر و سایر مقامات آژانس برای ارائه ارقام دلار و سیاست و اداری فرضیات پشت
سر آنها به عنوان مثال، یک رئیس اداره ممکن است فرض کند که یک بزرگ اگر اندازه مشتریان یا
گروه مشتریان آن باشد، افزایش بودجه ضروری خواهد بود، مانند سالمندان، جانبازان یا افرادی که
HIV مثبت هستند، به سرعت است در حال رشد. دفتر بودجه آژانس این پاسخ ها را تجزیه و تحلیل
و هماهنگ می کند تدوین یک بودجه آزمایشی در پاسخ به دستورالعمل های OMB. بودجه باید
دستورالعمل ها و خط مشی های OMB را منعکس کند که منعکس کننده مفروضات رئیس جمهور
در مورد اولویت ها در سقف هزینه های تعیین شده توسط قانونی مانند قانون اجرای بودجه یا سایر
قوانین.

تهیه بودجه اجرایی

پس از دریافت پیشنهادهای اولیه بودجه آژانس ها، OMB به طور کامل آنها را تحلیل می کند. به
طور کلی، OMB به دنبال کاهش درخواست های هزینه است، اما این کار را انجام می دهد همچنین
می تواند افزایش را توصیه کند. در این فرآیند، OMB جلسات استماع با افسران بودجه سازمان ها
ممکن است از آنها بخواهد که از مفروضات خط مشی خود دفاع کنند و اطلاعات بیشتری را ارائه کنند.
OMB یک آزمایشی ارائه می کند بودجه اجرایی را به رئیس جمهور می رساند و سپس مطابق با وی

نهایی می کند توصیه ها مدیر OMB که معمولاً به عنوان رئیس جمهور شناخته می شود افسر ارشد بودجه، عموماً تأثیر زیادی در تدوین این قانون دارد پیشنهاد بودجه اجرایی نهایی در طی مراحل تدوین بودجه، مدیر و سایر مدیران OMB احتمالاً با آن در تماس هستند مشاوران رئیس جمهور در کاخ سفید، شورای مشاوران اقتصادی، شورای امنیت ملی و سایر واحدهای اجرایی.

ارائه بودجه به کنگره

رئیس جمهور موظف است تا اولین جلسه بودجه را به کنگره ارائه کند دوشنبه در ماه فوریه. از آنجا که بودجه بیانیه اولویت های دولتی است، بر همه افراد در کشور (و بسیاری در سراسر جهان) تأثیر می گذارد پیامدهای مهمی برای اقتصاد دارد، پیام بودجه گاهی اوقات است یک رویداد بزرگ سیاسی البته باید به خاطر داشت که طبق قانون اساسی صحبت کردن، تنها کنگره می تواند پول از خزانه داری را تصاحب کند. از این رو، علیرغم نفوذ آن، بودجه توسط قوه مجریه تهیه و به آن منتقل شد قانونگذار چیزی جز مشورتی نیست - هیچ نیروی قانونی یا جایگاهی ندارد. اهمیت بودجه رئیس جمهور بر اساس برداشت از توانایی رئیس جمهور برای به دست آوردن آنچه پیشنهاد کرده است. گاهی اوقات این توانایی محدود است. به عنوان مثال، در سال ۱۹۹۵، بودجه ای که کلینتون به تازگی ارائه کرد کنگره منتخب تحت سلطه جمهوری خواهان به وضوح ("DOA مرده در بدو ورود") بود. همین امر اساساً در مورد بودجه پرزیدنت اوباما برای سال مالی ۲۰۱۳ صادق بود.

اقدام کنگره

فرآیند بودجه در کنگره شامل سه مجموعه اصلی از بازیگران است:

• CBO مفروضات بودجه رئیس جمهور را بررسی می کند و پیش بینی های جایگزین درآمدها و هزینه ها را انجام می دهد. آن را نیز تحلیلی از تأثیر احتمالی بودجه بر اقتصاد ارائه می دهد. ممکن است در بحث اولویت های ذاتی رئیس جمهور شرکت کند بودجه و اینکه چگونه این اولویت ها ممکن است با مفهوم آن در تضاد باشد.

خواسته های کنگره

• کمیته های مجلس و سنا در مورد بودجه با CBO همکاری می کنند در بررسی پیشنهاد رئیس جمهور این کمیته ها الف قطعنامه بودجه برای تعیین حداکثر هزینه بودجه در نظر گرفته شده است.

• کمیته های تخصیص و اختیارات در مجلس و سنا لویح تخصیصی را تدوین کرده و آنها را به صحن علنی می کنند از هر اتاق قانونگذاری برای رسیدگی توسط قانونگذار به عنوان یک کل کمیته های تخصیص در چارچوبی کار می کنند الزامات ایجاد شده توسط کمیته های بودجه سالانه لویح اعتبارات مربوط به مخارج اختیاری و الف تعداد محدودی از برنامه های اجباری (مانند کوپن غذا). کمتر از

نیمی از هزینه های سالانه فدرال توسط سالانه پوشش داده می شود فرآیند تخصیص اعتبار؛ بقیه هزینه های فدرال انجام می شود به طور خودکار و عمدتاً شامل حقوق (به عنوان مثال، مدیکر، مدیکید و تامین اجتماعی). اخیراً کمیته های مجوز اقدامات هزینه ای را به سمت قوانین مجاز سوق داده اند، بدین ترتیب خطوط سنتی تمایز بین آنها محو می شود خود و کمیته های تخصیص. در گسترده ترین شرایط، فرآیند بودجه کنگره کار می کند راه زیر پس از دریافت بودجه رئیس جمهور، کنگره کمیته ها برنامه های هزینه و درآمد را برای سال مالی آینده تهیه می کنند. این برنامه ها به کمیته بودجه در هر مجلس منتقل می شود. کار با این طرح ها و اطلاعات در مورد اقتصاد ارائه شده توسط CBO، کمیته های بودجه، قطعنامه بودجه کنگره را آماده می کنند. این قطعنامه سطح درآمد، اختیارات بودجه و هزینه های پیش بینی شده را تعیین می کند. اگر مفروضات پشت قطعنامه درست باشد و قطعنامه رعایت می شود، سطح کسری یا مازاد را تعیین می کند دولت در سال مالی آینده خواهد داشت. بودجه کنگره قطعنامه باید تا ۱۵ آوریل توسط کنگره تصویب شود، اما معمولاً این امر بعد اتفاق می افتد پس از اینکه قطعنامه پارامترهای بودجه را تعیین کرد، کمیته های تخصیص اعتبار با کمیته های مختلف کنگره همکاری می کنند. تدوین لوایح اعتبارات سالانه (در یک سال معمولی، وجود دارد ۱۲ لایحه از این قبیل باشد که به ترتیب تصویب شوند). از آنجا که ماده ۱، بخش ۷ از قانون اساسی ایجاب می کند که «کلیه لوایح افزایش درآمد باید منشأ آن باشد مجلس نمایندگان، کمیته تخصیص مجلس نمایندگان را بر عهده می گیرد نقش اصلی در این جنبه از فرآیند. با این حال، زیرا هر دو خانه باید تصویب لوایح تخصیص یکسان، فعالیت در مجلس سنا به همان اندازه مهم است. در ماه ژوئن، کمیته تخصیص بودجه مجلس باید نسخه خود را از این گزارش گزارش کند صورت حساب های هزینه ای به کل مجلس، که قرار است نسخه های نهایی را به تصویب برساند پایان ماه تمام قوانین تخصیصی باید توسط هر دو تصویب شود.

تمایز بین اختیار و اعتبارات نتیجه مرحله اقدام کنگره از فرآیند بودجه فدرال است تصویب سازمان بودجه چندین نوع اختیار بودجه وجود دارد، هر یک به ادارات و آژانس های فدرال اجازه می دهد تا تعهداتی را انجام دهند دولت فدرال را ملزم به انجام مخارج (یا مخارج) کند سال مالی جاری یا در آینده. که به شرح زیر است:

• اختیارات تخصیص مربوط به تمام مخارج اختیاری و الف تعداد کمی از برنامه های اجباری محدودیت های بالایی را برای بودجه تعیین می کند اختیارات و هزینه های واقعی (هزینه های بودجه) برای آژانس های فدرال و برنامه ها، معمولاً برای یک سال مالی.

• مرجع وام گیرنده به آژانس اجازه می دهد بدهی ها را متحمل شود و آن را تصفیه کند. چنین اختیاری ممکن است یا در یک قانون تخصیصی ظاهر شود یا در قانون دیگری و ممکن است اجازه

استقراض از خزانه داری، از بانک تامین مالی فدرال یا مستقیماً از مردم. مقدار که می توان سالانه وام گرفت محدود به آنچه در سالانه ارائه شده است

اقدامات تخصیصی

مقام قراردادی به آژانس‌ها اجازه می‌دهد تا برای

کارهایی که باید قبل از تخصیص اعتبار برای جبران انجام شود پیمانکاران برای کارشان همانطور که با قدرت وام، قرارداد جدید اختیارات محدود به اعتبارات سالانه است.

• اختیار استحقاق تقریباً به طور کامل خارج از سالانه صورت می‌گیرد فرآیند تخصیص این به آژانس‌ها اجازه می‌دهد تا دولت را متعهد کنند برای انجام هزینه‌هایی که هیچ مرجع بودجه‌ای در آن پیش‌بینی نشده است پیشرفت. نمونه‌های مهم برنامه‌های استحقاقی بزرگ هستند: اجتماعی امنیت، مدیکر و مدیکید. چنین اقتداری در واقع نشان‌دهنده مرجع دائمی بودجه این برنامه‌ها بر اساس آن پرداخت‌ها را انجام می‌دهند به فرمول‌های موجود در قانون مجاز، به طوری که هزینه است نسبتاً خودکار؛ کنگره نیازی به اقدام صریح برای مخارج ندارد اتفاق افتادند.

• مرجع وام و ضمانت وام همان چیزی است که معلوم شده است به عنوان «بودجه اعتباری» فدرال. این شامل اختیار ایجاد می‌شود تعهداتی که دولت را ملزم به پرداخت تمام یا بخشی از اصل و بهره به برخی از وام‌دهندگان در صورت عدم پرداخت وام‌گیرنده. این امر مشروط ایجاد می‌کند تعهدات برای دولت؛ هیچ تعهدی برای پرداخت وجود ندارد مگر اینکه وام‌گیرنده موفق به پرداخت نمی‌شود. برخی از این اختیارات به طور سنتی وجود داشته است (تا حدودی بی ادبانه) به عنوان "اقتدار در پشتی" در نظر گرفته می‌شود. این اصطلاح عموماً در مورد مرجع بودجه ارائه شده در قوانین خارج از فرآیند تخصیص عادی ("درب ورودی") کاربرد دارد. معمولاً شامل پیشرفت است تعهدات به مصرف‌جویی که هنوز تخصیص نیافته‌اند (و این ممکن است برای چندین سال رای داده نشود). این همه "حقه" بودجه نیست، با این حال. به عنوان مثال، دلایل مدیریتی مشروع بسیاری وجود دارد که به مقامات دولتی اجازه می‌دهد تا قراردادهای بلندمدت منعقد کنند (به عنوان مثال، ساختن یک ناو هواپیمابر هسته‌ای چندین سال مالی را در بر می‌گیرد). استقراض بلند مدت است همچنین برای تأمین مالی پروژه‌های زیربنایی (بزرگراه‌ها، پل‌ها، تونل‌ها و غیره) که برای دهه‌ها به نفع عموم خواهد بود، مناسب است. در مورد علاقه پرداخت بدهی‌های ملی، تخصیص دائمی در آن وجود دارد بدون هیچ اقدام کنونی کنگره اجازه تأمین مالی را می‌دهد. به عنوان یک قانون کلی، با این حال، برای جلوگیری از سوء استفاده از چنین مکانیسم‌ها، هر مرجعی برای ارتکاب دولت برای صرف بودجه خارج از فرآیند تخصیص رسمی است تا حدی با اکره ساخته شود، تا آنجا که تمایل دارد کنگره‌های آینده را مقید کند به تصمیماتی که توسط یک تصمیم‌گیری فعلی گرفته می‌شود. همچنین هزینه کامل جریان

را کاهش می دهد هزینه تصمیم گیری برای کنگره ها و مالیات دهندگان آینده، با پیامدهای برابری بین نسلی روشن. دولت های ایالتی چنین تمایزی بین اختیار بودجه قائل نیستند. در سطوح ایالتی و محلی، اختیار به طور کلی هزینه کرد در صورت تخصیص اعتبار اعطا می شود. (حتی قراردادهای بلندمدت ممکن است وجود داشته باشد مشروط به اعتبارات آتی است.) اما در مورد دولت فدرال، تمایز بین اختیار بودجه و هزینه های واقعی برای درک الگوی هزینه های فدرال (یا هزینه ها) بسیار مهم است. هزینه ها فقط بر اساس اختیارات بودجه قابل انجام است. هر دو لازم است با این حال، برای مدیریت خوب بودجه، زیرا بسیاری از فعالیت های فدرال در بر می گیرند چندین سال مالی، و دانستن نه تنها هزینه جاری (هزینه) مهم است بلکه هزینه کل برآورد شده (مرجع بودجه). این بدان معناست که در یک معین سال مالی، هزینه ها و اختیارات جدید برای سال مالی جاری و آتی تصویب می شود. در عین حال، اختیارات مصرف نشده سالهای قبل ممکن است صرف شود در سال جاری یا سالهای آینده این می تواند یکی از گیج کننده ترین جنبه ها باشد هزینه های فدرال؛ به راحتی با کمک نمودار قابل درک است.

اکنون آماده بررسی مرحله اجرایی بودجه بندی هستیم.

حماسه ادامه بودجه: اجرا

تصویب بودجه فدرال ممکن است طولانی و پیچیده باشد، تصویب آن تنها آغاز است همچنین باید اجرا شود. اجرا جنبه بودجه بندی که بیشترین تأثیر را بر عملکرد دولت دارد و از این نظر بحرانی ترین مرحله فرآیند بودجه است. با این حال اعدام منوط به انواع دام ها اول، فرض کنید که به یک دلیل یا دلیل دیگر بودجه پیش بینی درآمدها کوتاه است شاید اقتصاد عملکرد بدتری داشته است بیش از حد انتظار و در نتیجه درآمدهای حاصل از مالیات بر درآمد کاهش یافته است به دلیل بیکاری بالاتر از حد انتظار و کندتر از حد انتظار رشد درآمد شخصی و شرکتی تحت چنین شرایطی، اگر دولت در سطوح مجاز بودجه هزینه کند، ممکن است با کسری بسیار بزرگ و/یا تورمی بیش از حد در نظر گرفته شود. در چنین شرایطی تعدادی از اقدامات ممکن است. متصرفان تحت BEA، اگر قرار بود سقف اعتبار بودجه یا سقف هزینه باشد نقض می شود، وجوه اختیاری می تواند توقیف شود تا هزینه ها یکسان شود با درپوش ها توقیفیات توسط OMB اعمال شد، مگر در مورد اعتبارات تکمیلی پس از ۳۰ ژوئن توسط کنگره تصویب شد. سقف در رده برنامه برای سال مالی آینده کاهش می یابد به میزان تخصیص بیش از سقف برای سال مالی جاری. همانطور که قبلا ذکر شد، BEA در پایان سال ۲۰۰۲ منقضی شد دولت جورج دبلیو بوش پیشنهاد بودجه سال مالی ۲۰۰۸ خود را ارائه کرد تمدید مفاد BEA به منظور تحت کنترل درآوردن حقوق و مخارج اجباری دیگر. ۱۸ بوش قانونی را پیشنهاد کرد که الزام کند تمام قوانینی که در کل هزینه های اجباری را تغییر می دهند، کسری را افزایش ندهند. هر قانونی که کسری بودجه را افزایش دهد، موجب انصراف از آن خواهد شد برنامه های هزینه مستقیم،

اما این پیشنهاد شکست خورد. دلیل خوبی وجود دارد که پیشنهاد پرزیدنت بوش به طور خاص هزینه های اجباری را هدف قرار داد. در حالیکه مخارج اختیاری مستلزم آن است که کنگره قانونی را وضع کند، هزینه های اجباری صورت می گیرد مگر اینکه کنگره این کار را انجام دهد. هزینه های اجباری در نظر گرفته شده است "غیر قابل کنترل" (به یک معنا) زیرا نشان دهنده تأثیر مالی است برنامه ها و تعهداتی که قبلاً ایجاد شده است. به عنوان مثال، "حقوق" مانند پرداخت های تحت مدیر یا جانبازان، برای همه واجد شرایط در دسترس است افرادی که درخواست می کنند با افزایش تعداد این افراد و یا اگر پرداخت ها به تورم شاخص می شوند، هزینه های حقوق افزایش می یابد. اعتبارات دائمی برای پرداخت سود بدهی ملی نمونه دیگری از هزینه های اجباری یا غیرقابل کنترل است. چنین هزینه هایی نیز مشمول توقیف کننده ها، اما تحت یک فرآیند متفاوت. حتی اگر توقیف غیرضروری باشد، رئیس جمهور ممکن است بخواهد در طول دوره مالی جاری هزینه ها را کاهش یا تجدید نظر کند سال از طریق تکنیک های مختلف کنترل مستقیم بودجه در تحول بسیار اخیر، به عنوان بخشی از قرارداد سقف بدهی سال ۲۰۱۱، اوباما دولت موافقت کرد که یک نسخه ضعیف از BEA را در قالب قانون کنترل بودجه سال ۲۰۱۱، ۱۹ توسط رئیس جمهور باراک اوباما امضا شد در ۲ اوت ۲۰۱۱. این قانون در سال ۲۰۱۱ ایالات متحده را به نتیجه رساند بحران سقف بدهی قانون ۲۰۱۱ فقط سایه ای از BEA اصلی سال ۱۹۹۰ است. با این حال، از آنجایی که محدودیت های سختی را برای مخارج تعیین می کند، و خواستار کاهش بودجه است اهداف چنین سختی هایی از BEA اصلی حذف شدند، و این به حساب می آید برای موفقیت های قانون اصلی BEA در سال ۱۹۹۰ مخارج را با همسو کردن جریان مخارج با جریان درآمد تحت کنترل درآورد که منجر به چهار مورد متوالی شد. بودجه های متوازن، که از سال ۱۹۹۸ شروع شد (به اصطلاح "مآزادهای کلینتون"). را از سوی دیگر، قانون کنترل بودجه سال ۲۰۱۱، نتیجه یک حزب گرایی بود نبرد سیاسی که در آن هر یک از طرفین به دنبال کنترل بودجه نبودند مکانیزم BEA اصلی به راحتی این هدف را انجام می داد- بلکه به تعویق افتادن جنگ بودجه به بعد از ریاست جمهوری ۲۰۱۲ انتخابات، و به طور بالقوه، شرمساری سیاسی طرف مقابل. مانند قوانین گرام-رودمن-هولینگز ۱۹۸۵ و ۱۹۸۶، قانون ۲۰۱۱ فقط این را تأیید می کند. درسی تاریخی که کنترل های مستقیم موثر نیستند. BEA در سال ۱۹۹۰ نشان داد که یک رویکرد منعطف پتانسیل زیادی برای موثر بودن دارد.

استخدام فریز

رئیس جمهور می تواند از پر کردن پست های خالی فدرال خودداری کند. چنین توقف استخدام احتمالاً صرفه جویی زیادی نسبت به کل بودجه ندارد. با این حال، این یک عمل نمادین است که

ممکن است از نظر سیاسی مطلوب باشد. این نیز صادق است که آژانس ها ممکن است نتوانند وجوه اختصاص داده شده به آنها را در صورت وجود برنامه ها به شدت کم کار هستند.

توقیف ها

توقیف زمانی اتفاق می افتد که رئیس جمهور از اجازه دادن به یک دستگاه اجرایی امتناع کند آژانس اعتباراتی را که به آن تخصیص داده شده است خرج کند. توقیف ها می توانند دو شکل بگیرد لغو، پایان دادن به بودجه برای یک آژانس یا برنامه است. در اصل، وجوهی که قبلاً تخصیص داده شده است، هزینه نمی شود. معوقات تاخیر در مصرف وجوه اختصاص یافته است. در صورت فسخ، اگر کنگره به لغو وجوه ظرف ۴۵ روز (به طور مداوم) رای نمی دهد جلسه قانونگذاری، به جای تقویم، رئیس جمهور موظف به آزادی است منابع مالی. تعویق را می توان با اطلاع کنگره انجام داد، مگر اینکه کنگره به طور خاص چنین تعویق را رد می کند. قانون اساسی توقیف مدتهاست که مورد تردید بوده است. اولین توقیف در دوران ریاست جمهوری توماس جفرسون رخ داد، اما به نظر می رسد اعمال توقیف ها تا اخیر به ابعاد بحرانی نرسیده بود. بار. در اوایل دهه ۱۹۷۰، رئیس جمهور ریچارد نیکسون حدود ۱۲ میلیارد دلار را توقیف کرد برای پروژه های بزرگراه، بهداشت، آموزش و محیط زیست در نظر گرفته شده است. نیکسون بدین ترتیب تلاش کرد کنگره را در مورد مسائل مهم سیاست داخلی دور بزند. این موضوع باعث شد تا پرونده های قضایی متعددی در پی داشته باشد که رئیس جمهور اکثر آنها را شکست داد. آن را نیز قانون کنترل بودجه و توقیف سال ۱۹۷۴ را تشویق کرد. بر اساس این قانون، رئیس جمهور مجاز به توقیف وجوه بود، اما مشروط به تصویب کنگره تصویب. با این حال، مقررات مربوط به تعویق بر یک نوع «یک خانه» تکیه داشت و تو» در «خدمات مهاجرت و تابعیت» خلاف قانون اساسی اعلام شد. چادا (۱۹۸۳). ۲۰ متعاقباً چند تن از اعضای کنگره و برخی شهرها علیه تعویق ها بر این اساس که کنگره اجازه نمی داد شکایت کرد به تعویق انداختن اختیارات به رئیس جمهور اگر می دانست که نمی تواند اعمال حق وتوی قانونی بر روی اقدامات رئیس جمهور. پس انداز، برخورد با حوادث غیر مترقبه، یا دلایل دیگری که توسط قانون مشخص شده است. در نتیجه این دعوا، قدرت اجرایی رئیس جمهور تحت نمی توان گفت اصل دوم قانون اساسی شامل توقیف می شود. قانونی در سال ۱۹۹۶ تصویب شد که به رئیس جمهور یک "وتو آیتم خطی" داده شده بود توانایی او را برای کاهش هزینه های قبلی افزایش دهد. بیش از ۴۰ فرماندار ایالت به نوعی از حق وتوی موردی برخوردارند که به آنها امکان می دهد تا از حق وتوی بیشتری برخوردار شوند. نقش محوری در چانه زنی قانونگذاری در مورد بودجه از طریق قضاوت استفاده از تهدید برای وتو اقلام مخارج خاص. بنابراین، موافقان فکر کردند، که اختیارات وتوی مشابه توانایی رئیس جمهور برای محافظت را تقویت می کند کل بودجه با این حال، چند تن از اعضای برجسته مجلس و سناتورها تصور می کرد که وتوی آیتم ریاست جمهوری با تغییر بخش عمده ای از عملکرد اساساً قانون گذاری - بودجه، نقض تفکیک قوا در

قانون اساسی است. ساختن - به مجریه مخالفان حق داشتند. در سال ۱۹۹۸، یونایتد دیوان عالی ایالت ها وتوی ماده خطی فدرال را به عنوان اعمال خلاف قانون اساسی قدرت قانونگذاری توسط رئیس جمهور لغو کرد.

وتوی خط ریاست جمهوری

قانون وتوی خطی ۱۹۹۶ به رئیس جمهور این اختیار را داد که سه نوع بودجه را لغو کند مقررات پس از تصویب به قانون (و به احتمال زیاد توسط رئیس جمهور امضا شده است). اینها شامل (۱) هر مقدار دلاری مرجع بودجه؛ (۲) هر آیتم هزینه های مستقیم جدید؛ و (۳) هر گونه مالیات محدود منفعت (به عنوان مثال، یک هزینه مالیاتی هدفمند). عمل رئیس جمهور را ملزم کرد که تاریخچه قانونگذاری مفاد وتو شده را در نظر بگیرد و تعیین کند که اقدام او کسری بودجه فدرال را کاهش می دهد و به عملکرد دولت آسیب نمی رساند یا منافع ملی این قانون نیاز به رئیس جمهور داشت هر وتو را ظرف پنج روز به کنگره اطلاع دهد. آی تی با لایحه ای که به سادگی تصویب شد، اقدام رئیس جمهور را باطل کرد اکثریت در سنا و مجلس نمایندگان. عدم تایید این لایحه مشمول مقررات عادی قانون اساسی برای وتوی ریاست جمهوری و لغو کنگره با اکثریت دو سوم در هر مجلس بود.

قانون اساسی وتوی مورد خط

این قانون پس از اینکه رئیس جمهور بیل کلینتون در سال ۱۹۹۷ هزینه ها و اقدامات مزایای مالیاتی را لغو کرد مورد آزمایش قرار گرفت. با اکثریت ۶-۳، دیوان عالی کشور را تشخیص داد قانون اساسی ناقص عمل کند دادگاه استدلال کرد، «رئیس جمهور از نظر قانونی و عملی دو قانون کنگره را با لغو الف اصلاح کرده است بخشی از هر یک، که ناقض قانون اساسی است زیرا «مجوز قانون اساسی وجود ندارد برای رئیس جمهور برای اصلاح یا لغو» اساسنامه بعد از آنها تصویب می شوند. قدرت اصلاح قوانین یکی است که تدوین کنندگان آن را به رئیس جمهور تکذیب کردند. دادگاه از این که خط مورد نظر منصرف شد قانون وتو به شدت توسط اکثریت حمایت شد اعضای کنگره و امضا شده بود رئیس جمهور. نظر آن درخواستی قوی برای یکپارچگی قانون اساسی صادر می کند که به نظر می رسد ایجاد یک حق وتوی فدرال بر اساس قانون را منع می کند. با توجه به برگزاری آن، «اگر این قانون معتبر بود، معتبر بود به رئیس جمهور اجازه می دهد قانونی ایجاد کند که متن آن هیچ یک از مجلسین به آن رأی ندادند یا به آن ارائه نشدند رئیس جمهور برای امضا ممکن است که باشد یا نباشد مطلوب است، اما مطمئناً سندی نیست که بتواند «به قانون تبدیل شود» طبق ماده ۱، بخش ۷. اگر وجود داشته باشد است که یک رویه جدید، که در آن رئیس جمهور نقش متفاوتی خواهد داشت، چنین تغییری باید رخ دهد از طریق رویه های اصلاح ماده ۵.

مجموعه دوم از مشکلات مربوط به اجرای بودجه رخ می دهد در سطح آژانس آژانس ها در اجرای برنامه های خود نیاز به انعطاف دارند. آنها باید بتوانند به تغییرات در محیط برنامه هایشان، به سطوح تقاضای جدید و موفقیت غیرمنتظره در انجام برنامه هایشان پاسخ دهند. اهداف پس از همه، یکی از دلایل اصلی برای ایجاد اداری قدرت این است که دولت را قادر سازد تا سریعتر و انعطاف پذیرتر از آنچه هست واکنش نشان دهد به طور کلی از طریق اقدامات هماهنگ کنگره و ریاست جمهوری عملی است. پس چه اتفاقی می افتد وقتی یک آژانس بودجه ای را برای یک برنامه در نظر گرفته است با توجه به شرایط جدید احساس می کنید باید در جای دیگری خرج شود؟ یادت باشد ممکن است آژانس درخواست اولیه بودجه خود را دو یا چند سال زودتر تنظیم کرده باشد. معمولاً از دو دستگاه برای جابجایی وجوه در آژانس ها استفاده می شود. یکی است نقل و انتقالات نامیده می شود. پول می تواند از یک هدف به هدف دیگر منتقل شود اگر کنگره از قبل مجوز این فرآیند را داده باشد. نقل و انتقالات به ویژه رایج است در زمینه روابط خارجی، جایی که بسته به تغییر رژیم در خارج از کشور، سازمان های دولتی ممکن است بخواهند کم و بیش برای کمک ها و کمک های نظامی هزینه کنند. نزدیک به انتقال، برنامه ریزی مجدد است. تحت این فرآیند یک آژانس است از قبل مجاز به تغییر وجوه از یک برنامه به برنامه دیگر نیست اما باید ابتدا با کمیته های مربوطه در کنگره برای کسب مجوز برای این کار مشورت کند. علیرغم تمام توجهی که به سازمان های تامین مالی در مرحله در تدوین بودجه توجه نسبتاً کمی به این دستگاه ها می شود که می تواند منجر به جابجایی میلیاردها دلار از یک هدف به هدف دیگر شود. یک فرآیند اضافی در سطح آژانس ذکر شده است. معمولاً است فرض بر این است که اگر آژانسی نتواند کل اعتبار خود را خرج کند، باید برگردد قسمت باقیمانده به خزانه با این حال، برخی از آژانس ها مجاز هستند برای حفظ پول و اعمال آن در بودجه سال آینده. باز هم مبالغ انباشته شده در "خط لوله" پول "بدون سال" می تواند قابل توجه باشد و برای کل دولت به چند صد میلیون دلار برسد. وقتی همه این عناصر را کنار هم بگذاریم، بودجه مصوب ممکن است با بودجه اجرا شده متفاوت باشد. مبالغ قابل توجهی می تواند در اعتبارات تکمیلی، تعویق، لغو، انتقال، برنامه ریزی مجدد و در "خط لوله" این رویه ها اغلب برای ترویج اهداف سیاسی استفاده می شوند مخالف اقتصادهای اداری آنها چشم انداز را برای ادامه باز می کنند بحث بر سر تامین مالی حتی پس از تصویب اعتبارات. ولی این تنها یکی از چندین مشکل مرتبط با فرآیند بودجه فدرال است. مناطق مشکل ادامه دار از جمله مشکلات عمده با روند بودجه فدرال است که ما نداریم با این حال بر موارد زیر تاکید شده است.

طول چرخه بودجه

کل چرخه بودجه از شروع آن در آژانس ها تا پایان دوره مالی سال حدود ۳۰ ماه طول می کشد. این اغلب به این معنی است که مفروضات در مورد اقتصاد و نیازهای هر برنامه مشخصی که در آغاز برنامه وجود دارد چرخه باید بعداً تجدید نظر شود. یکی از دلایل انعطاف پذیری در اجرا است بسیار مطلوب

وابستگی متقابل اقتصاد ایالات متحده و خارجی اقتصادها، شخصیت به سرعت در حال تغییر روابط بین الملل، و حتی غیرقابل پیش بینی بودن تأثیر آب و هوا بر کشاورزی و مصرف انرژی همگی حتی پیش بینی های یک ساله را تا حدی غیرقابل اعتماد می کند. طول دوره بودجه بر انتقال ریاست جمهوری تأثیر دارد. رئیس جمهور تازه منتخب، که ممکن است در مقابل رئیس جمهور فعلی شرکت کرده باشد، هزینه می کند ۲۰ ژانویه تا ۳۰ سپتامبر بر اساس بودجه تعیین شده توسط سلف وی و در حال حاضر توسط آژانس ها اجرا می شود. بودجه ریاست جمهوری پیشنهادی که در سال مالی آینده (یعنی از اول اکتبر) انجام می شود از سال تحلیف ریاست جمهوری تا ۳۰ سپتامبر سال آینده) تاکنون حدود ۹ سال در قوه مجریه کار شده است. ماه ها یا بیشتر رئیس جمهور جدید در موقعیتی است که می تواند این بودجه را تا حدودی تعدیل کند، هر چند تغییر شکل رادیکال از نظر سیاسی و اداری دشوار است. رئیس جمهور جدیدی که در سال ۲۰۱۶ انتخاب شد و در ژانویه ۲۰۱۷ روی کار آمد، این کار را انجام خواهد داد تا زمانی که نمی تواند با بودجه ای که به طور کامل پیشنهاد می کند کار کند ۱ اکتبر ۲۰۱۹ - تقریباً دو سال کامل پس از مبارزات انتخاباتی ممکن است دستوری برای تغییر ارائه کرده باشد. جای تعجبی نیست که روسای جمهور اغلب پیدا می کنند مسائل اداری بسیار آزار دهنده است. یک ویژگی مثبت از طول با این حال، چرخه بودجه این است که باعث تداوم اداری می شود. گاهی اوقات پیشنهاد می شود که دولت از آن دور شود بودجه سالانه به یک بودجه دو ساله. بیست و دو ایالت از نوعی استفاده می کنند بودجه دو ساله (یا دوسالانه)، که برخی از آنها یک هزینه دو ساله واقعی را تصویب می کنند برنامه ریزی کنید، در حالی که دیگران دو بودجه یک ساله را به طور متوالی تصویب می کنند. تغییرات در این رویکردها همچنین به برخی از ایالتها اجازه می دهد تا بودجه های خود را بر اساس به روز شده تنظیم کنند پیش بینی درآمد و هزینه برخی از ایالتها همچنین به پیش بینی های پنج ساله از دسته های هزینه های عمده بر اساس الزامات قانونی فعلی نیاز دارند. مزیت بودجه دو ساله این است که امکان بررسی دقیق تر را فراهم می کند برنامه هزینه ها فراتر از سال مالی جاری تغییر می کند. ایالت ها دارند اما اخیراً به سمت بودجه ریزی سالانه حرکت کرده است. دولتهای محلی معمولاً هیچ سنت بودجه ریزی چند ساله ندارند، زیرا شوراهای شهرداری رویه نسبتاً استانداردی را برای تعدیل اعتبارات، در صورت لزوم انجام داده اند، در طول سال مالی (به نام "تجدید بودجه"). فرآیند بودجه دوسالانه با این حال، مشکلات مربوط به یک بازه زمانی طولانی را کاهش نمی دهد، و احتمالاً فقط چرخه بودجه را طولانی تر می کند.

سیاست بودجه

گاهی اوقات بودجه بندی با آژانس های مختلف، هاله یک بازی را به خود می گیرد بازیکنانی که سعی در افزایش سهام خود دارند و مقامات منتخب حداقل تلاش می کنند ظاهراً برای پایین نگه داشتن

مالیات ها و ارتقای اقتصاد اداری. تعدادی از استراتژی‌های آژانس رایج هستند. یکی تهدید به قطع کردن است در ابتدا محبوب ترین یا از نظر سیاسی مطلوب ترین کارکردها. بنابراین یک منطقه مدرسه اگر رأی دهندگان مالیات های بالاتر را تصویب نکنند، مکرراً تهدید می کند که برنامه های فوتبال و بسکتبال را قطع خواهد کرد. بنابراین، همچنین، آژانس های فدرال تهدید به کاهش می کنند خدمات پرطرفدار مگر اینکه درخواست‌های بودجه کامل آنها برآورده شود. ملی پارک سرویس یک بار تهدید کرد که بنای یادبود واشنگتن را در چنین شرایطی می بندد.

یک بازی! (چنین تعطیلی - همراه با بسیاری دیگر - در سال مالی ۱۹۹۶ رخ داد، زمانی که هزینه های قابل توجهی برای مالیات دهندگان، دولت تا حدی بود به دلیل کمبود بودجه تعطیل شد به دلیل بن بست قانونی که منجر به الف در نوامبر تا دسامبر ۲۰۱۳ حدود ۸۰۰۰۰۰ کارمند فدرال را توقیف کرد تعطیل شد و تعطیلی ها شامل سایت های نمادینی مانند National بود یادبود جنگ جهانی دوم در واشنگتن دی سی. گاهشماری از سال مالی ۱۹۹۶ خاموش شدند.)

امروز هیچ دولتی وجود ندارد! آناتومی خاموش شدن از ۱۴ نوامبر تا ۱۹ نوامبر ۱۹۹۵ و سپس مجدداً از ۱۶ دسامبر ۱۹۹۵ به ۶ ژانویه ۱۹۹۶، دولت فدرال تا حدی بود تعطیل کردن هیچ بلای طبیعی، براندازی، حمله دشمن خارجی وجود نداشت. در عوض، تفکیک قوا در قانون اساسی کار سختی بود: کنگره و رئیس جمهور نتوانستند به آن بیایند شرایط در یک بودجه این چیزی است که اتفاق افتاد: ۱۳ نوامبر: پرزیدنت کلینتون یک لایحه را وتو کرد که می توانست بودجه ای را برای ادامه آن فراهم کند

عملیات دولتی، زیرا شامل کاهش در برنامه های آموزشی و زیست محیطی و الف افزایش حق بیمه مدیکر ۱۴ نوامبر: توافقی حاصل نشد و حدود ۸۰۰۰۰۰ کارگر فدرال در سراسر کشور ملت تا اطلاع ثانوی اخراج می شوند. ملی بناهای تاریخی، موزه‌ها و پارک جانورشناسی ملی بسته می‌شوند. حدود ۳۴۰ کارمند کاخ سفید هستند از کار منع شده و حدود ۹۰ نفر در حال انجام وظیفه هستند. کارمندان "ضروری" فدرال، از جمله ترافیک هوایی کنترلرها و پرسنل ایمنی، به کار خود ادامه دهید، مانند پرسنل نظامی و حدود دو سوم از آنها کارمندان غیرنظامی وزارت دفاع (اصطلاح "ضروری" باعث ایجاد سر و صدا در بین صاحب نظران می شود و کارکنان دولتی آیا دفتر نیمه بسته است اخلاق دولت ضروری است؟ در نهایت دیگر شرایط پذیرفته شده است.) ۱۵ نوامبر: تعطیلی به پیمانکاران دولتی سرایت می کند که به آنها گفته می شود کار را متوقف کنند در پروژه های آژانس خزانه داری ۱۵ تا ۲۵ میلیون دلار به دلیل ناتوانی کمیسیون بورس و اوراق بهادار در شارژ ضرر می کند. هزینه. وزیر خزانه داری می گوید که این کار را خواهد کرد استفاده از میلیاردها دلار بازنشستگی دولتی حساب ها برای جلوگیری از نکول دولت در مورد پرداخت بدهی های خود ۱۶ نوامبر: گراند کانیون بسته شد.

اقداماتی برای بستن بزرگترین ملی کشور انجام می شود پارک ها کنگره، همچنین بدون تخصیص، نگه می دارد کارکنان آن سخت مشغول کار هستند.

۱۷ نوامبر: پیشرفتی نداشت.

۱۸ نوامبر: نگرانی از تعطیلی بیشتر می شود بسیار پرهزینه خواهد بود و در صورت ادامه، شفاخانه های ریاست امور ایثارگران را به خطر می اندازد. زندان های فدرال و پرداخت سود به مردم.

۱۹ نوامبر: رئیس جمهور و کنگره موافقت با تعادل بودجه تا سال ۲۰۰۲. قانونگذاری تصویب شده است که کارمندان فدرال را به سر کار بازگرداند. برنامه ریزی هایی برای تامین مالی دولت تا

۱۵ دسامبر به امید تصویب بودجه برای مالی ۱۹۹۶ تا آن زمان.

۱۶ دسامبر ۱۹۹۵ - ۶ ژانویه ۱۹۹۶: Redux در مقیاس کوچکتر حدود ۲۸۴۰۰۰ کارمند فدرال مرخص شده اند. به نظر می رسد مردم خسته شده اند، و کنگره بیشتر گرما را می گیرد. دولت است بازگشایی شد، اما هنوز توافقی برای تامین مالی آن وجود ندارد تا پایان سال مالی.

۴ فروردین ۹۶: پس از دو تعطیلی و ۱۳ اقدامات بودجه توقف، کشور دارای بودجه است. رئیس جمهور در پیشگیری پیروز به نظر می رسد کاهش عمیق در برنامه های مورد علاقه دولت جمهوری خواهان کنگره که پس از پیروزی های چشمگیرشان در سال ۱۹۹۴ به ظاهر شکست ناپذیر بودند. انتخابات، به نظر می رسد در آشفتگی است. کل هزینه دو خاموشی بود حدود ۱,۴ میلیارد دلار تخمین زده می شود و بسیاری را به این فکر می اندازد که آیا این راهی برای اداره یک دولت است یا خیر قبلاً برای پول نقد بسته شده است.

آژانس ها نیز درخواست های خود را به این امید که متعاقباً کاهش می یابند، ارسال می کنند. این یک مراسم بودجه ای را ترویج می کند که شامل موارد زیادی است سر و صدا، فعالیت، دست درازی، و سرفصل روزنامه ها - و قابل توجه نیست تغییر دادن. آژانس ها می توانند بازی "دماغ شتر" را انجام دهند و به دنبال تهیه بذر باشند پول - بودجه محدود برای یک برنامه یک ساله - با این انتظار که، مانند یک شتر، هنگامی که آنها بینی خود را زیر "چادر" بودجه قرار می دهند، مطمئناً بیشتر خواهد شد دنبال کردن. در نهایت، بسته بندی مجدد یک حقه رایج است که برای افزایش بودجه مورد استفاده قرار می گیرد. تحت این رویکرد، یک برنامه موجود با عباراتی که به نظر می رسد مناسب است توضیح داده می شود با اولویت های جدید رئیس جمهور اگرچه عصبانی شدن در مورد آن دشوار است این بازی ها ذاتاً غیر صادقانه هستند و به سختی می توانند سطح آنها را بالا ببرند بحث عمومی و اطلاعات رای دهندگان در مورد نحوه عملکرد دولت چنین بازی هایی ممکن است با اختلاف نظرهای عمیق بین آنها پیچیده شود قوه مجریه و مقننه. افزایش سقف بدهی یا حذف آن؟ عموم مردم آمریکا هرگز

این ایده را که کسری های بلندمدت است به طور کامل نپذیرفته اند مشروع هستند. چیزی از نظر روانشناختی در مورد این مفهوم وجود دارد از یک بودجه متوازن به عنوان "مرتب" یا چیزی که صدا را منعکس می کند در نظر گرفته می شود مدیریت. در نتیجه، تصور می شود که باید محدودیت قانونی در اندازه کسری انباشته دولت فدرال وجود داشته باشد. (بدهی ملی). اما کنگره و رئیس جمهور زندگی در محدوده این سقف های بدهی را غیرممکن یا نامطلوب دانسته اند و بنابراین با فراوانی معمول به افزایش سقف و افزایش بدهی رأی می دهند. هنگامی که کنگره نتوانست سقف را در سال مالی ۱۹۹۶ افزایش دهد، وزیر امور خارجه خزانه داری با استقراض از افراد مختلف، دولت را از نکول باز داشت. بودجه برای فرار از سقف بدهی قانونی این امر باعث درخواست استیضاح وی در میان برخی از اعضای به ظاهر خشمگین کنگره شد. هرچند در پایان، هر اهرمی که سقف داده باشد، قانونگذار در زمان عمومی از دست داده است نظر مخالف کنگره تحت رهبری جمهوری خواهان بود. سقف بالا کشیده شد بازگشت به وعده ریاست جمهوری برای دستیابی به یک بودجه متوازن در عرض هفت سال ها. در نتیجه، سقف بدهی چندان حد واقعی نیست. همانطور که قبلاً ذکر شد، بحران سقف بدهی در سال ۲۰۱۱ با تصویب به پایان رسید قانون کنترل بودجه سال ۲۰۱۱. اساساً یک اختلاف سیاسی بین رئیس جمهور و جمهوری خواهان کنگره، بحران سقف بدهی را تهدید می کند دولت ایالات متحده را تا حدود ۳ آگوست ۲۰۱۱ مجبور به نکول دولتی کند. همانطور که مشخص شد، آژانس رتبه بندی اوراق قرضه استاندارد اند پورز متعاقباً رتبه اعتباری دولت ایالات متحده را از بالاترین رتبه ممکن کاهش داد از «AAA» به «AA+»، بدون استناد به توانایی کشور برای پرداخت بدهی های خود - که بدون تردید باقی ماند - اما تمایل کنگره برای به خطر انداختن ثبات بازارهای اعتباری جهانی برای اهداف سیاسی. ۲۳ در پی سال ۲۰۱۱ کاهش ارزش اوراق بهادار خزانه داری ایالات متحده، اقتصاددانان شروع به مطرح کردن مهم کردند سوالاتی در مورد اثربخشی اقتصادی داشتن محدودیت بدهی در کل. این محدودیت همیشه و تقریباً همیشه به موقع افزایش می یابد. بنابراین، به عنوان یک چک در بدهی سطوح، ممکن است استدلال شود که ناکارآمد است. کاملاً برعکس، می تواند ثابت کند مضر بودن، همانطور که اقدام استاندارد و پورز نشان می دهد. به عنوان بدهی ایالات متحده سطوح همچنان افزایش می یابد، به نظر می رسد که موضوع حفظ سقف بدهی محتمل باشد دوباره بوجود می آیند خرج کردن "غیرقابل کنترل". شاید این مشکلات در جهتی باشد که به نظر می رسد جدی ترین مشکل بودجه فدرال از اوایل دهه ۱۹۷۰. به یک بزرگ هزینه های فدرال، شاید بیش از دو سوم بودجه را شامل شود کنترل نشده است به این معنا که وجوه از قبل تعهد شده است. چنین تعهداتی سه شکل اصلی دارند. اول، پرداخت فدرال وجود دارد بدهی، ناشی از استقراض که همراه با مخارج کسری است. پرداخت نمی توان از نظر قانونی یا قانون اساسی اجتناب کرد و بر خلاف فنی واقعی است تصور توسط دولت فدرال مطمئناً برای کشور فاجعه خواهد بود. پرداخت سود خالص به تنهایی حدود ۶,۴ درصد از بدهی ها را تشکیل می دهد هزینه های بودجه در سال ۲۰۱۱,۲۴ نوع دوم از هزینه های غیرقابل

کنترل است حقوق ناشی از تعهدات دولت به گروه هاست شهروندان مزایای تامین اجتماعی، مدیکر، مدیکید و جانبازان هستند مثال ها. هزینه استحقاق در طول زمان به عنوان تعداد افزایش می یابد افراد در گروه واجد شرایط گسترش می یابد. به عنوان مثال، به عنوان نسبت جمعیتی که سالمندان هستند افزایش می یابد، بنابراین تعداد افرادی که از مزایای مدیکر و تامین اجتماعی برخوردارند نیز افزایش می یابد. علاوه بر این، ممکن است تعدیل هزینه های زندگی (COLA برای جبران خسارت به دینفعان اعطا شود. برای تورم در نهایت، هزینه های غیرقابل کنترل ممکن است ناشی از قرارداد باشد تعهدات وارد شده توسط دولت اغلب اینها چند ساله و شامل افزایش هزینه و تعدیل تورم است که قابل توجه می شود. با این حال، با وجود برچسب "غیر قابل کنترل"، این هزینه ها را می توان کاهش داد. به عنوان بخشی از واکنش عمومی به مشکل «غیرقابل کنترل»، فدرال آژانس ها اکنون پیش بینی های پنج ساله ای از هزینه برنامه های خود انجام می دهند.

تئوری بودجه یا نظریه هایی در مورد بودجه بندی

در بیشتر موارد، ترکیبی از ابعاد سیاسی، مدیریتی و حقوقی است بودجه عمومی و امور مالی، توسعه یک فرآیند بودجه ای منسجم و که تمامی نیازهای دولتی را برآورده می کند، دشوار می سازد. هر چند بیشتر تمرکز ما در این فصل بر سطح فدرال بوده است، همین امر نیز صادق است برای ایالت ها تفاوت های اصلی این است که دولت های ایالتی بسیار ضعیف هستند فشار بیشتر برای جلوگیری از کسری سالانه، درگیر نشدن در سیاست های مالی ضد چرخه ای، و بسیار بیشتر تابع نظم بازار بدهی عمومی هستند. کسری و مازاد در سطح دولت لزوماً با موارد مشابه منطبق نیست نتایج مالی در سطح فدرال امور مالی دولت بسیار حساس تر به چرخه های تجاری ملی و منطقه ای به عنوان مثال، در دهه ۱۹۸۰ بسیاری از ایالت ها مازاد زیادی داشت که در تضاد شدید با دولت فدرال قرار داشت کمبودهای دوران ریگان در اوایل دهه ۱۹۹۰، هم دولت فدرال و هم دولت های ایالتی با کسری های جدی مواجه بودند، هرچند که این میزان در مناطق مختلف کشور تا حدودی متفاوت بود. تا سال ۲۰۰۰، به عنوان یک نتیجه مستقیم از بی سابقه توسعه اقتصادی سال های کلینتون، دولت ها در همه سطوح از مازاد بهره مند بودند. با این حال، در اواسط دهه ۲۰۰۰، در نتیجه کاهش درآمد در رکود بزرگ، وضعیت مالی ایالتی و فدرال دوباره نرم شد. بر خلاف دولت فدرال، ایالت ها بین بودجه های عملیاتی که شامل هزینه های اداره تجارت دولتی است و بودجه های سرمایه ای، پولی که برای پروژه های بلندمدت استفاده می شود، تمایز قائل می شوند. سرمایه گذاری در زیرساخت ها در نتیجه، دولت مازاد یا کسری بهتری دارد منعکس کننده تطابق بین درآمدها و هزینه های سال جاری است بودجه فدرال امروزه تنها ۱۹ ایالت از اشکال مختلف دو ساله استفاده می کنند بودجه ها ایالت ها همچنین از نظر میزان تکیه آنها به دولت های شهرستان برای ارائه کالاها و خدمات عمومی متفاوت هستند، و مقایسه بین ایالت ها انجام می شود. تجارت حيله گر از این رو، هنگام مقایسه نتایج بودجه بین سطوح فدرال

و ایالتی و در میان چندین ایالت، باید کمی دقت شود. می توان به ایالت ها به عنوان "آزمایشگاه" نگاه کرد که در آنها متفاوت است رویکردهای بودجه ریزی انجام شده است. تنوع کافی وجود دارد در میان آنها زمینه ای پربار برای تحقیق فراهم شود. راه هایی که در آن آنها درآمدهای خود را افزایش می دهند، همانطور که الگوهای هزینه آنها نیز متفاوت است. برخی از ایالات به شدت به مالیات بر درآمد متکی هستند و برنامه های آموزشی یا رفاهی عظیم را تأمین می کنند برنامه ها، در حالی که سایرین به مالیات بر فروش متکی هستند و برنامه خدمات عمومی بسیار کاهش یافته ای را ارائه می دهند. رفتار دولت های محلی نیز با توجه به افزایش و هزینه کردن درآمدها متفاوت است. با این حال، با وجود این "آزمایشگاه ها" و تغییرات، ایالات متحده کار نکرده است تئوری غالب بودجه ریزی عمومی که می تواند به آنچه که از دیرباز اساسی ترین سوال در بخش هزینه ها تلقی می شد پاسخ دهد: «بر چه اساسی باید تصمیم گرفته می شود که به جای فعالیت B، X دلار به فعالیت A اختصاص دهیم؟» ۲۵ ما می تواند انواع فرآیندهای بودجه، منابع درآمد و تخصیص هزینه ها را بدون یافتن پاسخی برای این سوال مطالعه کند. با این حال، طبق معمول، بخشی از دلیل این است که دیدگاه های مختلف ایجاد می شود پاسخ های مختلف کسانی که بودجه بندی را یک تلاش مدیریتی می دانند یک مجموعه از ارزش ها، کسانی که آن را سیاسی می بینند بر دیگری تأکید می کنند و آن ها آغشته به نگرانی های قانونی بر دیگران تأکید دارد. بنابراین، وجود دارد چندین نظریه بودجه به جای یک نظریه بودجه واحد. و همانطور که در سایر حوزه های مدیریت دولتی، رقابت شدیدی در میان این حوزه ها وجود دارد.

رویکرد مدیریتی به بودجه عمومی

دیدگاه مدیریتی متعارف در مدیریت دولتی به دنبال توسعه است رویکردی به بودجه ریزی که ارزش های کارایی، اقتصاد، و اثربخشی این به دنبال استفاده از بودجه برای کاهش ضایعات، تشویق بالاترین است سطح بهره وری و تقویت کنترل مدیریتی بر عملیات دولت مدیریت دولتی جدید در برخی از این اهداف مشترک است اما تأکید بیشتری بر عملکرد و پاسخگویی دارد. به نفع تأمین مالی است آژانس ها از طریق هزینه های کاربر در مواردی که امکان پذیر است و برنامه های ساختن برای آنها رقابت می کنند مشتریان در این دیدگاه، نیروهای بازار بهترین راه برای ارتقای کارایی هستند و رضایت مشتری اولین گام اساسی در توسعه مدیریت سنتی رویکرد بودجه ریزی در سال ۱۹۱۲ رخ داد، زمانی که کمیسیون تفت برای اولین بار بودجه اجرایی یکپارچه را برای دولت فدرال پیشنهاد کرد تا پیشنهاد شود. توسط رئیس جمهور این در سال ۱۹۱۴، زمانی که دفتر نیویورک از تحقیقات شهرداری خواستار تدوین «بودجه عملکرد» شد. بودجه اجرایی با قانون بودجه و محاسبات کشور تنظیم شد. بودجه عملکرد باید تا سال ۱۹۴۹ صبر می کرد، زمانی که کمیسیون بانفوذ اول هوور استفاده از بودجه ریزی عملکرد را در دولت فدرال توصیه کرد. برای درک اهمیت بودجه عملکرد باید قدردانی می کنیم که قبل از آن اعتبارات یکجا و ردیف بودجه وجود داشت. بودجه های مقطوع به آژانس ها بودجه می داد

تا کم و بیش هزینه کنند همانطور که آنها صلاح می دیدند، با کنترل سیاسی کمی بر نحوه استفاده از بودجه. رویکرد یکجا بی نظم بود و فعالیت های مدیران دولتی را فراتر از نظارت مقامات منتخب قرار داد. بودجه ردیفی بود به منظور اصلاح این وضعیت اتخاذ شده است. مستلزم آن است که اعتبارات باشد مرتبط با اهداف مخارج (حقوق، مزایا، مسافرت، لوازم، کمک های مالی، و غیره). اگرچه این اشیاء را می توان به روش های مختلفی تعریف کرد، اما گرایش قرار بود هر هزینه قابل توجهی را در ردیف جداگانه ای در آژانس قرار دهد بودجه. به عنوان مثال، حقوق هر کارمند ممکن است به طور جداگانه ذکر شود ممکن است هزینه مداد، کاغذ، خودکار و غیره باشد. سپس رئیس اجرایی یا قوه مقننه می توانند فهرست درخواست های آژانس برای تخصیص اعتبارات و درخواست بودجه آژانس برای هر کدام را خط بکشید، کاهش دهید، یا، به احتمال کمتر، افزایش دهید از ارقام این کنترل زیادی را در مورد نحوه خرج کردن پول فراهم می کند، اما به مقامات منتخب اطلاعات کمی در مورد آنچه که آژانس قرار است انجام دهد، نمی دهد. به عبارت دیگر، آن همه مداد برای چیست؟ این آژانس چه کاری انجام می دهد؟ و چقدر هزینه دارد؟ بودجه عملکرد برای رسیدگی در نظر گرفته شده بود.

سوالاتی از این دست

بودجه عملکرد

بودجه عملکرد به دنبال پاسخگویی به این سوالات بدون از دست دادن کنترل بر مخارج است. حداقل شامل موارد زیر است:

۱. «تدوین و تصویب طرح فعالیت ها و برنامه ها برای یک دوره زمانی اعلام شده.» به عبارت دیگر، آژانس چه قصدی دارد انجام دهید، چرا، چه مقدار از آن، و چه زمانی؟
۲. تأمین مالی، یعنی مرتبط کردن هزینه های برنامه به منابع، یا تعیین چه نوع عملکرد آژانس را می توان در محدوده به دست آورد از منابع موجود.
۳. اجرا یا دستیابی به طرح مجاز در مدت زمان مقرر چارچوب و منابع تخصیص یافته به آن. ۲۶ بودجه ریزی عملکرد پایه و اساس تمام مدیریت های مدرن است استراتژی های بودجه عمومی جهت دار بودجه عملکرد از بین نمی رود با این حال، با آیت های خط به طور کامل. بهتر است تصور شود که روی آن لایه لایه شده است از بودجه های خطی سنتی به خوبی با سازمان های تخصصی سازگار است طرح ها، زیرا واحدهای فرعی آژانس ها را می توان «فعالیت هایی» در نظر گرفت که بودجه هدف گذاری شده است. به عنوان مثال، در یک بیمارستان دولتی، "خدمات غذا"، "اشعه ایکس"، "جراحی" و "خانه داری" ممکن است فعالیت های بودجه ای در نظر گرفته شوند و همچنین ممکن است واحدهای سازمانی اداری جداگانه تشکیل دهند. کارایی بودجه بندی هدف مدیریتی را ارتقا می دهد که امکان ارزیابی عملکرد اداری را فراهم می کند زیرا اغلب مستلزم آن است که "گزارش های عملکرد" با

درخواست های بودجه همراه باشد. در نتیجه، بودجه ریزی عملکردی مشخص است معنی برای مدیران دولتی: فعالیت ها و واحدهای سازمانی تمایل به منطبق دارند. عملکرد اندازه گیری و ارزیابی می شود (به نوعی). و بودجه ای درخواست ها و تخصیص ها به سطوح عملکرد مرتبط هستند. استفاده از بودجه ریزی عملکرد پیشرفت قابل توجهی در این زمینه داشته است دولت آمریکا در همه سطوح با این حال، حتی اگر اکثر ایالت ها از آن استفاده می کنند در برخی از جنبه ها، تنها تعداد کمی را می توان در نظر گرفت که به شدت به آن پایبند هستند مفهوم عملکرد از جمله شکایات رایج در مورد عملکرد بودجه بندی به این صورت است که (۱) مانند بودجه ردیفی از مشارکت و کنترل قانونگذار برخوردار نباشد و (۲) پالایش نشده باشد. برای مقابله با پیچیدگی عملیات اداری کافی است. فائق آمدن این محدودیت های خاص عامل اصلی توسعه بودجه برنامه بود.

بودجه برنامه

بودجه ریزی برنامه ای اغلب قابل تعویض با بودجه ریزی عملکرد در نظر گرفته می شود، اما تفاوت قابل توجهی وجود دارد. در حالی که بودجه ریزی عملکرد تمرکز بر فعالیت ها و تمایل به همپوشانی واحدهای سازمانی، برنامه بودجه بندی به هدف (نه فعالیت های) مدیریت دولتی می پردازد و به دنبال ارتباط دادن بودجه به دستیابی به این اهداف است. برنامه بودجه بندی ممکن است به سمت واحدهای سازمانی اداری «مقاطع» گرایش داشته باشد، اما لزوماً این کار را نمی کند. همچنین به معنای جستجوی آینده نگر است اتخاذ سیاست هایی بر اساس چشم انداز دستیابی به اهداف مورد نظر سطوح هزینه به عبارت دیگر، رویکرد «هزینه اثربخشی» را در بر می گیرد در حالی که ابزارهای اداری مختلف را برای به دست آوردن سطح معینی از با کمترین هزینه بهره مند شوید. بازگشت به مثال ما از بودجه ریزی عملکرد در یک بیمارستان ممکن است کمک می کند تا تفاوت بین این دو سیستم بودجه بندی روشن شود. فهرست کردن هزینه های فعالیت ها به ما ایده نمی دهد که هدف از بیمارستان است. به ما می گوید که چه کاری انجام می دهد اما هدف نهایی آن چیست. برنامه در مقابل، بودجه بندی، اهداف بیمارستان را مشخص می کند و به دنبال آن است بودجه را با این اهداف مرتبط کنید. به عنوان مثال، "خانه داری" ممکن است از نظر ارائه "بهداشت بهداشتی" و سطح مناسبی از بهداشت دوباره تعریف شود. ممکن است تعریف شود در مرحله بعد، راه های مختلف برای به دست آوردن آن سطح بهداشتی ممکن است همراه با هزینه های پیش بینی شده آنها ترسیم شود. سپس رویکرد ارائه سطح مورد نظر با کمترین هزینه احتمالاً انتخاب و تأمین مالی خواهد شد. چنین تمرینی می تواند شامل انتخاب های جالبی باشد. به عنوان مثال، عملکرد فعالیت بودجه بندی گرفتن اشعه ایکس را می توان در شرایط بودجه برنامه بازتعریف کرد به عنوان بخشی از یک هدف گسترده تر از "تشخیص". موفقیت عملیات بخش رادیولوژی در این مرحله با کاربرد استفاده مرتبط است.

اشعه ایکس برای تشخیص مشکلات پزشکی، و هزینه اشعه ایکس با هزینه سایر تکنیک های تشخیصی مقایسه می شود. این امر بدیهی خواهد بود پیامدهای خرید و استفاده از انواع مختلف تجهیزات رادیولوژیکی و تصمیم گیری در مورد اینکه چه کسی باید آن را اجرا کند - تکنسین ها، پزشکی پزشکان یا تیم های هر دو. شاید پلیس یک مثال آشناتر از این تمایز ارائه دهد بین بودجه عملکرد و بودجه برنامه "گشت" در زیر بودجه عملکرد می تواند تحت یک بودجه برنامه به "کنترل جرم" تبدیل شود. سپس انواع مختلف جرایم را می توان برای کاهش هدف قرار داد و پلیس افسران و سایر منابع را می توان بر این اساس تعیین کرد. این مثال ها باید به روشن شدن تفاوت بین عملکرد کمک کنند بودجه بندی و بودجه ریزی برنامه ای، اما آنها قصد ندارند چنین چیزی را پیشنهاد کنند بودجه ریزی برنامه بدون مشکلات اساسی نیست. این مشکلات بود با معرفی نوع خاصی از بودجه ریزی برنامه ای آشکار شد به دولت فدرال در دهه ۱۹۶۰. تجربه فدرال با سیستم بودجه ریزی برنامه ریزی (PPBS) درس های زیادی ارائه می دهد که آن را ارائه می دهد با جزئیات در نظر گرفته شود. PPBS زمانی به عنوان یک رویکرد انقلابی برای بودجه و تصمیم گیری اداری با ویژگی های تقریباً مسیحایی برای حل بسیاری از مشکلات بودجه ای، بسیاری از مشکلات اداری، و بسیاری از درگیری های سیاسی ما بر سر چگونگی بودجه دولتی صرف کرد. در اوایل، رابرت مک نامارا، وزیر دفاع آمریکا از آن استفاده کرد دهه ۱۹۶۰ برای انتخاب سیستم های تسلیحاتی بر اساس ارائه «هیجان باز» بیشتر. در سال ۱۹۶۵، رئیس جمهور لیندون جانسون PPBS را برای اکثر فدرال ها اجباری کرد ادارات و آژانس ها اما در سال ۱۹۷۱ به عنوان یک الزام متوقف شد برای همه آژانس ها عناصر اصلی PPBS موارد زیر بود:

۱. اهداف برنامه را از نظر عملیاتی تجزیه و تحلیل کنید. به عنوان مثال، به جای هدف از یک برنامه ارتقای ایمنی بزرگراه است به عنوان جلوگیری از X تعداد مرگ و میر در ترافیک ارائه می شود تصادفات، جلوگیری از تعداد Y از صدمات جدی، جلوگیری از تعداد Z صدمات کمتر و کاهش صدمات مالی به میزان W درصد.

۲. مجموع هزینه های برنامه های یک ساله و چند ساله را تجزیه و تحلیل کنید.

۳. روش های جایگزین برای دستیابی به اهداف را تجزیه و تحلیل کنید. این کار انجام خواهد شد از یک رویکرد مقرون به صرفه در مثال، هزینه آن چقدر است برای جلوگیری از مرگ از طریق استفاده از کمربند ایمنی در مقابل هزینه هر مرگ از طریق آموزش بهتر راننده جلوگیری می شود؟

۴. یک روش سیستماتیک برای در نظر گرفتن هزینه ها و منافع همه ایجاد کنید برنامه های دولتی به صورت مقایسه ای به عبارت دیگر، چه هزینه یک مرگ از طریق آموزش راننده در مقابل هزینه جلوگیری می شود از طریق فعالیت های بهداشت عمومی یا هزینه از طریق ارتقاء جهان صلح؟ مجموع

مزایای هر رویکرد چیست؟ در نگاه اول، این کاملاً منطقی به نظر می‌رسد. چه هزینه‌ای دارد دولت آنچه را که می‌خواهد انجام دهد؟ چگونه می‌تواند آن را با هزینه کمتر انجام دهد؟ قطعاً اینها سوالات مهمی هستند با این حال، PPBS برای اعمال سخت بود و نشد همیشه تعیین کنید که چگونه بودجه باید تخصیص داده شود. چرا PPBS کار نکرد؟ در عمل؟ اولاً، اهداف برنامه‌های دولتی ممکن است نامشخص و فاقد آن باشند در هر محتوای عملیاتی به عنوان مثال، چگونه به صورت عملیاتی تعریف می‌شود "ترویج صلح جهانی" یا "پیروزی در جنگ جهانی علیه ترور" (GWOT) رئیس‌جمهور جورج دبلیو بوش در سال ۲۰۰۱ درخواست کرد؟ برای برخی، این اهداف معنی دارند جلوگیری از مرگ اعضای نیروهای مسلح ایالات متحده در جنگ. برای دیگران، آنها به معنای ارتقای امنیت بین‌المللی از طریق استفاده از ارتش هستند زور. حتی پیچیده تر وضعیتی است که در آن یک برنامه، مانند کوپن‌های غذایی توسط ائتلافی از منافع گوناگون و متضاد اقتصادی گردآوری می‌شود. در چنین شرایطی، تعریف عملیاتی از اهداف برنامه تهدیدی برای نابودی ائتلاف و برنامه خواهد بود. در حالی که PPBS نمی‌تواند بدون اهداف عملیاتی کار کند، در برخی از حوزه‌های سیاستی این کار انجام می‌شود سیستم سیاسی ایالات متحده ممکن است نتواند به خوبی با آنها کار کند، زیرا آنها درگیری را تشدید می‌کند و ایجاد ائتلاف اکثریت را دشوار می‌کند. همچنین، از آنجایی که «آنچه اندازه می‌گیرید همان چیزی است که به دست می‌آورید»، انتخاب درست اندازه‌گیری اهداف ضروری است. این ممکن است یک مشکل جدی برای پیاده‌سازی باشد قانون‌نوسازی عملکرد و نتایج دولت در سال ۲۰۱۰ به عنوان خوب، زیرا سازمان‌ها را ملزم می‌کند تا اهداف خاصی را تدوین کنند. (این عمل در ادامه این فصل بیشتر مورد بحث قرار می‌گیرد.) دوم، انجام تجزیه و تحلیل هزینه و فایده می‌تواند بسیار دشوار باشد، حتی زمانی که اهداف مشخص هستند. این امر به ویژه در مواردی که همپوشانی‌های برنامه‌های زیادی وجود دارد صادق است. برخی از هزینه‌ها و منافع را نمی‌توان به صورت کمی محاسبه کرد. با این حال، حداقل در دولت، اینها ممکن است از اهمیت سیاسی بالایی برخوردار باشند. مثلاً چی‌آیا منفعت از پارک عمومی حاصل می‌شود؟ از یک سیاست قوی حقوق مدنی؟ از مداخله در خاورمیانه یا بالکان برای ترویج صلح؟ چگونه آیا می‌توان هزینه‌ها و مزایای هر دوره فعالیت خاصی را بر روی آن ارزیابی کرد؟ شهرت رئیس‌جمهور و توانایی او در انجام وظایف آن دفتر به طور موثر؟ سوم، پیش‌بینی هزینه‌ها و منافع اداری مختلف ابزار دستیابی به اهداف می‌تواند بسیار گمانه‌زنی یا حتی غیرممکن باشد. به طور خلاصه، اغلب اطلاعات کافی در مورد چگونگی دستیابی دولت به آن وجود ندارد اهدافی که ما را قادر می‌سازد پیامدهای یک استراتژی خاص در مقابل استراتژی دیگر را پیش‌بینی کنیم. در نهایت، حتی زمانی که تجزیه و تحلیل با دقت کافی انجام شد، اگرچه رویکرد PPBS می‌تواند تصمیم‌گیرندگان سیاسی را آگاه کند، اما می‌تواند لزوماً مسائل کلیدی را در انتخاب گزینه‌های سیاست حل نمی‌کند. عودت به مثال هولناک خود از جلوگیری از مرگ، می‌توانیم این نکته را از طریق نشان دهیم مثال زیر در مقاله‌ای به نام "HEW با PPBS دست

و پنجه نرم می کند " الیزابت درو متوجه شد که وزارت بهداشت، آموزش و رفاه (HEW)، بعداً به وزارت بهداشت و خدمات انسانی تقسیم شد و وزارت آموزش و پرورش) برنامه هایی برای جلوگیری از مرگ و میر ناشی از بیماری و از طریق تصادفات رانندگی. ۲۹ هزینه جلوگیری از مرگ با ترویج استفاده از کمربند ایمنی ۸۷ دلار بود. هزینه جلوگیری از مرگ با حمله سرطان دهانه رحم ۳۴۷۰ دلار بود. از نظر هزینه و فایده (با فرض هر مرگ از سود یکسان جلوگیری شود)، بیشترین سود را با کمترین هزینه خواهد داشت از HEW خواسته شده است که منابع خود را به ترتیب زیر به برنامه ها اختصاص دهد: استفاده از کمربند ایمنی وسایل مهار کننده خودرو جلوگیری از آسیب عابر پیاده کلاه ایمنی موتورسواران آرتروز، کاهش مصرف الکل توسط راننده، سیفلیس، سرطان دهانه رحم، سرطان ریه، سرطان پستان، بیماری سل گواهینامه رانندگی، سرطان سر و گردن، سرطان روده بزرگ.

فرض کنید منابع محدودی برای دادن HEW برای این اهداف ارزشمند دارید (همانطور که مالیات دهندگان و قانونگذاران انجام می دهند). آیا مایل به تخصیص بودجه به کلاه ایمنی موتورسوار روی سرطان دهانه رحم یا سرطان سینه؟ چه خواهد شد سازمان ملی زنان در مورد تصمیم به پیروی از منطق می گویند تحلیل هزینه-فایده در این مورد؟ به اعضای کنگره که به دنبال انتخاب مجدد هستند چه می تواند بگوید؟ موتورسواران چه احساسی نسبت به الزام دارند؟ کلاه ایمنی بیوشم؟ فیلسوفان در مورد انتخاب در دسترس چه خواهند گفت کسانی که در تصادفات موتور سیکلت به دلیل عدم استفاده از کلاه ایمنی جان خود را از دست می دهند "انتخاب" برای ابتلا به سرطان سینه یا دهانه رحم وجود دارد؟ آیا این تفاوت ها باید بر تخصیص بودجه فرد تأثیر بگذارد؟ نکته این نیست که PPBS نمی تواند در ارائه نشانه ای مفید باشد هزینه ها و مزایای برنامه های مختلف با این حال، باید مشهود باشد که نمی تواند به این سوال پاسخ دهد که «بر چه مبنایی تصمیم به تخصیص X می شود دلار به فعالیت A به جای فعالیت B؟ اگرچه PPBS به عنوان یک سیستم مدیریتی بودجه ریزی، تجربه تاسف بار با PPBS تمایل دارد برای نشان دادن ماهیت اساساً سیاسی بودجه ریزی. اگر کسی می توانست استفاده کند PPBS برای حل موضوع انتخاب سیاست، اولویت های سیاسی کشور روشن خواهد بود. PPBS عمدتاً به دلایل مورد بحث در بوروکراسی فدرال درگذشت. و همچنین به این دلیل که در جایی که برنامه ها با چندین برنامه همپوشانی داشتند، اعمال آن دشوار بود آژانس ها، همانطور که اغلب در دولت فدرال اتفاق می افتد. ۳۰ اما اینطور نیست به این معنی که برای برخی از انواع تصمیمات بودجه ای مناسب نیست. هنوزم هسست در وزارت دفاع ایالات متحده و در برخی از دولت های ایالتی و محلی استفاده می شود که ظاهراً نتایج رضایت بخشی داشته است. با این حال، عدم اجرای کامل آن در سطح فدرال باعث علاقه به سایر رویکردهای مدیریتی شد به بودجه بندی شاید مهم ترین در این میان بودجه بندی مبتنی بر صفر بوده است.

بودجه بندی پایه صفر

ZBB در نظر گرفته شده است تا به تصمیم گیرندگان بودجه ای حق انتخاب از بین موارد مختلف بدهد سطوح بودجه برای برنامه ها و فعالیت های مختلف. از این پیش فرض فکری شروع می شود که فرآیند بودجه ریزی باید برای بازنگری در امور سیاسی مورد استفاده قرار گیرد مطلوبیت و اثربخشی اداری برنامه های دولتی. را مفهوم پایه صفر این است که برنامه ها و فعالیت های موجود نباید به طور خودکار تأمین مالی شوند، بلکه باید ادامه آنها را به عنوان توجیه کنند. بخشی از چرخه بودجه سالانه از نظر تئوری، هر برنامه و فعالیت در برابر بودجه صفر در هر سال مالی جدید آسیب پذیر است. عناصر اصلی ZBB به شرح زیر است:

۱. شناسایی واحدهای تصمیم گیری. اینها پایین ترین سطح هستند واحدهای سازمانی یا برنامه ای که بودجه برای آنها تهیه می شود. ۳۱ هر واحد تصمیم گیری باید مدیری داشته باشد که مسئول آن است عملکرد آن نهاد اداری به عنوان یک کل.

۲. تدوین بسته های تصمیم گیری. اینها از a مشتق شده اند

بررسی سالانه همه جانبه اهداف هر واحد تصمیم گیری و کارکرد. این بررسی اینگونه سوالات را در نظر می گیرد که چه اتفاقی می افتد اگر بودجه واحد تصمیم گیری اصلاً تأمین نمی شد. چه اتفاقی خواهد افتاد ۵۰ درصد بودجه، ۷۵ درصد، و غیره. عملیات آن چگونه می تواند باشد بهبود یافته؛ و آیا می توان نسبت سود به هزینه بیشتری ایجاد کرد؟ از وقتی که بررسی کامل شده است، عملیات واحد تصمیم گیری بر اساس رتبه بندی می شود به اهمیت درک شده از فعالیت های آن. آن فعالیت های بالا اولویت در بسته تصمیم اول است، آنهایی که اهمیت ثانویه دارند در بسته تصمیم دوم و غیره. عملیات، هزینه ها و مزایای این بسته ها به صورت جامع ارائه شده است .

۳. رتبه بندی بسته های تصمیم گیری توسط مدیران سطح بالا. این اولویت های کل سازمان را تعیین می کند و به دنبال هماهنگی است انتخاب سطح فعالیت آژانس با میزان بودجه احتمالی در آینده باشد. کلید رتبه بندی بسته های تصمیم گیری ساده نیست انتخاب از میان فعالیت های مختلف و همچنین تصمیم گیری در مورد فعالیت های مختلف سطوح فعالیت در هر بسته داده شده مانند سایر فرآیندهای بودجه، ZBB می تواند به صورت انتزاعی پیچیده و دشوار باشد. در نتیجه، یک مثال صحیح است. پیتر پیهر، توسعه دهنده مفهوم ZBB، تصویر زیر را ارائه کرده است. برای «جمع آوری زباله های مسکونی» در یک شهر، واحد تصمیم گیری، عملیات اداری است که مسئول جمع آوری و انتقال تمام زباله های جامد مسکونی است. دسترس. بسته تصمیم گیری روش های مختلف عملکرد را ارزیابی می کند این تابع و سطوح مختلف فعالیت. ابزارهای مختلف شامل رویکردهایی مانند موارد زیر:

۱. الزام کاربران مسکونی این سرویس به خرید پلاستیک ۱۳ گالن کیسه ها و زباله های خود را در آنها قرار دهید

۲. استفاده از زباله دان های محله

۳. جمع آوری از سطل های زباله به جای کیسه های پلاستیکی

۴. استفاده از کامیون های بشکه ای به جای کامیون های معمولی با ظرفیت له کردن (فشرده کردن) زباله

۵. عقد قرارداد با شرکت های خصوصی برای جمع آوری زباله هزینه هر یک از این وسایل ارزیابی می شود و این ارزیابی می تواند راه درازی را در دیکته کردن انتخابی که مورد استفاده قرار گیرد انجام دهد. سپس سطوح مختلف فعالیت در نظر گرفته می شود. مثلاً اینها ممکن است یک بار در هفته یا دو بار در هفته برای سطل زباله و سطوح مختلف جمع آوری شود فعالیت برای جمع آوری قلم مو. هنگامی که بسته های تصمیم رتبه بندی شدند، مطلوب ترین وسیله با مطلوب ترین سطح فعالیت مرتبط است. به این ترتیب ممکن است معلوم شود که می توان دو بار در هفته پیکاپ کرد زمانی که از زباله دان ها استفاده می شد، اما در غیر این صورت، پیکاپ ها باید به یک بار در هفته محدود شوند. همانطور که در مورد تقریباً همه استراتژی های بودجه ای شناخته شده، ZBB برخی از آنها را دارد محدودیت های جدی تجزیه و تحلیل می تواند بسیار پیچیده، وقت گیر یا دست و پا گیر برای مفید بودن شناسایی واحدهای تصمیم گیری با مشکل مشخص کردن اهداف در شرایط عملیاتی روشن مواجه می شود. ارزیابی هزینه ها می تواند باشد سخت یا غیر ممکن علاوه بر این، همانطور که مثال نشان می دهد، تغییر هزینه یک تابع ممکن است مشکلات دشواری برای تجزیه و تحلیل ایجاد کند. الزام ساکنان به خرید کیسه های پلاستیکی بخشی از هزینه ها را از شهر به شهروندان خصوصی تحمیل می کند و نگرانی هایی را برای سازمان های حفاظت از محیط زیست ایجاد می کند. هزینه های هر زمان مسائل مربوط به حقوق صاحبان سهام به احتمال زیاد به وجود می آید. آیا هزینه پلاستیک است کیسه های زباله به اندازه کافی قابل توجه است که برای شهر مشکل اقتصادی ایجاد کند فقیرترین ساکنان؟ هنگامی که ما سعی می کنیم ZBB را در سطح فدرال اعمال کنیم، چنین تغییری رخ می دهد هزینه های یک طرف یا آژانس به دیگری ممکن است یک نگرانی اساسی باشد. ZBB همچنین "از صفر شروع نمی شود"، بلکه عمدتاً برای آن دسته از عملکردهای اختیاری اعمال می شود که هزینه های آنها ممکن است بدون تأثیر قابل توجهی بر سطح خدمات کاهش یابد. علیرغم این مشکلات، چندین حوزه قضایی موفقیت آمیز را گزارش کرده اند ZBB یا اقتباسی از آن. با این حال، به نظر می رسد که در آن به اشتباه استفاده شده است دولت فدرال در دوران دولت کارتر (۱۹۷۷-۱۹۸۱). را مشکلات اصلی این بود که (۱) شاید خارج از سیاسی و سازمانی بود ضرورت،

واحدهای تصمیم‌گیری همزمان با سازمان‌ها و دفاتر شناسایی شدند به جای برنامه‌ها و فعالیت‌ها و (۲) رویکرد ZBB اعمال شد در سطح دولتی و نه انتخابی. پیهر رویکرد کارتر را نامید «حماقت مطلق». (۳۳) دیگران نکته‌ای از زیرکی را تشخیص دادند: ZBB کم شد بیش از پوششی بر فرآیندهای سنتی بودجه‌ریزی؛ در نتیجه، این بود به آسانی اعمال می‌شود، بحث و جدل اندکی ایجاد می‌کند و کارتر را قادر می‌سازد تا اعتبار خود را به دست آورد برای یک اصلاح بزرگ! PPBS و ZBB نمونه‌های اصلی رویکرد مدیریتی به بودجه‌ریزی هستند. اگرچه آنها فرآیند بودجه‌ریزی را بهبود می‌بخشند و تولید زیادی می‌کنند اطلاعات مربوط به انتخاب‌های بودجه‌ای، هیچکدام کاملاً رضایت بخش نبوده است در کاهش فرآیند بودجه به یک تلاش صرفاً مدیریتی. در حقیقت، آنها احتمالاً قصد ندارند این کار را به طور کامل انجام دهند، اما تمایل دارند ماهیت سیاسی بودجه و انتخاب‌های سیاسی ذاتی در تصمیمات بودجه را کاهش دهند.

بودجه بندی عملکرد جدید

طرفداران اصلاحات بودجه فدرال مدتهاست که این مفهوم را تایید کرده اند تصمیمات بودجه باید با وضوح بیشتری از عملکرد آگاه شوند. بودجه‌ریزی عملکرد جدید در سطح ایالتی و محلی در حال توسعه است برای مدتی با نام‌هایی مانند بودجه‌بندی کارآفرینی، بودجه‌بندی نتیجه‌محور و بودجه‌بندی مبتنی بر نتیجه استفاده می‌شود. یک جنبه انتقادی از این رویکرد ارائه انعطاف کافی به مدیران دولتی برای استفاده از فرصت‌ها برای صرفه‌جویی در هزینه و استفاده نوآورانه از فناوری‌های جدید است. و تکنیک‌های ارائه خدمات ایده اصلی تمرکز بر نتایج است دولت‌ها را وادار خواهد کرد تا به نیازها و منافع شهروندان خود پاسخگوتر و در ارائه خدمات کارآمدتر و مؤثرتر شوند. در سطح فدرال، قانون عملکرد و نتایج دولت ۱۹۹۳ (GPR) آخرین تلاش برای تقویت پیوند بین عملکرد مدیریتی آغاز شد و تخصیص منابع بودجه‌ای ابتکارکنگره، GPR از آن لذت برد حمایت گسترده از سوی قوه مجریه و تاییدیه‌های ملی بررسی عملکرد (NPR) پیاده‌سازی GPR به صورت یک فرآیند چند ساله، که در سال مالی ۲۰۰۰،۳۵ به پایان می‌رسد بر اساس GPR، آژانس‌ها باید برنامه‌های استراتژیک پنج‌ساله را تدوین می‌کردند در ارتباط با OMB و کنگره. برنامه‌ها لازم بود شامل اهداف عملکرد مربوط به دستیابی به اهداف خاص و قابل اندازه‌گیری است. با شروع سال مالی ۱۹۹۹، هر آژانس فدرال باید آماده می‌شد یک برنامه عملکرد سالانه حاوی اهداف عملکرد سالانه فعالیت‌های برنامه در درخواست‌های بودجه آن. علاوه بر این، OMB برای هماهنگ کردن برنامه‌های عملکرد با برنامه‌ها، عملکرد آن آژانس‌ها را الزامی کرد برنامه‌ها سطوح بودجه را برای دستیابی به اهداف عملکرد با فعالیت برنامه نشان می‌دهند. این امر ارائه سیستماتیک اطلاعات عملکرد را در کنار آن تضمین کرد مقادیر بودجه در مواردی که اهداف عملکردی با هم تداخل دارند یا فعالیت‌های برنامه‌ای خاص که یکدیگر را تقویت می‌کنند (که در دولت فدرال)، پیوندهای بین فعالیت‌های برنامه و اهداف عملکرد

سالانه از طریق تجمیع، تفکیک، یا تجمیع ایجاد شد. این یک پیشرفت متمایز نسبت به فدرال گذشته بود تلاش‌های بودجه عملکردی که در آن ارائه اطلاعات عملکرد تا حد زیادی با ساختارهای بودجه و تصمیم‌گیری بودجه ارتباطی نداشت.

ایجاد رویه‌های به کار گرفته شده توسط کنگره

طرح‌های بودجه‌ریزی عملکرد گذشته شکست خورد زیرا سازمان‌های قوه مجریه اهداف را انتخاب کردند، برنامه‌ها را تدوین کردند و معیارهای عملکرد را بدون ابداع کردند. مشارکت مستقیم کنگره GPRA این را با اطمینان دادن به کنگره اصلاح کرد نقش محوری تا آنجایی که اهداف، اقدامات و برنامه‌های عملکردی حاصل آن بود مذاکراتی که شامل آژانس‌ها، اعضای علاقه‌مند مردم و کمیته‌های فرعی اعتبارات می‌شود. این بدان معناست که ساختار فعالیت‌های برنامه خواهد بود در سراسر دولت فدرال سازگار نباشد، بلکه متناسب با مدیریت باشد نیازهای آژانس‌های خاص این امر از یک رویکرد "کوکی برش" برای بودجه بندی در بین آژانس‌ها جلوگیری کرد و عنصری از انعطاف پذیری را به فرآیند GPRA اضافه کرد. یکی دیگر از منابع انعطاف پذیری گزینه‌ای بود که آژانس‌ها باید تغییرات را پیشنهاد کنند به ساختار بودجه خود، مشروط به تصویب OMB و کنگره. ساختار بودجه و فعالیت می‌تواند در برخی از سازمان‌ها پیچیده باشد همسویی این دو یکی از بزرگترین چالش‌ها در پیاده‌سازی GPRA بود. حساب بودجه و ساختارهای برنامه‌ریزی در سازمان‌ها توسعه نیافته است به عنوان رویکردهای یکپارچه و یکپارچه هر کدام در طول زمان در پاسخ به نیازهای خاص تکامل یافتند. این به طور طبیعی به رویکردهای مختلفی در پیوند دادن بودجه منجر شد یکی از آژانس‌ها این دو را به گونه‌ای مرتبط می‌کند که نشان می‌دهد چگونه هزینه برای گسسته است فعالیت‌ها ممکن است از دستیابی به اهداف و مقاصد متعدد حمایت کنند. چالش‌های دیگر شامل نتیجه‌محور کردن اهداف آژانس، توسعه معیارهای عملکرد مبتنی بر نتیجه، اتخاذ گام‌هایی برای اطمینان از اینکه داده‌های عملکرد دقیق و قابل اعتماد بودند و رویکردهایی در حال توسعه بودند اولویت بندی اهداف و اهداف عملکرد مخصوصاً وقتی صحبت از استفاده می‌شود معیارهای عملکرد، بسیاری از آژانس‌ها همچنان به خروجی‌ها متکی بودند (به عنوان مثال، تعداد مشتریانی که با آنها تماس گرفته شده است) به جای نتایج (به عنوان مثال، مشتریانی که تبدیل می‌شوند از نظر اقتصادی مولد). شکی نیست که رویکرد بودجه‌ریزی عملکرد جدید GPRA اطلاعات مفیدی در مورد برنامه‌های دولت به بودجه‌سازان ارائه کرد. با این حال، برنامه‌های استراتژیک را با دوره ریاست جمهوری هماهنگ نکرد دفتر، تنش بین OMB و کمیته‌های کنگره را ترویج کرد در مورد نقش هر یک در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و بنا به دلایلی که کاملاً مشخص نیست، کنگره آنقدر که پیش‌بینی می‌شد استفاده نشد نظارت بر برنامه‌های آژانس و اتخاذ تصمیمات بودجه. قانون نوسازی عملکرد و نتایج دولت در سال ۲۰۱۰۳۶ به تصویب رسید برای غلبه بر این محدودیت‌ها قانون نوسازی GPRA شامل تعدادی ویژگی

نوآورانه است. علاوه بر هماهنگی برنامه ریزی استراتژیک با دوره ریاست جمهوری، آن را به گزارش های عملکرد فصلی آژانس نیاز دارد و افسران بهبود عملکرد آژانس و شورای بهبود عملکرد ایجاد می کند. برنامه های راهبردی باید حداقل چهار سال را پوشش دهد و در یک روز در دسترس قرار گیرد و وب سایت عمومی حداکثر تا اولین دوشنبه ماه فوریه پس از شروع دوره ریاست جمهوری زمانی که رئیس جمهور و کنگره باید مطلع شوند این طرح ها درج شده است برنامه ها باید حاوی بیانیه ماموریت، شناسایی اهداف و مقاصد کلی و اولویت دار، اطلاعاتی در مورد چگونگی انجام این کار باشد آژانس برای دستیابی به آنها پیشنهاد می کند و همچنین اینکه چگونه این طرح دیدگاه های به دست آمده از طریق مشاوره با کنگره را در بر می گیرد. مشاوره به طور خاص است مورد نیاز با احزاب اکثریت و اقلیت در مجوز مربوطه، تخصیص اعتبارات و کمیته های نظارتی کنگره. طرح ها نیز باید شناسایی عوامل خارجی که می تواند بر دستیابی به اهداف آژانس تأثیر بگذارد. در این عصر برون سپاری، قابل توجه است که این قانون به طور خاص تهیه پیش نویس برنامه های استراتژیک را به عنوان یک کارکرد ذاتی دولتی که باید توسط کارمندان فدرال انجام شود. اهداف و مقاصد عملکرد باید "عینی، قابل کمیت، قابل اندازه گیری" باشد مگر اینکه آژانس و OMB موافق باشید که این غیر ممکن است. معاون رئیس آژانس یا معادل آن است منتخب افسر عملیاتی (COO) با مسئولیت هایی برای نظارت برنامه ریزی استراتژیک آژانس و بهبود عملکرد. COO کمک می شود توسط افسر بهبود عملکرد مدیر مدیریت OMB و افسران بهبود عملکرد عملکرد را تشکیل می دهند شورای بهبود، که وظیفه هماهنگی اهداف آژانس ها را بر عهده دارد، اهداف و تلاش های عملکردی الزامات قانون نوسازی GPRA برای مشاوره با کنگره و ذینفعان مستقیماً به امکان کنگره اشاره می کنند مدیریت خرد و تأثیر منافع سازمان یافته بر فرآیند برنامه ریزی استراتژیک. این قانون همچنین دارای تعدادی مقررات برای بهبود است شفافیت در برنامه ریزی استراتژیک آژانس و گزارش عملکرد. این ما را به سیاست بودجه عمومی می رساند.

رویکرد سیاسی به بودجه عمومی

رویکرد سیاسی به بودجه عمومی بر چندین نگرانی تأکید دارد: نمایندگی، اجماع و ایجاد ائتلاف، و منبع قدرت در تخصیص بودجه. فزاینده گرایی رویکرد سیاسی مطلوب برای عموم بوده است بودجه بندی در ایالات متحده این رویکرد تمایل دارد که تخصیص سال گذشته به یک آژانس یا برنامه را به عنوان سطح پایه بودجه در نظر بگیرد که باید تنها تحت شرایط غیرعادی و بسیار بحث برانگیز کاهش یافته است. با این پایه کم و بیش ثابت است، بحث واقعی بر سر افزایش آن است در طول سال مالی آینده به یک آژانس یا برنامه تخصیص داده می شود. علاوه بر این، افزایش گرایی از تجزیه و تحلیل جامع، مشخصات اهداف روشن و ارزیابی برنامه دوری می کند. افزایش گرایی به چند دلیل از نظر سیاسی راحت است. تدریجی بودن رویکرد افزایشی امکان ارائه گسترده را فراهم می کند هر جامعه

ای که از نظر اجتماعی و اقتصادی متنوع است، از جمله ایالات متحده، از منافع متضاد تشکیل شده است. افزایش گرایی به این بخش ها اجازه می دهد تا در آنها نمایش داده شوند دولت حتی اگر آنها در اهداف متقابل هستند. این درست است زیرا بیان جامعی از اهداف دولت را نمی طلبد. فعالیت و از آنجایی که به شدت تخصیص پایه به آن را زیر سوال نمی برد آژانس ها و عملکردهای موجود در نتیجه می توان برنامه های دولتی داشت که بدون توجه جدی به موضوع در تضاد باشند این که آیا شکست در انتخاب های اساسی در میان آنها در برخی است حس غیر منطقی به عنوان مثال، دولت فدرال به تنباکو یارانه پرداخت کرده است تولیدکنندگان و در عین حال سعی در جلوگیری از استعمال دخانیات توسط عموم داشتند کشاورزان در وزارت کشاورزی نمایندگی دارند. سلامت عمومی منافع در وزارت بهداشت و خدمات انسانی نشان داده شده است. هر کدام را می توان در فرآیند بودجه تامین کرد و تا زمانی که کسری در نظر گرفته شد مشکل اصلی، هیچکدام نگران داشتن سطح تخصیص آن نبودند نسبت به سال مالی گذشته کاهش یافته است. یکی دیگر از عوامل طرفدار افزایشی این است که اجازه ساختن را می دهد اجماع و ائتلاف با تأمین بودجه برای منافع مختلف. ائتلاف ها امکان وجود احزاب سیاسی و انتخاب شدن سیاستمداران را فراهم کند. اجماع زمانی تقویت می شود که تعارض خاموش شود. و می توان از درگیری جلوگیری کرد زمانی که اهداف دولت با عباراتی بیان می شود که می تواند به صورت جهانی باشد پذیرفته شده. باز هم «تغذیه»، «دفاع»، «سلامت»، «عدالت» و «صلح» هستند. مثال ها. تقریباً همه افراد جامعه ممکن است موافق باشند که اینها مطلوب هستند اهداف دولتی به صورت انتزاعی با این حال، هنگامی که آنها به برنامه های خاص با اهداف خاص ترجمه می شوند، ممکن است واکنش متفاوت باشد یارانه دادن به کشاورزان، جلوگیری از مرگ و میر به روشی دیگر، استقرار سلاح های هسته ای و ایجاد پایگاه های نظامی، نیاز به حذف تبعیض نژادی مدارس از طریق اتوبوس، نشان دادن منافع جنین در دادگاه، و بی ثبات کردن رژیم های خارجی از طریق فعالیت های مخفی یک مشکل اولیه با رویکردهای جامع مانند PPBS و ZBB این است که آنها تعارض را تشدید می کنند، اجماع را از بین می برند و کارکرد خوب نظام سیاسی در سطح ملی را دشوار می کند. که ممکن است در مورد قانون مدرنیزاسیون GPRA در سال ۲۰۱۰ نیز صادق باشد. در مقابل، افزایش گرایی اجازه می دهد تا بودجه برای انواع فعالیت هایی که امکان فعالیت های مختلف را فراهم می کند گروه ها و شهروندان را با شرایط مطلوب تعریف و مفهوم سازی کند. به طور مشابه، فزاینده گرایی احزاب و سیاستمداران را قادر می سازد تا گسترده ای ایجاد کنند ائتلاف ها با تأمین بودجه دولتی برای منافع مختلف و رقیب. نمونه کلاسیک چنین ائتلافی در دهه ۱۹۳۰ توسط رئیس جمهور فرانکلین دی. روزولت. او توانست حمایت گسترده ای از جنوبی ها، اتحادیه ها، شهرنشینان و اعضای گروه های اقلیت. این جدید ائتلاف معامله» به خوبی ستون فقرات حزب دمکرات باقی ماند در دهه ۱۹۶۰،۳۹ مخالفت دموکرات ها با دموکرات در زمینه حقوق مدنی امری عادی بود. مسائل، اما ائتلاف پایه حداقل تا انتخابات ۱۹۶۸ در کنار هم بود. قانونگذار معمولی مجبور نیست چنین ائتلاف

بزرگی را ایجاد کند. او یا او باید بیشتر نگران رای دهندگان در یک منطقه خاص باشد. یکی از راه‌های ایجاد ائتلاف اکثریت، مشارکت در تخصیص بشکه‌های گوشت خوک است و تا آنجا که ممکن است بودجه عمومی را به این منطقه می‌رساند. این امر سلامت اقتصادی جامعه را ارتقا می‌دهد و احتمالاً بیشتر هم می‌شود شغل‌ها. بشکه کردن گوشت خوک را می‌توان بدون توجه به ایدئولوژی انجام داد. مثلاً حتی جوامعی که در آنها حمایت قوی برای کاهش تخصیص نظامی وجود دارد، معمولاً خواهان باز نگه داشتن پایگاه‌های نظامی در ایالت‌هایشان هستند. افزایش گرایی این رویکرد برای ایجاد ائتلاف مناسب است زیرا موجود را تهدید نمی‌کند امکانات و هزینه‌های دولتی، بلکه وعده‌های بیشتر و بیشتر می‌شود. اگر حوزه قانونگذار به اندازه کافی بزرگ و متنوع است، مانند مورد سناتورهای ایالت‌هایی مانند کالیفرنیا و نیویورک، رویکرد افزایشی می‌تواند همچنین برای حمایت از منافع متضاد در حوزه انتخابیه استفاده شود. غیرعادی نیست که تعارضات روستایی و شهری به این شکل کاهش یابد تلاش برای ایجاد حمایت سراسری یارانه‌های همزمان برای حمل و نقل انبوه شهری و هزینه برای توسعه بزرگراه‌های روستایی نمونه‌های رایج هستند. حمایت‌کننده از رویکرد افزایشی نیز ناشی از گرایش فزاینده گرایی به قرار دادن منبع قدرت برای تصمیم‌گیری‌های بودجه‌ای در قوه مقننه اگرچه GPRA و قانون‌نوسازی GPRA فشار می‌آورند در جهت مخالف، بیشتر رویکردهای مدیریتی نقش قوه مجریه را در فرآیند بودجه تقویت می‌کنند. برخی از آنها مانند PPBS دارای یک سوگیری متمرکز در قوه مجریه را مشخص کرده است علیه تمرکززدایی اداری و پاسخگویی اداری به قوه مقننه در چنین شرایطی، "دفتر بودجه" جابجا می‌شود کمیته‌های تخصیص قانونی به عنوان شرکت‌کننده اصلی سازمانی در فرآیند بودجه این همچنین تمایل دارد که قدرت را بر تصمیمات بودجه‌ای قرار دهد در دست مدیران غیرمنتخب در مقابل قانونگذاران منتخب. اگر کسی به بودجه‌ها به‌عنوان بیانیه‌های سیاسی نگاه کند، فزاینده‌گرایی این فایده را دارد که منبع قدرت را در دست نمایندگان منتخب شهروندان قرار می‌دهد. احتمالاً قانونگذاران در برابر حوزه‌های انتخابیه خود پاسخگو هستند و بنابراین احتمالاً حداقل در مناطقی که به آنها پاسخ می‌دهد رای دهندگان دارای منافع قابل شناسایی و برجسته هستند. علاوه بر بالقوه افزایش گرایی با ارتقای کیفیت‌های نمایندگی دولت به این شیوه، به حفظ قابلیت کنترل و تعادل با حفظ قدرت قانونگذاری کیف دست نخورده است. ماهیت و مزایای افزایش گرایی توسط خلاصه شده است آرون ویلداوسکی و آرتور هاموند در قطعه‌ای که قابل ذکر است: هر چه که باشد، بودجه‌ها آشکارا اسناد سیاسی هستند. آنها نگرانی شدید مدیران، سیاستمداران، رهبران را درگیر می‌کنند گروه‌های ذینفع و شهروندان علاقه‌مند به "چه کسی چه چیزی و چگونه می‌گیرد بسیاری از تخصیص‌های دولتی. شرکت‌کنندگان در بودجه بندی از آن استفاده می‌کنند مولفه‌های سیاسی به عنوان کمک به محاسبه آنها به شدت خود را ساده می‌کنند این کار با تمرکز بر بخش نسبتاً کوچکی از بودجه است از نظر سیاسی امکان تغییر وجود دارد. بودجه سال قبل، بزرگترین بخش که از برنامه‌های مستمر و تعهدات قبلی تشکیل شده است معمولاً به عنوان

پایه ای در نظر گرفته می شود که نیاز به توجیه کمی فراتر از آنچه در آن ارائه شده است گذشته. توجه معمولاً روی تعداد کمی از موارد افزایشی متمرکز می شود تغییرات، افزایش و کاهش می یابد، که خواستار انحرافات قابل توجهی است پایگاه تاریخی آژانس مربوطه را ایجاد کرد. بخش هایی از کل بودجه به سازمان های مختلف اداری، کمیته های فرعی اعتبارات، بخش های دفتر بودجه و سایر طرف های ذینفع برای توجه ویژه. این پراکندگی افزایش می یابد زیرا همه اقلام بودجه ارزیابی نمی شوند با هم، اما به ترتیب توسط شرکت کنندگان مختلف با آنها برخورد می شود، به طوری که تنها تعداد کمی از موارد باید توسط هر شرکت کننده در نظر گرفته شود اگرچه این رویکرد ارزش های سیاسی مهم را به حداکثر می رساند، اما چنین است محدودیت ها. بودجه اسناد سیاسی است اما اسناد اقتصادی و اسناد مدیریتی نیز هست. افزایش گرایی اجتناب از آن را دشوار می کند اتلاف و ارتقای کارایی اداری. گرایش طبیعی خرج کردن است بیشتر و از بریدگی اجتناب کنید. در عین حال، افزایش مالیات ها از نظر سیاسی بسیار ناپسند است که تمایل به عدم تعادل بودجه و افزایش کسری ها است. آی تی از نظر سیاسی برای خرج کردن بیشتر از کاهش برنامه ها محبوبیت بیشتری دارد. اگر مالیات بود ممکن است که برای مطابقت با افزایش تدریجی مستمر هزینه ها افزایش یابد اقتصاد را با مشکل مواجه کند. در نهایت دولت ممکن است جمع آوری و تخصیص مجدد مقدار زیادی پول از بخش خصوصی، که می تواند به طور جدی نشاط اقتصاد را کاهش دهد با پرهیز از شناسایی واضح اهداف و اولویت های دولتی، افزایش گرایی نیز اجرای مدیریت دولتی را دشوار می کند. چگونه آژانسی را مدیریت می کنید که اهداف آن نامشخص و متناقض است؟ کارایی و اقتصاد در این زمینه به چه معناست؟ بیش از یک مدیر سطح بالا این سوالات را تا حد زیادی ناامید کننده دانسته اند. این مشکلات افزایش گرایی آنقدر عمیق هستند که اقدامات شدیدی را انجام می دهند برای محدود کردن تأثیر منفی آن بر اقتصاد در نظر گرفته شده است. همانطور که گفته شد، یکی از این معیارها که اعتبار پیدا کرده است، متوازن بوده است اصلاح بودجه اگرچه چندین گونه وجود داشته است، ایده اصلی این است که دولت فدرال را مجبور کنیم که بودجه را به صورت سالانه متعادل کند، مگر اینکه یک وضعیت اضطراری واضح وجود داشته باشد و اکثریت فوق العاده داشته باشند کنگره موافقت کرد که آن را نامتعادل کند. تا حدودی متعادل کردن بودجه موضوع شیوه های حسابداری است. دولت فدرال الف را نشان خواهد داد اگر از بودجه سرمایه ای استفاده کند، کسری بسیار کمتری خواهد داشت. برنامه هایی مانند تامین اجتماعی را نیز می توان با تبدیل آنها به صندوق های امانی «خارج از بودجه» کرد واژه نامه در کادر (۶،۷). در نتیجه، اصلاح قانون اساسی ممکن است شکست بخورد هدف مورد نظر خود را به انجام رساند و در عین حال قدرت سیاسی یک اقلیت را در هر اتاق کنگره گسترش داد. مفاد غروب آفتاب رویکرد دیگری برای حفظ روند افزایشی است. قانون غروب آفتاب برای برخی از برنامه ها خاتمه می دهد تاریخ آینده، اغلب پنج سال، مگر اینکه در آن زمان توسط قانون مجدداً مجوز داده شود. این بدان معنی است که در صورت عدم اقدام قانونی، برنامه ها از بین می روند گرفته می

شود و به تبع آن بار بر دوش آن مدیران و بازیگران سیاسی که از تداوم آنها حمایت می کنند تا نیاز به چنین برنامه هایی را توجیه کنند. مفهوم غروب آفتاب برای بودجه بندی پایه صفر جدایی ناپذیر است، زیرا یک وجود دارد این فرض که هر آژانس باید تمام تخصیص بودجه به خود را توجیه کند (نه تنها افزایش) به صورت سالانه. مفاد غروب آفتاب رایج است ایالت ها اگرچه آنها زمانی که برای اولین بار حدود ۳۰ سال پیش تصویب شدند محبوب بودند، تجربه با مفاد غروب آفتاب مخلوط شده است. به نظر می رسد کمتر کار می کنند به خوبی در مناطق برنامه ای که در آن ها باریک و به شدت سازمان یافته وجود دارد گروه های ذینفع، مانند اداره مجوزهای شغلی. که در آن وجود دارد منافع متضاد گسترده و به خوبی بیان شده درگیر، مقررات غروب آفتاب می تواند ارتقای پاسخگویی و ارزیابی بهتر عملکرد سازمان ها و برنامه ها (مفاد غروب آفتاب بیشتر در فصل ۸ مورد بحث قرار می گیرد).

تأثیر قانونی بر بودجه

در ۳۵ سال گذشته، دادگاه ها تأثیر فزاینده ای بر بودجه ها داشته اند. رویکرد حقوقی به مدیریت دولتی به دنبال حمایت است تمامیت قانون اساسی و حقوق فردی، حفاظت برابر را تضمین می کند قانون، و ترویج انصاف و عدالت رویه. در برخی موارد، تلاش برای ترویج یا به حداکثر رساندن این ارزش ها می تواند منجر به قابل توجه و شناسایی شود. هزینه برای جامعه سیاسی این به ویژه در مورد قوه قضاییه صادق است دریافت که اصلاحات نهادی گسترده برای حمایت از حقوق افراد ضروری است. چنین مواردی اغلب شامل اصلاح زندان ها، اصلاح جامعه است مؤسسات بهداشت روانی، و تبعیض زدایی مدارس شامل تغییرات عمده در عملکرد کل سیستم های آموزشی عمومی. ۴۲ برخی از دادگاه ها در اصلاحات سراسری در هر یک از این زمینه ها مشارکت داشته است. همانطور که در فصل ۲، در اوایل دهه ۱۹۸۰، حدود نیمی از اعتبارات بودجه بوستون توسط قضات فدرال و ایالتی "ریاست" بود. ۴۳ در یک مورد، میسوری علیه جنکینز (۱۹۹۰، ۱۹۹۵)، یک دادگاه منطقه ای فدرال عملاً یک دادگاه محلی را تحمیل کرد. مالیات بر دارایی برای پرداخت یک طرح حذف تبعیض نژادی مدارس که شامل هزینه های هنگفت می شود در مورد امکانات مدرسه آهنربا تا زمانی که دادگاه عالی در نهایت راه حل خود را اعلام کرد نامناسب بود. ۴۴ دو جنبه کلیدی از اصلاحات اجباری قضایی با این ماهیت وجود دارد. اولاً، به طور کلی، دادگاه ها قانونگذار را ملزم به خرج کردن پول نمی کنند در مورد عملکردی مانند حبس یا مراقبت از سلامت روان عمومی. بلکه، منطق قضایی اساساً به قانونگذار این گونه بیان می شود: «نداشتی برای اداره زندان ها، مراکز بهداشت روانی، یا مدارس دولتی، اما اگر بخواهید این کار را انجام دهید، پس نباید حقوق اساسی زندانیان، بیماران را زیر پا بگذارید، و دانش آموزان در این فرآیند.» (۴۵) بنابراین، به قانونگذار راه خروج داده می شود - این کار را می کند نیازی به حفظ عملکرد یا پول مناسب برای بالا بردن آن با استانداردهای قانون اساسی نیست. اما انتخاب

اغلب توخالی است. ایالات ممکن است محدود کنند برخی از مراقبت های بهداشت روان عمومی یا برنامه های آموزشی، اما آنها بسیار هستند.

بعید است که زندانی کردن یا نهادینه کردن افراد خطرناک را متوقف کند یا به نقش عمومی در آموزش پایان دهد. با این وجود، با طرح موضوع در این دادگاهها از لزوم اجبار دولتها به تأمین بودجه اجتناب می کنند.

ثانیاً قوه قضائیه به هزینه های احکام خود آگاه است، اما در مجموع منابع محدود را بهانه ای مشروع برای کوتاهی نمی داند. برای حمایت از حقوق قانونی کسی همانطور که یکی از دادگاه ها بیان کرد، "ناکافی است منابع هرگز نمی تواند توجیه کافی برای محرومیت دولت از حقوق قانونی اش باشد." به طور انتزاعی، این رویکرد ممکن است هیچ مشکل خاصی را در آن ارائه نکند شرایط بودجه بندی با این حال، در شرایط عینی، مشکلات واقعی منابع تخصیص بوجود می آید به عنوان مثال، یک دادگاه حکم داد که مراکز بهداشت روانی ایالت باید حداقل یک دوش یا وان برای هر یک داشته باشند. ۱۵ بیمار، حداقل یک توالت برای هر هشت بیمار، بدون اتاق یک نفره کمتر از ۱۰۰ فوت مربع از زمین و محدوده دمایی بین ۶۸ و ۸۳ درجه فارنهایت. ۴۷ علاوه بر این، دستور داد که کارکنان بیشتری استخدام شوند. این اصلاحات هزینه دارد. از کجا خواهد آمد؟ این سوالی است که قضات مجبور نیستند مستقیماً صحبت کنند. آنها نمی دانند که آیا بودجه از برنامه های مسکن برای سالمندان، برنامه های تغذیه برای دانش آموزان مدارس ابتدایی دچار سوء تغذیه، یا به طور کلی مالیات دهندگان حاصل می شود. با جستجو برای حقوق برخی از گروه ها را جدا از همه پتانسیل های رقابتی تعریف کنید دادگاهها مجبور نیستند حقوق برخی را در قانون اساسی در مقابل نیازهای اقتصادی دیگران متعادل کنند. به طور خلاصه، دادگاه ها امکان فضای بیشتر برای بیماران روانی را در نظر نمی گیرند منجر به کاهش یارانه سالمندان می شود. این با تاریخ قوه قضائیه مطابقت دارد نقش در حفاظت از اعضای جامعه سیاسی که به اندازه کافی نیستند تحت حمایت یا نمایندگی سایر شاخه های دولت. اما دخالت قضایی روند بودجه را بیش از پیش پراکنده می کند، زیرا از نظر عملی قضات برای برخی پول تخصیص می دهند. گروهی از مردم بدون ارزیابی ادعاهای خود نسبت به ادعاهای دیگران گروه ها یا توابع قوه قضائیه تمایل دارد به یک پیمانکار تکیه کند، همانطور که مخالف سودمندی، مبنایی برای حقوق اساسی. قانونگذار نیز به نوبه خود، ممکن است سایر گروه های ضعیف سیاسی را قربانی کند که بی معنی باقی می ماند حفاظت قضایی این اتفاق می افتد، برای مثال، اگر یک ایالت با پولی که قبلاً داشت، دمای تأسیسات بهداشت روانی خود را افزایش دهد به مسکن عمومی یا سایر مزایای برای فقرا رفته است. بدون شک برای مدیری که مسئول چنین برنامه مسکنی است، دیدن آن ناامیدکننده خواهد بود اعتبارات در نظر گرفته شده برای این عملکرد به سمت ارتقاء شرایط در بیمارستان های روانی دولتی با این حال، تأثیر قضایی بر بودجه بندی نباید چندان چشمگیر باشد. فعالیت ها و برنامه

های اداری عمومی بی شماری وجود دارد که تمایل دارند در یک محله بیشتر از محله ای دیگر پول خرج کنید. مدارس، خیابان ها، روشنایی، سرویس بهداشتی، بازرسی ساختمان، پلیس و حفاظت از آتش برخی از این موارد هستند نمونه های برجسته آیا تخصیص نابرابر خلاف قانون اساسی و در نقض حفاظت برابر در جایی که محله ها به مقدار زیادی از آن را نشان می دهند تفکیک مسکونی بر اساس نژاد یا قومیت، سن یا ثروت؟ پاسخ به این سوالات به تفسیر قانون اساسی فدرال یا ایالتی بستگی دارد، ماهیت دقیق کارکردها، قصد اداری در ارائه آنها بر مبنای نابرابر، و ماهیت تقسیمات اجتماعی در میان محله ها. با این حال، در برخی از موارد مربوط به مدارس و کارهای عمومی، دادگاه ها دریافته اند که حقوق برابر حمایت از ساکنان توسط هزینه های نابرابر در چنین مواردی، تصمیمات قضایی مجبور به تخصیص مجدد می شود وجوهی که می تواند تأثیر قابل توجهی بر بودجه دولت های محلی داشته باشد یا حتی ایالات ۴۸. تصمیمات قضایی در خصوص مسئولیت دولت محلی و شیوه های پرسنل عمومی نیز دارای قیمت قابل توجهی بوده است.

نتیجه گیری: جستجوی یک سنتز رویکردهای مدیریتی، سیاسی و قضایی نگرانی های مهمی را مشخص می کند در حوزه بودجه عمومی رویکردها با یکدیگر در تضاد هستند از بسیاری جهات. چشم انداز سنتز چیست؟ نفوذ قضایی به نظر نمی رسد که به راحتی با قوه مجریه و مقننه ادغام شود فرآیندهای بودجه ای بودجه ریزی مدیریتی و افزایشی را می توان با هم ترکیب کرد تا حدودی، اما به نظر می رسد بودجه ریزی عملکرد و بودجه ریزی برنامه با رویکرد افزایشی در تضاد باشد. فرآیندهای GPRA و قانون مدرنیزاسیون GPRA به طور بالقوه می توانند یک پل ایجاد کنند، اما ممکن است آنها را نیز تقویت کنند فرصت هایی برای نفوذ گسترده ذینفعان، مدیریت خرد کنگره، و درگیری بین قوه مجریه و مقننه. مدیریتی جهت گیری ها به وضوح برای برخی از کارکردهای دولتی مناسب هستند اما نه برای بقیه. بسیاری از وظایف دولت های محلی به ویژه موضوعیت دارد برای بهبود با استفاده از بودجه بندی برنامه، مبنای صفر و عملکرد جدید بودجه بندی. به دلایل مختلف، این استراتژی ها موفق تر بوده اند در آن سطح نسبت به دولت فدرال. با این حال، رویکردهای افزایشی زمانی مفید هستند که از نظر سیاسی تعیین اهداف و اولویت های روشن بدون انکار نمایندگی برخی گروه ها و تضعیف اجماع و ائتلاف های سیاسی دشوار باشد. بنابراین یکی از رویکردهای سنتز، "فاج" است. موضوع تا حدودی این مربوط به شرایطی است که ترکیبی از هر دو است از رویکردهای افزایشی و عقلانی مانند وزارت دفاع استفاده می شود. احتمال دیگر این است که اعتراف کنیم که نمی تواند یک واحد وجود داشته باشد فرآیند بودجه و رفتار متفاوت با آژانس ها و برنامه ها. GPRA قانون نوسازی سال ۲۰۱۰ با تشخیص برخی از آنها انعطاف پذیری را فراهم می کند برنامه های آژانس ممکن است اهداف قابل اندازه گیری نداشته باشند. بحران بودجه فعلی فدرال ممکن است به اصلاحات دیگری منجر شود توسعه تکنیک های جدید بودجه ریزی هر دوره ای که در آن گذرانده شود با این حال، در

آینده، یک چیز قطعی است - بودجه بندی برای مدیران دولتی، مقامات منتخب، مدیران سیاسی، گروه های ذینفع، منافع تجاری و عموم مردم همچنان محل بحث و مناقشه خواهد بود. راهی که در آن پرسش های بودجه ای که چارچوب بندی شده اند، ارتباط زیادی با نتیجه دارد مسابقات برای دلارهای عمومی هم روند بودجه و هم تخصیص ها همچنان از اهمیت سیاسی، اقتصادی و سازمانی حیاتی در این کشور برخوردار خواهند بود.

سوالات مطالعه

۱. برخی از افراد از اصلاحیه قانون اساسی حمایت می کنند که به فدرال نیاز دارد دولت بودجه خود را به صورت سالانه متعادل کند. چه خواهد بود رئیس مزایا و معایب چنین اصلاحیه ای؟ آیا طرفدار آن هستید؟ باید چنین اصلاحیه ای دارای بند است که اجازه می دهد بودجه نامتوازن در زمان های مختلف وجود داشته باشد؟

۲. بودجه ریزی عملکرد جدید در سطح محلی اخیراً انجام شده است سال ها. چه ویژگی هایی از بودجه ریزی عملکرد جدید آن را به ویژه می سازد مناسب برای بودجه دولت محلی؟ آیا همان ویژگی ها به همان اندازه مفید خواهند بود سطح فدرال؟ به نظر شما کنگره یا قوه مجریه پیدا خواهد کرد فرآیند بودجه ریزی عملکرد تحت GPRا اصلی و/یا GPRا قانون نوسازی ۲۰۱۰ مفیدتر است؟ چرا؟

۳. به یک کمپین سیاسی اخیر فکر کنید که موضوع حکومت را در بر می گرفت خرج کردن ارزیابی اظهارات و مواضع نامزدها در مورد مسائل هزینه، مالیات و بودجه بندی از چه کسی حمایت می کنید و چرا؟

۴. چه تفاوت های اساسی بین فرآیند بودجه در دولت فدرال و ایالتی که در آن ساکن هستید؟ برخی از آنها چیست پیامدهای عمده این تفاوت ها؟

یادداشت

۱. دفتر بودجه کنگره، "پیش بینی های به روز شده بودجه: سال های مالی ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۳". واشنگتن دی سی: دفتر بودجه کنگره، می ۲۰۱۳.

۲. رجوع کنید به موريس پی فیورینا، کنگره: سنگ بنای واشنگتن، ویرایش ۲ (New Haven, CT: Yale University Press, 1989); ادوارد آر. توفت، "تعیین کننده های نتایج انتخابات میان دوره ای کنگره"، آمریکایی بررسی علوم سیاسی ۶۹ (۱۹۷۵): ۸۱۲-۸۲۶.

۳. دفتر مدیریت و بودجه، بودجه دولت ایالات متحده، سال مالی ۲۰۱۴ (واشنگتن، دی سی: دفتر چاپ دولتی، ۲۰۱۳)، جدول S-7؛ به صورت آنلاین در <http://www.whitehouse.gov/omb/budget/fy2014> موجود است.

۴. انجمن ملی فرماندار و انجمن ملی بودجه دولتی افسران، بررسی مالی ایالات (واشنگتن، دی سی: ژوئن ۲۰۰۷)، ۳۹، جدول A-6 نشان می دهد که ۴۵ ایالت در سال ۲۰۰۸ مالیات بر درآمد داشتند. در سال ۲۰۱۳، سرویس درآمد داخلی ایالات متحده نشان داد که ۹ ایالت از آنها مالیات وضع نکرده اند (آلاسکا، فلوریدا، نوادا، نیوهمپشایر، داکوتای جنوبی، تگزاس، تنسی، واشنگتن و وایومینگ). نگاه کنید به: <http://www.irs.gov/uac/States-Without-a-StateIncome-Tax>.

۵. بنیاد مالیات، «ترخ مالیات بر فروش دولتی و محلی در سال ۲۰۱۳». واقعیت مالی شماره ۳۵۷. واشنگتن، دی سی: بنیاد مالیات، ۱۱ فوریه ۲۰۱۳.

۶. اداره سرشماری ایالات متحده، چکیده آماری ایالات متحده، ۲۰۱۲ (واشنگتن، دی سی: دفتر چاپ دولتی، ۲۰۰۷)، جدول ۴۴۲؛ در دسترس آنلاین در: <http://www.census.gov/compendia/statab/2012edition.html>.

۷. National Bellas Hess, Inc. در مقابل وزارت درآمد ایالت ایلینوی، ۳۸۶ (US 753 (1967)).

۸. Quill Corp. v. Dakota، شمالی، ۵۰۴ (U.S. 298 (1992)).

۹. دونالد بروس و ویلیام اف فاکس، زیان درآمد مالیات بر فروش ایالتی و محلی از تجارت الکترونیک: برآوردها از ژوئیه ۲۰۰۴ (Knoxville: University of Tennessee، کالج مدیریت بازرگانی، مرکز تجارت و اقتصاد تحقیق، جولای ۲۰۰۴).

۱۰. «چه کسی در مالیات بر فروش اینترنتی برنده یا بازنده خواهد شد»، USA Today، ۶ مه ۲۰۱۳. در دسترس آنلاین در: <http://www.usatoday.com/story/money/business/2013/05/06/> -برندگان-بازنده-مالیات-فروش-آنلاین/۲۱۳۹۶۸۱/.

۱۱. جان مینارد کینز، نظریه عمومی اشتغال، بهره و پول (نیویورک: هارکورت، بریس و جهان، ۱۹۳۵).

۱۲. دفتر بودجه کنگره، "پیش بینی های به روز شده بودجه: سال های مالی ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۳". واشنگتن دی سی: دفتر بودجه کنگره، می ۲۰۱۳.

۱۳. یک مکان مفید برای شروع در مورد این موضوع، Charles Schultze، The Politics، و اقتصاد مخارج عمومی (واشنگتن، دی سی: بروکینگز، ۱۹۶۸). همچنین پیت را ببینید پترسون، رو به بالا (نیویورک: سیمون و شوستر، ۱۹۹۳). برای جایگزین نگاه کنید به رابرت آیزنر، ترس از کسری بزرگ (نیویورک: صندوق قرن مطبوعات، ۱۹۹۷).

۱۴. مایکل پتیس، ماشین فرار (نیویورک: انتشارات دانشگاه آکسفورد، ۲۰۰۱).

۱۵. مایکل پتیس، تعادل مجدد بزرگ (انتشارات دانشگاه پرینستون، ۲۰۱۳).
۱۶. جاناتان فوئربرینگر و ناتانیل نش، "هفت راه برای اختراع مجدد بودجه" فرآیند، نیویورک تایمز، ۲۷ سپتامبر ۱۹۸۷، به نقل از لوئیس فیشر.
۱۷. به دفتر مدیریت و بودجه، بخشنامه (A-11 (2012)، قسمت ۶، بخش ۲۰۰ مراجعه کنید. و ۲۱۰، «تهیه و ارائه برنامه های راهبردی، عملکرد سالانه برنامه ها و گزارش های عملکرد سالانه برنامه، http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a11_current_year_a11_toc.
۱۸. دفتر مدیریت و بودجه، بودجه دولت ایالات متحده، سال مالی ۲۰۰۸ (واشنگتن، دی سی: دفتر چاپ دولتی، ۲۰۰۷)، فصل ۱۵، "پیشنهاد های اصلاح بودجه"، ۲۰۹-۲۲۰.
۱۹. حقوق عمومی ۱۱۲-۲۵ (S. 365); 125) ۲۴۰ (۲ اوت ۲۰۱۱).
۲۰. خدمات مهاجرت و تابعیت علیه چادا، U.S. 919 (1983).
۲۱. City of New Haven v. United States, 809 F.2d 900 (1987).
۲۲. برای یک بحث جامع، به آرون ویلداوسکی، The Politics of the، مراجعه کنید فرآیند بودجه، ویرایش چهارم. (بوستون: لیتل، براون، ۱۹۸۴).
۲۳. استاندارد اند پورز، «رتبه بندی بلندمدت ایالات متحده آمریکا کاهش یافت به 'AA+' در مورد خطرات سیاسی و افزایش بار بدهی؛ چشم انداز منفی" (نیویورک: استاندارد و پورز. ۵ اوت ۲۰۱۱).
۲۴. دفتر پاسخگویی دولت ایالات متحده، بودجه و بدهی فدرال. علاقه پرداخت ها ۱۵,۳ درصد از هزینه های فدرال را در سال ۱۹۹۵ تشکیل می دادند. <http://www.gao.gov/special.pubs/longterm/debt/budgetdebt.html>.
۲۵. V. O. Key، جونیور، "فقدان یک نظریه بودجه"، علوم سیاسی آمریکا بررسی ۳۴ (دسامبر ۱۹۴۰): ۱۱۳۷-۱۱۴۰.
۲۶. کترین سکله-هادسون، "بودجه سازی عملکرد در دولت"، در آلبرت هاید و جی ام. شافریتز، ویراستاران، بودجه دولتی (اوک پارک، IL: امور، ۱۹۷۸)، ۸۰-۹۳، به ویژه ۸۱. همچنین نگاه کنید به رابرت دی. لی، "توسعه در ایالت بودجه بندی: روندهای دو دهه، بررسی مدیریت عمومی ۵۱ (مه/ژوئن ۱۹۹۱): ۲۵۴-۲۶۲.
۲۷. هاید و شافریتز، بودجه دولتی، شامل آثار متعددی در این باره است موضوع. بخش III را ببینید.

۲۸. با ایجاد "پول" مصنوعی و در نتیجه تقاضای بیشتر، کوپن های غذایی سود می برند کشاورزان، دامداران، شرکت های فرآوری مواد غذایی، شرکت های حمل و نقل و راه آهن حمل و نقل مواد غذایی مزرعه و دامداری و همچنین مواد غذایی فرآوری شده آماده برای فروش، سوپرمارکت ها و خواربارفروشی ها و دریافت کنندگان تمبر. اخیراً در پاسخ به بحران چاقی کشور چندین فرماندار خواستار حذف نوشابه های شیرین شدند و محصولات غذایی مشابه فاقد ارزش غذایی قابل توجهی از اقلام است برای خرید با تمبر موجود است. این مطمئناً باعث تولید کنندگان می شود این محصولات کمتر از برنامه حمایت می کنند.

۲۹. الیزابت درو، "HEW با PPBS دست و پنجه نرم می کند"، منافع عمومی ۸ (تابستان ۱۹۶۷): ۹-۲۷.

۳۰. آلن شیک، "مرگ در بوروکراسی: نابودی PPB فدرال"، عمومی بررسی مدیریت ۳۳ (مارس/آوریل ۱۹۷۳): ۱۴۶-۱۵۶.

۳۱. نگاه کنید به Graeme M. Taylor. "Introduction to Zero-base Budgeting" در Hyde and شافریتز، بودجه ریزی دولتی، ۲۷۱-۲۸۴، به ویژه ۲۷۳؛ و پیتز A. Pyhrr (ZeroBase Budgeting نیویورک: Wiley، ۱۹۷۳).

۳۲. پیتز ا. بررسی مدیریت ۳۷ (ژانویه/فوریه ۱۹۷۷): ۱-۸.

۳۳. هیوستون پست، ۸ آوریل ۱۹۷۷. همچنین نگاه کنید به رابرت آنتونی، "بودجه صفر پایه یک تقلب، وال استریت ژورنال، ۲۷ آوریل ۱۹۷۷.

۳۴. آرون ویلداوسکی، «اقتصاد سیاسی کارایی: تحلیل هزینه و سود، تحلیل سیستم ها و بودجه بندی برنامه، بررسی مدیریت عمومی ۲۶ (دسامبر ۱۹۶۶): ۲۹۲-۳۱۰.

۳۵. برای شرح کامل الزامات GPRA و بحث در مورد چالش های پیاده سازی، نگاه کنید به رابرت اس. کراوچوک و رونالد دبلیو شاک، «طراحی سیستم های اندازه گیری عملکرد موثر تحت عملکرد دولت و نتایج قانون ۱۹۹۳، بررسی مدیریت عمومی ۵۶ (ژوئیه / اوت ۱۹۹۶): ۳۴۸-۳۵۸.

۳۶. حقوق عمومی ۱۱۱-۵۲؛ ۱۲۴ اساسنامه در بزرگ ۳۸۶۶ (۴ ژانویه ۲۰۱۱).

۳۷. آرون ویلداوسکی و نائومی کایدن، سیاست جدید فرآیند بودجه، ویرایش سه بعدی (نیویورک: لانگمن، ۱۹۹۷).

۳۸. A. Lee Fritschler, Smoking and Politics, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall, 1989).

۳۹. برای برخی از پویایی ها، به ساموئل لوبل، آینده سیاست آمریکا مراجعه کنید (گاردن سیتی، نیویورک: دابل دی انکر، ۱۹۵۵).

۴۰. ویلداوسکی، «اقتصاد سیاسی کارآمدی»، ۲۶.

۴۱. آرون ویلداوسکی و آرتور هاموند، "جامع در مقابل افزایشی" بودجه ریزی در وزارت کشاورزی، در هاید و شافریتز، بودجه دولتی، ۲۳۶-۲۵۱ در ۲۳۷.

۴۲. دیوید اچ. روزنبلوم، رزماری اولری و جاشوا چانین، عمومی مدیریت و قانون، ویرایش سه بعدی. (بوکا رتون، فلوریدا: CRC/تیلور و فرانسیس، ۲۰۱۰)؛ و دونالد هوروویتز، دادگاه ها و سیاست اجتماعی (واشنگتن، دی سی: بروکینگز، ۱۹۷۷).

۴۳. رابرت ترنر، «حکومت از روی نیمکت»، مجله بوستون گلوب، ۸ نوامبر ۱۹۸۱، ۱۳.

۴۴. Missouri v. Jenkins, 495 U.S. 33 (1990); 515 US 70 (1995). رجوع به رزماری شود اولری و چارلز وایز، «مدیران عمومی، قضات و قانونگذاران: بازتعریف «مشارکت جدید»، بررسی مدیریت عمومی ۵۱ (ژوئیه/ اوت ۱۹۹۱): ۳۱۶-۳۲۷.

۴۵. در یک مورد، یک شهرستان ویرجینیا ملزم به حفظ سیستم مدارس دولتی بود زیرا با رها کردن آن، شهرستان به دنبال جلوگیری از ادغام نژادی بود. گریفین علیه هیئت مدرسه شهرستان پرنس ادوارد، ۳۷۷ ایالات متحده، ۲۱۸ (۱۹۶۴). همچنین رجوع کنید به ریچارد لهنه، جست‌وجوی عدالت (نیویورک: لانگمن، ۱۹۷۸).

۴۶. Hamilton v. Love, 328 F. Supp. 1182 (1971). ۱۱۹۴.

۴۷. Wyatt v. Stickney, 325 F. Supp. 781 (1971). و بعد. همچنین نگاه کنید به "پرونده وایات: اجرای حکم قضایی دستور تغییر نهادی، قانون بیل مجله ۸۴ (۱۹۷۵): ۱۳۳۸-۱۳۷۹.

۴۸. Hawkins v. Town of Shaw, 437 F.2d 1286 (1971); School District v. Rodriguez, 411 U.S. 1 (1973); لهنه، جست‌وجوی عدالت؛ هوروویتز، دادگاه ها و سیاست اجتماعی، فصل ۴.

خواندن اضافی

آیزنر، رابرت. کسری بودجه بزرگ: بودجه فدرال، تجارت و اجتماعی امنیت. نیویورک: انتشارات بنیاد قرن، ۱۹۹۷. فورسایت، دال دلبیو، و دونالد جی. بوید. یادداشت هایی به فرماندار: مقدمه ای بر بودجه دولتی، ویرایش سه بعدی. واشنگتن، دی سی: انتشارات دانشگاه جورج تاون، ۲۰۱۲. اپولیتو، دنیس

اس. چرا بودجه مهم است: سیاست بودجه و سیاست آمریکا. دانشگاه پارک، PA: انتشارات دانشگاه ایالتی پنسیلوانیا، ۲۰۰۳.

قسمت دوم توابع اصلی

ایپولیتو، دنیس اس. کسری، بدهی، و سیاست جدید سیاست مالیاتی. نیویورک: انتشارات دانشگاه کمبریج، ۲۰۱۲.

Mikesell, John L. Fiscal Administration: Analysis and Applications for Public بخش، ویرایش نهم. بوستون، MA: Wadsworth Cengage، ۲۰۱۴. روبین، ایرنه اس. سیاست بودجه عمومی، ویرایش ششم. واشنگتن دی سی: مطبوعات سی کیو، ۲۰۱۰. شیک، آلن. بودجه فدرال: سیاست، سیاست، فرآیند، ویرایش سه بعدی. ایالت واشنگتن: موسسه بروکینگز، ۲۰۰۷. وب سایت های بودجه بندی اطلاعات، داده ها و تجزیه و تحلیل های بسیار مفید در مورد بودجه فدرال را می توان در این آدرس یافت وب سایت دفتر مدیریت و بودجه ایالات متحده (OMB) به آدرس <http://www.whitehouse.gov/omb>. یکی دیگر از وبسایت های ارزشمند فدرال، که نقطه مقابل جالبی برای OMB ارائه می کند، وبسایت فدرال است دفتر بودجه کنگره (CBO) در <http://www.cbo.gov>. داده های بودجه ایالتی و اطلاعات مربوط به فرمت ها، تقویم ها و سایر ابعاد بودجه ریزی و مالیه عمومی در ایالت های مختلف را می توان در وب سایت کنفرانس ملی یافت. قانونگذاران ایالتی (NCSL) در <http://www.ncsl.org>. انجمن ملی افسران بودجه ایالتی (NASBO) اطلاعات بیشتری را ارائه می دهد، تجزیه و تحلیل، و جزئیات در مورد وضعیت فعلی امور مالی دولت در <http://www.nasbo.org>. انجمن حرفه ای ملی از اساتیدی که بودجه و مسائل مالی را در تمام سطوح دولت انجمن بودجه و مدیریت مالی (ABFM) در <http://www.abfm.org>

فصل ۷: تصمیم‌گیری

اهداف کلیدی یادگیری

۱. قادر به توضیح رویکرد مدیریتی سنتی در تصمیم‌گیری باشد ساختن، معروف به روش عقلایی - جامع، و نشان دادن چگونگی ویژگی‌های اساسی سازمان بوروکراتیک از آن حمایت می‌کند.

۲. انتقادات کلیدی از رویکرد سنتی و ویژگی‌های مدل‌های جایگزین عمده، به ویژه افزایشی و رویکردهای قضاوتی

۳. محدودیت‌های رویکردهای تصمیم‌گیری جایگزین را بشناسید و درک کنید که چه تعداد تصمیم عمومی ممکن است بر اساس آن گرفته شود فرآیندهایی که ویژگی‌های دو یا چند مورد از آنها را در بر می‌گیرند.

۴. نوع رویکردی را که ممکن است برای افراد مختلف مناسب تر باشد را درک کنید

این فصل رویکردهای مختلفی برای تصمیم‌گیری را که بسیاری از آن نظر دارند، مرور می‌کند به عنوان جوهر مدیریت دولتی و کلید اثربخشی دولت. رویکرد مدیریتی سنتی در تصمیم‌گیری بر سازمان بوروکراتیک برای ارتقای عقلانیت متکی است. این به نفع عقلانی - جامع است رویکردی به تصمیم‌گیری که اهداف را مشخص می‌کند و بیشترین را مشخص می‌کند ابزار رضایت بخش برای دستیابی به آنها بسیاری بر این باورند که این رویکرد درست است با سیستم سیاسی ایالات متحده مناسب نیست. مدیریت عمومی جدید (NPM طرفدار تصمیم‌گیری غیرمتمرکز بر اساس معیارهای بازار و فراوان است میزان اختیار کارمندان رویکرد سیاسی از نوعی «بده و بستان» کثرت گرایانه در تصمیم‌گیری حمایت می‌کند. این اجازه ایجاد ائتلاف را می‌دهد اما معمولاً منجر به تصمیمات افزایشی می‌شود که سیاست‌های گذشته را فقط نسبتاً اندکی تغییر می‌دهد. رویکرد حقوقی به نفع یک مدل قضاوتی برای ارزیابی است منطقی بودن تصمیمات یک رویکرد جایگزین به نام "اسکن مختلط" ترکیبی جزئی از این رویکردها است. مهم نیست چه رویکردی اتخاذ شده است، با این حال، مشکلات مهمی در انجام امور اداری وجود دارد که باید از آنها اجتناب کرد تصمیمات؛ فهرستی از موارد رایج در انتهای فصل در نظر گرفته شده است. در نهایت، یک مسئله مهم برای آینده مطرح می‌شود: استفاده از آن چقدر عمیق خواهد بود فن آوری اطلاعات مدرن (T) بر تفکر ما در مورد اداری تأثیر می‌گذارد تصمیم‌گیری و تصمیم‌گیری واقعی؟ مدیریت دولتی شامل تدوین و اجرای سیاست‌های عمومی با هدف ارائه خدمات و/یا تحمیل مقررات بر افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها در جامعه سیاسی. در نتیجه، بخش بزرگی از کار برخی از مدیران دولتی مستلزم انجام آن است تصمیمات تعیین‌کننده

اهداف سیاست های عمومی و انتخاب ابزار مناسب برای دستیابی به آنها. در اصل تصمیم گیری اداری است انتخاب از میان گزینه های رقیب به پایان می رسد و به این معنی است که یک برنامه یا سازمان اداری پیگیری و استخدام خواهد شد. اما چگونه باید مدیران دولتی تصمیم گیری در میان این موارد را انجام دهند جایگزین، گزینه ها؟ در عمل چگونه تصمیم می گیرند؟ چگونه می توان تصمیم گیری اداری را بهبود بخشید؟ محدودیت های ذاتی در امور اداری چیست؟ تصمیم گیری؟ اینها سوالات مهمی هستند که باید مورد توجه قرار گیرند دانشجویان و شاغلین مدیریت دولتی. این فصل به آن خواهد پرداخت آنها با در نظر گرفتن رویکردهای مدیریتی، سیاسی و حقوقی در تصمیم گیری اداری و با در نظر گرفتن تکنیکی که می تواند به عنوان سنتز جزئی.

رویکرد مدیریتی سنتی به تصمیم گیری

رویکرد مدیریتی سنتی به مدیریت دولتی بر این نیاز تاکید دارد برای عقلانیت در تصمیم گیری به دنبال این است که مدیران دولتی را قادر سازد تصمیمات را به کارآمدترین، مقرون به صرفه ترین و مؤثرترین شیوه اتخاذ کنید. یکی راه ورود عقلانیت به فرآیند تصمیم گیری، طراحی است سیستمی که به مدیر عمومی کمک می کند از میان گزینه های رقیب انتخاب کند، با (۱) کاهش تعداد گزینه هایی که باید در نظر گرفته شوند، (۲) کاهش تعداد مقادیری که باید در انتخاب ارزیابی شوند از میان گزینه ها، (۳) اطمینان از اینکه مدیر می داند چگونه برای انجام یک انتخاب منطقی، و (۴) فراهم کردن امکانات کافی برای مدیر اطلاعاتی برای انتخاب از میان گزینه ها چنین سازمانی طراحی بسیاری از ویژگی های سازمان بوروکراتیک را در بر می گیرد.

تخصص

تخصص ابزاری برجسته برای کاهش تعداد گزینه های جایگزین است یک مدیر دولتی ممکن است هنگام تصمیم گیری در نظر بگیرد. حوزه قضایی تخصص در میان سازمان های دولتی، اختیارات مدیران دولتی را به حوزه های نسبتاً مشخصی از سیاست عمومی محدود می کند. به عنوان مثال، مردم مدیر وزارت کشاورزی نباید نگران باشد، با مسایل امنیت ملی تحت صلاحیت وزارت، دفاع همچنین مدیران دولتی در سازمان های مختلف نیازی به تعیین ندارند، ارزش اجتماعی برنامه های مختلفی که آنها اجرا می کنند در مقایسه با، ارزش مواردی که توسط سایر سازمان ها اجرا می شود. تخصص در آژانس ها، اثر مشابهی دارد. برخی از مدیران دولتی خط مشی ها و قوانین، در حالی که دیگران آنها را اجرا می کنند. اگر چه این دو عمل آشکار است، و ارتباط نزدیکی (یا حداقل باید داشته باشد)، فرد درگیر است، اجرا ممکن است در موقعیتی باشد که می تواند برخی از ابزارها را انتخاب کند اما اینطور است، معمولاً در موقعیتی نیستند که هدف قاعده یا سیاست را در نظر بگیرند. برای ، به عنوان مثال، یک مدیر منابع انسانی درگیر اجرای یک برابر است، برنامه فرصت شغلی ممکن است قادر به تصمیم گیری در مورد ، مناسب بودن تلاش های یک آژانس برای استخدام و ارتقای زنان و ، اعضای

گروه های اقلیت اگر منابع کمیاب هستند، چنین مدیری، همچنین ممکن است باید تصمیم بگیرد که کدام واحد و چه سطحی باید بیشتر باشد، از نزدیک نظارت می شود. این مقام ممکن است مجبور باشد طیف گسترده ای از موارد اضافی را ایجاد کند، تصمیمات با این حال، با توجه به اینکه مسئول اجرا است، مدیر دولتی مورد نظر صلاحیت قضایی برای تصمیم گیری در مورد اینکه آیا برابر است یا خیر نخواهد داشت. فرصت باید جزئی از سیستم پرسنلی باشد. بسیاری از موارد بسیار پیش پا افتاده تر هستند، همانطور که وقتی یک مدیر دولتی اتفاق می افتد مسئول یک واحد خاص صرفاً به عملیات داخلی مربوط می شود.

کارایی و اثربخشی آن واحد تخصص، توابع را تقسیم می کند سازمان های دولتی به واحدهای قابل مدیریت. سوالات، مسائل، مشکلات، و جایگزین های پیش روی هر مدیر دولتی بر این اساس محدود خواهد شد. تخصص همچنین ارزش هایی را که یک مدیر عمومی باید رعایت کند محدود می کند در انتخاب از میان گزینه های رقیب حساب کنید. مدیران دولتی باید به دنبال ارتقای منافع عمومی باشند اقتدار آنها در انتخاب از میان سیاست های جایگزین آزاد نیستند یک مد بی بند و بار گاهی اوقات، سران سیاسی به خودی خود اقدام می کنند آژانس ها سعی می کنند به طور ریشه ای از ارزش های تاریخی یک آژانس فاصله بگیرند، اما این تقریباً همیشه باعث آشفتگی در ساختار اداری می شود و به ندرت اتفاق می افتد کاملاً موفق بنابراین، برای مدیر عمومی، این سوال در تصمیم گیری است ساختن این است: «در مجموعه ارزش هایی که در مقام رسمی من تجسم یافته است، چه باید و می توان انجام داد؟»

پاسخ ها ممکن است توسط فرهنگ یک آژانس به طور کلی و توسط محدود شود "کنترل های محل." به طور خاص، تخصص می تواند بر مقدمات شناختی و الگوهای فکری افراد تأثیر بگذارد. اجتماعی شدن و کار کردن در یک آژانس، یک تجارت ماهر، یا یک حرفه اغلب در راه تاثیر دارد مردم موقعیت ها را تعریف می کنند تصمیم گیرنده "به طور داوطلبانه دامنه را محدود می کند محرک هایی که به آنها توجه می شود ("این نوع چیزها بی ربط هستند" یا "چه چیزی آیا این به موضوع ربطی دارد؟") و طیف وسیعی از گزینه هایی که می توانند.

در نظر گرفته شود («هرگز به ذهنم خطور نمی کند که این کار را انجام دهم.») ۱ اهمیت کنترل های مقدماتی نه تنها با ماهیت تخصص، بلکه با آن نیز متفاوت است شخصیت و سطح کار چارلز پرو توضیح می دهد: زمانی که کار غیر روتین باشد، کنترل های پیش فرض از همه مهم تر هستند. . . و این یکی از دلایلی است که دانشمندان و دیگر متخصصان چنین وسعتی دارند سازمان های. محل آنها در موسسات آموزشی خود به خوبی تنظیم شده است انجمن های حرفه ای کنترل های محل نیز در نزدیکی این مکان بسیار مهم هستند در رأس سازمان، زیرا کار مدیریتی در آنجا روال کمتری دارد، [و] ارزیابی

فوری عواقب تصمیمات دشوار است. . . . ولی . . . کنترل‌های مقدماتی در همه سطوح وجود دارد که توسط مدارس ایجاد و تقویت می‌شود رسانه‌های جمعی و به طور کلی نهادهای فرهنگی.

سلسله مراتب

ماهیت سلسله مراتبی سازمان‌های بوروکراتیک نیز دامنه را محدود می‌کند انتخاب‌های موجود در اختیار تصمیم‌گیرندگان سلسله مراتب اقتدار را تعریف می‌کند مدیران دولتی به طور معمول، کسانی که اختیارات کمتری دارند، محدودیت بیشتری دارند انتخاب‌های پیش روی آنها برخی از مدیران دولتی تقریباً هیچ تصمیم مهمی نمی‌گیرند، بلکه تعداد زیادی از کارهای تکراری و معمول را انجام می‌دهند. به عنوان مثال یک کارمند در بخش وسایل نقلیه موتوری است که آزمایش بینایی را انجام می‌دهد. معیارهای قبولی در جای دیگری در سازمان تعیین می‌شود و کارمند در ایستگاه آزمایش مشاهده می‌کند که آیا یک مورد خاص فرد آن معیارها را برآورده کرده است. حتی با بالا رفتن رتبه‌های سازمانی به سمت‌هایی که دارای اختیارات قابل توجهی بر برنامه‌های خاص هستند، سلسله مراتب به محدود کردن مسئولیت‌های مسئولان ادامه می‌دهد و بنابراین به تعریف ارزش‌هایی که باید با آنها عمل کنند کمک می‌کند. این بدان معنا نیست که مدیران دولتی سطح متوسط هیچ انتخاب دشواری برای انجام دادن ندارند. اما تنها زمانی است که فرد به سطوح بالای یک ساختار سازمانی که معمولاً لازم است انتخاب‌هایی از آن در نظر گرفته شود در میان طیف گسترده‌ای از ارزش‌های رقیب و متضاد. مدیریت سطح خیابان، که بعداً در این فصل مورد بحث قرار خواهد گرفت، یک استثنا مهم است. تا حدی، همانطور که این بحث نشان می‌دهد، تخصص و سلسله مراتب به معنای محدود کردن اختیارات با یکدیگر همپوشانی دارند. اما تمایز در محدوده اختیارات محدود است: محدودیت‌های تخصصی اختیارات قضایی، در حالی که سلسله مراتب اختیارات مدیریتی را محدود می‌کند. این تفاوت تا حدودی ظریف است، اما می‌تواند در تمایز بین منتقل شود دو عبارت زیر: "من مسئول کاری که آنها در آن انجام می‌دهند نیستم عملیات" (تخصص) و «من قوانین را تعیین نمی‌کنم» (سلسله مراتب). سلسله مراتب افراد دارای اختیارات برتر را قادر می‌سازد تا ارزش را تعریف و محدود کنند.

انتخاب‌های موجود برای زیردستان

رسمی سازی

رسمی سازی به ویژه در تسهیل تصمیم‌گیری مهم است. استاندارد رویه‌های عملیاتی برای کاهش گزینه‌های موجود توسط مشخص کردن دقیق عوامل و اطلاعاتی که باید در نظر گرفته شوند انتخاب ورزش همانطور که اصطلاح "رسمی سازی" نشان می‌دهد، اشکال استاندارد شده است ممکن است برای درخواست اطلاعاتی که توسط سازمان دولتی مرتبط با تصمیم‌گیری آن است، استفاده شود. اطلاعات خاصی گنجانده شده است. اطلاعات دیگر مستثنی است. به طور خاص، محرومیت، تصمیم

گیری را ساده می کند زیرا آنچه را که باید در نظر گرفته شود محدود می کند. با این حال، حذف ممکن است مانع شود افراد از ارائه اطلاعات کاهش دهنده به عنوان مثال، در یک چندین ایالت برای کسانی که به دنبال رفاه بودند، شرایط اقامت طولانی مدت داشتند فواید. هدف از این الزامات جلوگیری از انتقال افراد به ایالتی برای دریافت مزایایی بالاتر از مزایای موجود در جاهای دیگر بود. اما فرآیندهای درخواست، هدف فرد را مشخص نکرد یا دلایل مهاجرت به ایالت، که می تواند شامل مسائل خانوادگی مانند نقل مکان با والدین یا سایر بستگان باشد. در عوض، مقررات و روند رسمی فرض می کردند که تازه واردها توسط بالاتر کشیده می شوند سود برد و این انگیزه را به همه آنها نسبت داد. در نهایت چنین اقامتی الزامات خلاف قانون اساسی اعلام شد، ۳ اما آنها همچنان یک تصویر واضح از نحوه استفاده از رسمی سازی برای اطمینان از اینکه اگر یک سازمان این کار را نمی کند، باقی می ماند ارتباط آن را پیش بینی کنید، برخی از اطلاعات نادیده گرفته خواهند شد. در موردی مانند یکی از توصیفات، رسمی سازی برای دستیابی به اهداف غیرشخصی و برابری رویه ای (به فصل ۱ مراجعه کنید). رسمی سازی ممکن است شامل بیان مستقیم تری از ارزش ها نیز باشد. می تواند به یک تصمیم گیرنده وزن نسبی که باید به آن ها اختصاص داده شود را نشان می دهد عواملی که در آن تعارض احتمالی بین آنها وجود دارد. بیانیه روشن از این را می توان در مجموعه اولیه کمیسیون خدمات ملکی ایالات متحده (CSC) یافت دستورالعمل های اقدام مثبت: «برنامه ها و دستورالعمل های اقدام آژانس دربرگیرنده اهداف و جدول زمانی باید بیان شود که تمامی اقدامات برای دستیابی به اهداف باید مطابق با الزامات سیستم شایستگی باشد.» ۴ این به وضوح قرار داده است ارزش شایستگی بالاتر از تنوع در مدیریت پرسنل فدرال است. برای کسانی که در مورد اجرای اقدام مثبت، CSC تصمیم می گیرند بیان ارزش ها به عنوان یک محدودیت عمل کرد که به طور قابل توجهی مسیرهای عمل جایگزین مجاز را کاهش داد.

شایستگی

رویکرد مدیریتی سنتی به مدیریت دولتی نیز بر آن تأثیر می گذارد فرآیند تصمیم گیری با تلاش برای اطمینان از اینکه مدیران دولتی دارند توانایی فنی برای انجام منطقی ترین انتخاب ها. همچنین به دنبال تضمین است که از این توانایی فارغ از ملاحظات سیاسی حزبی استفاده خواهند کرد. تلاش برای تخصص فنی و غیر حزبی در سیستم شایستگی تجسم یافته است. کارکنان شایستگی به کسانی گفته می شود که می توانند شغل خود را درک کنند استخدام می شوند تا اطلاعاتی را که در اختیار دارند، پردازش کنند و چنین مفاهیمی را درک کنند به عنوان تخصص و سلسله مراتب. بیشتر انتظار می رود که آنها را اجرا کنند کارآمد عمل می کند. اعمال آنها باید بر اساس سلسله مراتب، قوانین، و ارزش های آژانس و همچنین توسط حاکمیت قانون اداره شود. آنها قرار نیست هنگام اجرای اراده قانونگذار یا رؤسای خود، عقاید یا وابستگی های سیاسی شخصی خود را در نظر بگیرند. محدودیت

های رویکرد مدیریت سنتی در تصمیم‌گیری اغلب با توسعه فرهنگ سازمانی تقویت می‌شود. که مشخصه آژانس‌ها هستند. اینها زمانی توسعه می‌یابند که آژانس‌ها شروع به بیان مجموعه‌ای از ارزش‌ها می‌کنند، زیرا افرادی را برای بالاترین موقعیت‌های شغلی خود استخدام می‌کنند که این ارزش‌ها را منعکس می‌کنند، و زمانی که ارزش‌ها از طریق بیان می‌شوند. مکانیسم‌های رویه‌ای و رسمی‌سازی به گفته هارولد سیدمن، الف تحلیلگر قدیمی دولت فدرال: «هر آژانس فرهنگ خاص خود را دارد و مجموعه درونی وفاداری‌ها و ارزش‌هایی که احتمالاً اقدامات آن را هدایت می‌کند و سیاست‌های آن را تحت تأثیر قرار دهد.» بنابراین، «پاسخ‌های نهادی بسیار قابل پیش‌بینی است.» ۵ به روش‌هایی که توضیح داده شد، رویکرد مدیریتی سنتی یک طراحی سازمانی که تأثیر مهمی بر مدیریت عمومی دارد تصمیم‌گیری. رویکرد لزوماً واقعیت «محدود شده را می‌پذیرد عقلانیت» (به فصل ۴ مراجعه کنید)، زیرا همه پیامدهای یک مجموعه نیست احتمالاً تصمیم از قبل مشخص می‌شود. با این حال، سعی در تقویت دارد عقلانیت از طریق تخصص، سلسله‌مراتب، رسمی‌سازی و فنی‌صلاحت. گاهی اوقات تلاش برای ساختار تصمیم‌گیری برای عقلانیت نیاز است شکل "مقررات شبکه" ("قانون شبکه"). برای برنامه بیمه از کارافتادگی تامین اجتماعی (SSDI این قوانین آژانس، SSDI را در زمانی که هیچ شغلی در کشور وجود نداشت، در دسترس قرار داد اقتصادی که یک فرد آسیب دیده می‌تواند به طور پایدار انجام دهد. این مقررات در جعبه ۷,۱ کار را به عنوان "سبک" (قانون ۲۰۲) و "متوسط" طبقه بندی کرد. (قاعده ۲۰۳). سن، تحصیلات و سابقه کار قبلی در نظر گرفته شد عوامل تعیین کننده ناتوانی قانون ۲۰۲,۰۱ بیان کرد که یک کارگر دارای نقص در سنین بالا (۵۵) و بالاتر) که دارای تحصیلات محدود و فاقد مهارت بودند معلول محسوب می‌شود. در مقابل، قانون ۲۰۲,۰۳ یک فرد را تعیین کرد هم سن و هم تحصیلات اما با مهارت‌های قابل انتقال در دسته "غیرفعال نیست." مقررات شبکه به وضوح صلاحیت مدیران فردی را کاهش می‌دهد و استماع بازرسان در تعیین وضعیت افرادی که پرونده آنهاست پیش از آنها هستند. آنها سیاست‌ها را روشن می‌کنند و درمان یکسان را ترویج می‌کنند. آنها تصمیم‌گیرندگان را از در نظر گرفتن عواملی که قوانین غیرضروری می‌دانند جلوگیری می‌کند. در عین حال، مقررات این کار را دشوار می‌کند یا ارزیابی وضعیت شخصی هر مدعی برای بازرسان غیرممکن است. در نتیجه، فردی که به سن پیشرفته نزدیک می‌شود (۵۰ تا ۵۴) گاهی اوقات با فردی که ۵۵ سال دارد متفاوت رفتار می‌شود، حتی اگر برای همه مقاصد و مقاصد دیگر تفاوت فیزیکی یا ذهنی قابل توجهی ندارد بین آنها. ذهن و بدن یک فرد ۵۴ ساله ممکن است بیشتر از آن‌ها پیر شده باشد کسی که ۵۵ سال یا بیشتر دارد. بنابراین، عقلانیت رگه‌های شبکه بستگی به مناسب بودن مقوله‌هایی که در آن گنجانده شده اند دو مدل از سه مدل تصمیم‌گیری سازمانی گراهام آلیسون ۷ به خوبی بر روی مفاهیم ما از رویکردهای مدیریتی، سیاسی و حقوقی نگاشت به مدیریت دولتی بحث آلیسون در مورد "مدل بازیگر منطقی" مکمل رویکرد مدیریتی در مدیریت دولتی است. این مدل، رویکرد منطقی - جامع تصمیم‌گیری بر اساس روش علمی، در بخش زیر مورد بحث قرار

می گیرد. «فرایند سازمانی مدل» درک ما از رویکرد سیاسی به مدیریت دولتی را نشان می دهد. دادن و گرفتن مذاکره و چانه زنی سیاسی، محدود شده است توسط قوانین و فرآیندهای سازمانی، این مدل تصمیم گیری را تعریف می کند. ما به این مدل در بخش اصلی بعدی این فصل می پردازیم. سومین آلیسون مدل تصمیم گیری، «مدل سیاست دولتی» مناسب نیست به طور منظم در رویکرد سه بخشی ما برای درک مدیریت دولتی. با این حال، این مدل تصادفی، "سطل زباله" تصمیم گیری را توصیف می کند واقعیت بسیاری از افراد در سازمان ها و بحث مختصری در پایان این فصل را ایجاب می کند.

مدل منطقی - جامع

در شکل ساده شده، مدل منطقی - جامع از موارد زیر تشکیل شده است

مراحل:

• اهداف را تعیین کنید.

• ابزارهای دستیابی به اهداف را در نظر بگیرید.

• بهترین جایگزین را انتخاب کن.

بگذارید هر کدام را به نوبه خود مورد بحث قرار دهیم.

تعیین اهداف

در تصمیم گیری، یک مدیر دولتی ابتدا باید اهداف را تعیین کند سیاست عمومی این اهداف باید در شرایط عملیاتی شناسایی شوند راه هایی که می توان مشاهده کرد و بهتر است اندازه گیری کرد. مجدداً، فرصت های شغلی برابر (EEO) همانطور که در بخش دولتی اعمال می شود، خوب است. اگر هدف به عنوان فرصت برابر در استخدام دولتی تعریف شود، هدف لزوماً مبهم و دشوار خواهد ماند. برابر فرصت ممکن است غیرقابل تعریف باشد (آیا این عدم تبعیض است یا برابری می کند فرصت با یکسان کردن آموزش، تغذیه، مسکن و غیره، یا جبران ضررهایی است که جامعه بر گروه ها وارد می کند؟) همچنین EEO نمی تواند به طور مستقیم دیده یا اندازه گیری شود، اگرچه برخی از شاخص های جایگزین را می توان توسعه داد. اما اگر فرصت برابر به عنوان بازنمایی اجتماعی از گروه های نیروی کار بخش دولتی، هدفی وجود خواهد داشت که می تواند باشد به راحتی مشاهده و اندازه گیری می شود. بازنمایی اجتماعی بسیار ملموس تر از این است فرصت با این حال، همانطور که بحث شد، یک مدیر دولتی دارای دست آزاد در تعیین اهداف او توسط اقتدار، تخصص، سلسله مراتب، قانون و عوامل سیاسی محدود شده است. در صورتی که قانونگذار به طور کامل روشن باشد که چه می خواهد، جایگزین های موجود را به شدت کاهش می دهد مدیر دولتی سعی در تفسیر اراده خود دارد.

در نظر گرفتن وسایل

پس از تعیین اهداف سیاست عمومی، ابزارهای مختلفی برای دستیابی به آنها باید در نظر گرفته شود. اگر جامعیت لازم باشد تقریباً تمام ابزارهای بالقوه ای که می توان شناسایی کرد باید مورد بررسی دقیق قرار گیرند. این ممکن است مستلزم تکیه شدید بر نظریه باشد، زیرا بسیار بعید است که تمام ابزارهای بالقوه در یک زمان در عمل آزمایش و ارزیابی شده اند. بر اساس مدل عقلایی-جامع، در نظر گرفتن ابزارهای بالقوه برای رسیدن به اهداف، یک مدیر دولتی موظف است سعی کنید تمام عواقب هر یک از ابزارها را در تمام زمینه های مختلف طرح ریزی کنید از نگرانی دولتی این می تواند یک سفارش بلند باشد. با ادامه مثال فرصت شغلی برابر ((EEO، چندین ابزار را می توان شناسایی کرد. با فرض اینکه هدف در قالب تعریف شده باشد از نمایندگی اجتماعی، همانطور که در استخدام فدرال است، تلاش برای استخدام و بعداً اعضای از همه اقشار جامعه را ارتقاء دهند و از بین بردن موانعی که ممکن است برخی گروه ها در رقابت برای استخدام با آن مواجه شوند، ممکن است. به عنوان ابزار مناسب در نظر گرفته شود. به طور مشابه، ممکن است از اعضای گروه های کم نمایش در کاهش حمایت شود. علاوه بر این، مختلف برنامه های آموزشی ویژه برای ارتقای تحرک صعودی آنها در خدمات ملکی می تواند توسعه یابد. سایر ابزارهای بالقوه شامل برنامه های دولتی، مشابه مواردی که توسط ارتش برای تامین مالی کالج و فارغ التحصیلان دانشجویان استفاده می شود آموزش در ازای تعهد دانش آموزان برای پیوستن به خدمات مدنی برای یک تعداد سال مشخص حذف ترجیحات کهنه سربازان همچنان ادامه دارد وسیله ای برای ارتقای اشتغال زنان باشد. هدف اجتماعی نمایندگی همچنین می تواند با اخراج غیر اقلیت ها (مردان سفید پوست) به دست آید فضا را برای آمریکایی های آفریقایی تبار، اسپانیایی تبارها، زنان و سایر اهداف EEO ایجاد کنید. احتمال دیگر حذف امتحانات شایستگی رقابتی و "قاعده سه" (به فصل ۵ مراجعه کنید) به نفع امتحانات قبولی است. که مجموعه متنوع تری از واجدین شرایط را به همراه خواهد داشت. در این زمینه می توان به شناسایی ابزارهای بالقوه ادامه داد، و این دقیقاً همان چیزی است که مدل جامع عقلانی به دنبال تضمین آن است.

انتخاب بهترین جایگزین

هنگامی که تمام ابزارهای بالقوه برای دستیابی به یک هدف مشخص شد، ضروری است برای انتخاب از بین آنها بر اساس رویکرد مدیریتی سنتی، این انتخاب باید برای به حداکثر رساندن کارایی، صرفه جویی و اثربخشی انجام شود. در جایی که این سه ارزش کاملاً با یکدیگر هماهنگ نیستند، باید تعادل مناسبی بین آنها برقرار شود. اگرچه ممکن است دشوار باشد، شکی نیست که این ارزش ها می توانند به عنوان راهنماهای مفید عمل کنند. برای مثال، از نظر EEO، آنها احتمالاً ایجاد برنامه هایی برای پرداخت را رد می کنند. برای تحصیلات عالی زنان و اعضای گروه های اقلیت در ازای آن برای تعهدی

که از جانب آنها به کار برای مدت نسبتاً کوتاهی دارند. ارائه آموزش در مقیاس بزرگ به اقلیت ها و زنان نیز ممکن است گران تمام شود. جدا از مشکلات احتمالی سیاسی و حقوقی، اخراج مردان سفیدپوست می تواند منجر شود به تضعیف روحیه، ناکارآمدی و واکنش سیاسی گسترده. با این حال، تنها تکیه بر تلاش های گسترده استخدامی ممکن است در ایجاد تغییر بی اثر باشد. برای انتخاب مطلوب ترین وسیله در چنین شرایطی، ممکن است برنامه ای با استفاده از آموزش، استخدام تهاجمی ایجاد شود. زنان و اعضای گروه های اقلیت، و اصلاح جانبازان اولویت و دستگاه های مختلف پرسنل برای کاهش اثرات متفاوت امتحانات رقابتی و قانون سه. نتیجه، حداقل در تئوری، الف است برنامه جامع طراحی شده برای عمل در محدوده آنچه هست از نظر کارایی، اقتصادی و اثربخشی قابل قبول است. آیا چنین است این برنامه با توجه به محدودیت های سیاسی و قانونی می تواند بلافاصله در عمل اعمال شود، اما موضوع دیگری است.

نقد الگوی عقلانی - جامع

مدل عقلانی - جامع برگرفته از مدیریت سنتی دیدگاه مدیریت دولتی دارای مزایای مهمی است. جامع است و جهت گیری خوبی در انتخاب پتانسیل ارائه می دهد به معنای اهداف سیاستی مشخص شده است. این یک مدیر عمومی را تشویق می کند به یک مشکل فکر کنید و از تخصص فنی خود در شناسایی بهترین راه حل استفاده کنید. اگر به تصمیم گیری اداری عمومی به عنوان یک نگاه کنیم تلاش برای حل مسئله، مدل منطقی-جامع اغلب مفید است. با این وجود، در عمل این مدل همیشه برای ماهیت تصمیم گیری دولتی مناسب نیست.

اهداف نامشخص

همانطور که قبلاً در زمینه های دیگر بحث شد، کارایی، اقتصاد و اثربخشی لزوماً ارزش های غالب در دولت نیستند. بسیاری از آژانس ها هستند متهم به انجام یک یا آن چیز "در راستای منافع عمومی" است. هرچند آن احتمالاً برای جامعه سیاسی لازم است که باور کند که یک منفعت عمومی وجود دارد، ممکن است تشخیص آنچه که منافع عمومی نیاز دارد غیرممکن باشد. در شرایط عملیاتی این به این دلیل است که به محض اینکه خاص می شویم، تمایل داریم برای ایجاد تضاد به عنوان مثال، کهنه سربازان ممکن است با اشتغال برابر موافقت کنند فرصت به نفع عمومی است، اما آنها احتمالاً مخالف هستند منافع عمومی مستلزم حذف ترجیحات برای گروه خود است.

پلورالیسم سیاسی و اجماع سازی

در سیاست کثرت گرا، گاهی اوقات اجماع با توسعه فراگیر ایجاد می شود ائتلاف هایی که تمایل دارند چیزی را به بسیاری از گروه های سیاسی مهم ارائه دهند بدون اینکه در مورد اهداف یک سیاست و اولویت ها مشخص باشد درون آن با نگاهی به EEO در دولت فدرال، می توانیم تأثیر آن را ببینیم. از

این گرایش این برنامه با تمرکز واضح بر روی سیاه ایجاد شد. استخدام؛ متعاقباً، زنان و اسپانیایی‌ها در آن گنجانده شدند. دامنه؛ امروزه نه تنها این گروه‌ها بلکه بومیان آمریکا را نیز شامل می‌شود.

ساکنان جزایر اقیانوس آرام، آمریکایی‌های آسیایی، کهنه‌سربازان و افراد دارای معلولیت. در برخی از مناطق همجنس‌گرایان و همجنس‌گرایان به دنبال حمایت ویژه در برابر تبعیض در مشاغل عمومی و مزایای شریک‌خانگی برای ایجاد چنین مواردی هستند. اشتغال برای آنها جذاب‌تر است. این رویکرد ائتلاف‌های گسترده‌ای را برای حمایت از برنامه‌های یک مدیر دولتی ایجاد می‌کند، اما بیان دقیق اهداف یک برنامه را دشوار می‌کند. در شرایط عملیاتی یا برای تعیین اولویت‌ها هستند. بنابراین، ترجیح کهنه‌سربازان تأثیر نامطلوبی بر منافع شغلی زنان دارد. اینها هم نیستند منافع شغلی آمریکایی‌های آفریقایی‌تبار و اسپانیایی‌تبارها یکسان است. سود برای یک گروه لزوماً با فرصت شغلی بیشتر برای گروه دیگر همراه نیست. لاتین‌تبارها، آمریکایی‌های مکزیکی، آمریکایی‌های کوبایی و پورتوریکویی‌ها که اغلب برای اهداف آماری در گزارش‌های EEO جمع می‌شوند، ممکن است همه علائق شغلی متفاوتی داشته باشند.

محدودیت‌های زمانی

یک مشکل اضافی با مدل عقلایی-جامع این است که آن فرض می‌کند که مدیران دولتی وقت دارند به مشکلات در الف رسیدگی کنند روشی بی‌علاقه، شناسایی جامع همه ابزارهای بالقوه برای دستیابی به اهداف مشخص شده، و ارزیابی همه این ابزارها از نظر کارایی، اقتصاد و اثربخشی اگرچه گاهی اوقات شرایطی وجود دارد که در آن یک مدیر دولتی واقعاً در این روش فعال است، بسیاری از شاغلان آن مدیریت دولتی چنین سناریویی را با محیط کارشان بیگانه خواهد یافت. تا حد زیادی، مدیریت دولتی در ایالات متحده فعال نیست، بلکه واکنشی است. این مستلزم آن است که مدیران دولتی به طور نسبی برخورد کنند به سرعت با مشکلات، ضرب‌الاجل‌ها یا بحران‌ها. خیلی‌ها به سختی وقت کافی برای این کار دارند حتی یک وسیله بالقوه برای رسیدن به هدف را شناسایی کنید، خیلی کمتر برای شناسایی تلاش کنید تمام ابزارهای بالقوه و سپس تعیین کنید که از نظر کارایی بهترین است.

اقتصاد و اثربخشی

تخصص

یکی دیگر از مشکلات رویکرد منطقی-جامع این است که تخصصی که از آن چنین استفاده قوی می‌کند ممکن است به یک بدهی تبدیل شود. ما با تصویر دست راست دولت که نمیدانستند آشنا هستند سمت چپ در حال انجام است. این به این دلیل است که دست‌ها در حوزه‌های مختلف عمل می‌کنند.

کنند، تحت محدودیت های زمانی مختلف و با اهداف متفاوت. اما مدرن دولت بیش از دو دست دارد. شاخک های تقریباً بی شماری دارد. این مدیر عمومی که یکی از این موارد را اجرا می کند، در مواردی ملزم به حضور در آن است با اعمال دیگری مغایرت دارد. وزارت امور خارجه به این نتیجه رسید در جنگ ۱۹۷۱ هند و پاکستان در حالی که وزارت دفاع یک طرفه بود از دیگری حمایت کرد! یا اینکه چگونه یک آژانس به دنبال حفظ مناطق وحشی و تالاب است در حالی که دیگری برای توسعه آنها مبارزه می کند.

تفکر گروهی

گروه ها همچنین می توانند برای مدل منطقی-جامع مشکلاتی ایجاد کنند. ایروینگ جانیس مفهومی به نام تفکر گروهی را سیستماتیک کرد. ایده اصلی پشت آن تفکر گروهی این است که افراد تصمیم می گیرند تعارض درون گروه را به حداقل برسانند با تلاش برای اجماع در تصمیم گیری بدون گذراندن همه موارد عناصر مدل منطقی-جامع پرسشگری انتقادی و بررسی اهداف، ابزارها و جایگزین های تصمیم مورد نظر. جنیس هشت "نشانه" تفکر گروهی را ایجاد کرد:

۱. احساس آسیب ناپذیری که باعث ایجاد خوش بینی مفرط و ریسک پذیری را تشویق می کند
۲. تنزیل هشدارهایی که ممکن است مفروضات را به چالش بکشد
۳. اعتقاد بی چون و چرا به اخلاقیات گروه، باعث می شود که اعضا عواقب اعمال خود را نادیده می گیرند
۴. دیدگاه های کلیشه ای رهبران دشمن
۵. فشار برای انطباق با اعضای گروهی که موافق نیستند
۶. خاموش کردن ایده هایی که از اجماع ظاهری گروه منحرف می شوند
۷. توهم اتفاق نظر در مورد همراهی با گروه
۸. محافظان ذهن - اعضای خود منصوب شده که از گروه محافظت می کنند

نظرات مخالف

یک مثال کلاسیک مدیریت دولتی از گروه اندیشی شامل تصمیم به پرتاب شاتل فضایی چلنجر در سال ۱۹۸۶ است. معیارها ناقص بودند و حلقه های O در تقویت کننده موشک جامد ممکن است اگر دما از ۵۳۸ فارنهایت بالاتر نرود، آنها تسلیم شدند فشارهای گروهی برای امضای پرتاب در این حالت شدید، تفکر گروهی رهبری کرد به مرگ هفت خدمه چلنجر.

تا حدودی، تخصص نیز ارزیابی کامل هزینه ها را دشوار می کند هر اقدام خاص دولتی آژانسی که در الف تصمیم می گیرد حوزه سیاست پیچیده ممکن است مشکلات جدیدی را برای سایر آژانس ها ایجاد کند. برای مثال، تصمیمات وزارت دفاع برای بستن یا کوچک کردن پایگاه های نظامی می تواند هزینه های قابل توجهی برای اشتغال فدرال و ایالتی و رفاه اجتماعی ایجاد می کند. برنامه ها و عمیقاً برآشتگی مالی اقتصادهای محلی و دولت ها. برای مدل منطقی-جامع، مشکل این است که این هزینه های جابجا شده است ارزیابی آنها دشوار است زیرا تمایل دارند در سیستم تخصصی گم شوند حوزه های قضایی با رشد دولت اداری، مشکل پیچیده تر می شود و کمتر واقعاً خارج از نگرانی های دولتی است، به طوری که حتی هزینه ها نیز وجود دارد تغییر از دولت به جامعه در نهایت به یک سیاست عمومی تبدیل می شود.

آخرین انتقاد به مدل عقلانی-جامع این است که به دلیل آن با تکیه بر نظریه و تخصص انتزاعی، می تواند تصمیماتی را تولید کند که در عمل نامناسب هستند. ظاهراً این یکی از دلایل برنامه ریزی متمرکز است در جوامع سیاسی مختلف به خوبی پیش بینی نشده است. همچنین تا حدی توضیح می دهد که چرا تکنیک های مختلف بودجه بندی، مانند PPBS و ZBB، به خوبی پیش بینی شده در ایالات متحده کار نکرده اند. (به فصل ۶ مراجعه کنید).

رویکرد سیاسی به تصمیم گیری: مدل افزایشی

منتقدان مدل منطقی-جامع تصمیم گیری استدلال می کنند که چنین است غیرواقعی، که ارزش های آن لزوماً با ارزش های دولت مطابقت ندارد با ماهیت عملیات اداری معاصر مطابقت ندارد و مدیران را ملزم می کند تا حدی از عقلانیت و جامعیت عمل کنند این منتقدان پیشنهاد می کنند که فرآیند دیگری است برای بخش عمومی در ایالات متحده مناسب تر است - فرآیندی که به آن لقب داده می شود مدل افزایشی. ۱۴ طرفداران این مدل یک استدلال دوگانه ایجاد می کنند: اول، که رویکرد افزایشی بیشتر از ویژگی های اداری دولتی است عملیات در ایالات متحده، و دوم اینکه این مدلی است که باید تا حد زیادی به آن تکیه کرد. علاوه بر این، آنها ادعا می کنند که با ماهیت آن مطابقت دارد سیاست ایالات متحده و نهادهای سیاسی به خوبی و اینکه الگویی است که مدیران دولتی می توانند درخواست دهند. مدل تصمیم گیری تصمیم گیری با امر سیاسی مطابقت دارد رویکرد مدیریت دولتی بر لزوم پاسخگویی مدیران دولتی به جامعه سیاسی، نمایندگی سیاسی گروه های تشکیل دهنده آن و پاسخگو بودن به منتخبان تاکید می کند. مقامات با هم، این ارزش ها تصمیم گیری اداری را دیکته می کنند باید مشارکت عمومی داشته باشد، که مدیریت دولتی باید باشد بر

اساس توسعه ائتلاف های سیاسی و اجماع سیاسی و که باید به مقامات سیاسی غیرمتخصص اجازه دهد نه تنها به آنها جهت دهند مدیران دولتی و همچنین اعمال فشار بر آنها برای تصمیم گیری به نفع یک برنامه سیاست یا دیگری طرفداران آن استدلال می کنند که مدل افزایشی ابهام را تشخیص می دهد از بسیاری از اهداف اعلام شده سیاست عمومی چنین ابهامی طبیعی تلقی می شود در یک جامعه سیاسی کثرت گرا و اغلب به نظر می رسد قیمت ساختمان است اجماع به اندازه کافی قوی برای حمایت از برنامه های اداری. سیاست، در این دیدگاه، اغلب مستلزم آن است که اهداف سیاست عمومی در آن بیان نشود شرایط عملیاتی در اینجا تفاوت بین EEO و اقدام مثبت نهفته است ((AA)، به عنوان مثال. ایجاد اجماع به نفع EEO آسانتر است، زیرا در به طور انتزاعی هر کسی می تواند از اصل برابری فرصت ها حمایت کند. با این حال، اگر با استفاده از اهداف و جدول زمانی به منظور عملیاتی شود با استخدام اعضای گروه های اجتماعی خاص، حمایت از این برنامه ممکن است کاهش یابد به شدت، و چالش های حقوقی محتمل تر خواهد بود. اهداف و جدول زمانی مشخص، برخی از گروه ها را به عنوان ذینفع و برخی دیگر را مشمول بالقوه می دانند بارهای سنگین در نتیجه، برخی از کسانی که می توانند به طور انتزاعی از EEO پشتیبانی کنند، ممکن است مخالفت با یک برنامه AA خاص که از اهداف و جدول زمانی استفاده می کند. یک پدیده مشابه از نظر بیانیه مأموریت آژانس به رخ می دهد در خدمت «منافع عمومی»، تضمین «برابری» و غیره. تا زمانی که اینها اصطلاحات در مفهوم عملیاتی تعریف نشده باقی می مانند، یک ائتلاف گسترده می تواند حمایت کند برنامه های طراحی شده برای مدیریت آنها (این نکته در مورد نشان داده شده است مطالعه بنزن در محل کار در ادامه این فصل ارائه شده است). آهسته رفتن شایستگی دارد. اگر قیمت دقیقاً تعریف شود هدف از دست دادن حمایت سیاسی و از بین رفتن یک دستگاه اداری است برنامه، مدیران دولتی تمایلی به بیان مأموریت های خود ندارند یا اهداف به صورت جامع یا عملیاتی. بلکه ترجیح خواهند داد برای حرکت آهسته و گام به گام به سمت وضعیت تا حدودی بهبود یافته، اگر چه این ممکن است نیاز به برخی از عقب نشینی و اصلاح مداوم داشته باشد سیاست ها و ابزارهای اجرای آنها. به عبارت دیگر، چنین رویکردی افزایشی خواهد بود و از نظر بسیاری همگام با سبک خواهد بود از سیاست ایالات متحده اجزای مدل افزایشی از نظر رویه ای، مدل افزایشی فرآیند کلی زیر را برای آن مشخص می کند تصمیم گیری اداری:

- بازتعریف انتهای آن
- رسیدن به یک اجماع
- اتخاذ یک تصمیم رضایت بخش
- تعریف مجدد انتهای

ابزارها و اهداف به عنوان متمایز از یکدیگر تلقی نمی شوند. این مدل تشخیص می دهد که اهداف سیاست ممکن است آنقدر نامشخص باشند که به عنوان هدف در هر مفهوم عملیاتی عمل کنند. در نتیجه، اهداف سیاست دولت اغلب توسط ابزارهای موجود در اختیار آژانس برای حرکت در جهت گیری های کلی سیاست. به عنوان مثال، در مثال EEO، این امر مستلزم آن بود که، در صورت استفاده، استخدام یا اهداف تبلیغاتی و جدول زمانی، که همیشه طبق قانون اساسی در بخش عمومی مشکوک هستند، علاوه بر امتحانات شایستگی، اولویت جانبازان، قانون سه و غیره تشخیص می دهد که از نظر سیاسی غیرممکن است اصلاح سیستم پرسنل در یک ضربه، اما در نهایت برابری بیشتر فرصت یا نمایندگی اجتماعی را می توان با توسعه محدود به دست آورد برنامه هایی برای این اهداف اگر وسیله ای برای دستیابی به نمایندگی اجتماعی کامل از همه قومیت ها و نژادها باشد گروه ها در جامعه بدون چنین اصلاحات اساسی در دسترس نیستند بازنمایی اجتماعی ممکن است دوباره تعریف شود. بنابراین، می توان آن را به عنوان نماینده ی متناسب اقلیت ها و زنان در سن کار تعریف کرد. این هم ممکنه دست نیافتنی باشد و پایان ممکن است بیشتر به عنوان نمایندگی متناسب این گروه ها در نیروی کار بازتعریف شود. چنین هدفی ممکن است فراتر باشد به عنوان نماینده متناسب گروه های نیروی کار در مشاغلی که پرسنل دولتی در آن مشغول هستند، کاهش یافته است. هنوز دورتر اصلاح ممکن است به این صورت باشد که کارکنان هر آژانس معین باید متناسب باشند نماینده گروه های اقلیت و زنان در نیروی کار در مشاغل و در منطقه جغرافیایی که آژانس در آن پرسنل خود را استخدام می کند. در چنین شرایطی، ابزارهای موجود در نهایت تعیین می کنند که هدف چیست سیاست عمومی خواهد بود - حداقل تا زمانی که امکان استفاده از ابزارهای دیگر وجود داشته باشد ایجاد اجماع برای اهداف دیگر.

رسیدن به یک اجماع

آزمون یک تصمیم خوب توافق یا اجماع به نفع سیاست و روش اجرای آن است. ابزارها و اهداف به عنوان بسته هایی کم و بیش قابل قبول برای جوامع ذی نفع مرتبط تلقی می شوند. بسته که قابل قبول ترین است - که بیشترین حمایت را پشت سر خود دارد - معمولاً "بهترین" رویکرد در نظر گرفته شده است. در این معنا، نمایندگی و پاسخگویی بر کارایی، صرفه جویی و اثربخشی به عنوان ارزش هایی که باید باشند، غالب است. در انتخاب وسیله جستجو کرد. ارزش های مدیریتی سنتی به این صورت تلقی نمی شوند توسط مدل افزایشی بی اهمیت هستند، اما به عنوان برجسته ترین آنها سنجیده نمی شوند. برنامه ای که کمتر انجام می دهد و هزینه بیشتری دارد ممکن است در این برنامه قابل قبول تر باشد مدل افزایشی نسبت به مدلی که مقرون به صرفه تر و کارآمدتر است. این دیدگاه متضمن چندین نکته اضافی است:

۱. زیرا آزمون یک سیاست خوب، میزان حمایت سیاسی از آن است ایجاد می کند، تصمیمات در برابر تأثیر آنها در تولید الف آزمایش نمی شوند تغییر در یک حوزه معین از زندگی اجتماعی، اقتصادی یا سیاسی. بلکه، آزمون حفظ حمایت سیاسی است که اغلب از طریق بیان می شود افزایش در تخصیص بودجه در نتیجه، حتی برنامه ای که بسیار نمادین است و هیچ تأثیر قابل تشخیصی بر جامعه ندارد به غیر از ایجاد پشتیبانی را می توان موفق در نظر گرفت.

۲. زیرا آزمون یک سیاست خوب، تأثیر آن بر برخی اقتصادی یا مشکل اجتماعی بلکه حمایتی که برای مخالفت با یک برنامه ایجاد می کند به طور کلی لازم است که نشان دهیم چه چیزی بهتر است. این نیست کافی است بگوییم که برنامه کار نمی کند. یکی باید نشان دهد که چیست کار خواهد کرد.

۳. این رویه برای قضاوت تصمیمات اداری تمایل به یک مانعی برای ارزیابی خط مشی و انجام ارزیابی عملکرد دشوار. در اینجا دوباره، گسست بین سیاسی و رویکردهای مدیریتی در مدیریت دولتی مشهود است. (خط مشی ارزیابی در فصل بعدی مورد بحث قرار می گیرد.)

اتخاذ یک تصمیم رضایت بخش

در فرآیند تصمیم‌گیری افزایشی، تحلیل نسبت به رویکرد عقلانی-جامع محدودتر است. تصمیم‌گیری سازندگانی که از رویکرد افزایشی استفاده می‌کنند، چند بسته ابزاری را در نظر می‌گیرند و یکی را که رضایت‌بخش است انتخاب می‌کنند. تلاش کمی یا هیچ تلاشی برای رسیدن به یک انجام نمی‌شود تصمیم‌بینه ای که مقادیر مربوطه را به حداکثر می‌رساند. به گفته هربرت مفهوم «راضی‌کننده» الف سایمون، حتی تلاش برای انجام آن نیز عقلانی نیست هر مجموعه ای از ارزش‌ها را به حداکثر برسانید. در عوض، تصمیم‌گیری‌ها بر اساس عملکرد گذشته هدایت می‌شوند و تمایل زیادی به اتکال شدید به نظریه ندارند. با این حال، درجه قابل توجهی از جامعیت ممکن است در مدل تصمیم‌گیری افزایشی تعبیه شود با تشویق به مشارکت گروه‌های ذینفع مربوطه، سایر سازمان‌ها، اعضای قوه مقننه و ذینفعان در فرآیند تصمیم‌گیری در مورد خط مشی. تا حدودی این رویکرد در اداره فدرال تجسم یافته است قانون رویه ۱۹۴۶ و بسیاری از قوانین ایالتی مشابه. بر اساس چنین قانونی، زمانی که یک آژانس در حال بررسی اتخاذ یک سیاست جدید از طریق حاکمیت غیررسمی است ایجاد، معمولاً باید تغییرات قوانین پیشنهادی و توضیحی درباره آن را منتشر کند آنها را در یک انجمن عمومی ممکن است منطق پشت پیشنهادات خود را با جزئیات قابل توجهی توضیح دهد. به افراد علاقه مند فرصتی داده می‌شود که به صورت کتبی پاسخ دهند و گاهی اوقات از طریق جلسات استماع، و آژانس قرار است این پاسخ‌ها را دریافت کند قبل از صدور قوانین نهایی آن را در نظر بگیرد. اغلب کمیته‌های مشورتی ایجاد می‌شوند یا مجاز به مشارکت در سیاست‌گذاری آژانس. قاعده‌سازی دقیق‌تر که به آن قانون‌سازی «رسمی» یا «قانون‌سازی در پرونده» گفته می‌شود، الف تریبون شبه قضایی که بسیاری

از علاقمندان آگاه می‌توانند در آن مطالب خود را ارائه دهند دیدگاه‌ها به قضات حقوق اداری یا سایر مقامات ریاست. هنگامی که چنین نمایندگی کثرت‌گرایانه‌ای ارائه می‌شود، درجه‌ای از جامعیت در توجه آژانس به آنچه که می‌تواند و باید ارائه شود توسعه می‌یابد. انجام شود. این حوزه‌ای است که در آن تأکید رویکرد سیاسی بر الف ساختار اداری پراکنده رویکرد آن را نسبت به تصمیم‌گیری تقویت می‌کند ساخت. ماموریت‌های آژانس همپوشانی مستلزم مشارکت چندین نفر است واحدهای اداری در تصمیم‌گیری‌های کلان، و این واحدها احتمالاً دیدگاه‌های متفاوتی را بیان کند مصالحه در راستای منافع توسعه خواهد یافت حفظ همکاری و حمایت به طور کلی، خروج رادیکال از رویه‌ها و سیاست‌های گذشته محدود خواهد بود. این به عنوان تقویت ثبات در نظر گرفته می‌شود و ثبات در مدیریت دولتی.

نقدی بر مدل افزایشی

رویکرد افزایشی دارای مزایای عمده‌ای در بازنمایی و پاسخگویی، اما محدودیت‌های آن شاید به همان اندازه روشن باشد. اولاً، ذاتاً محافظه‌کارانه است تا جایی که ممکن است برای آن بسیار دشوار شود دولت به طور موثر به تغییرات جامعه پاسخ دهد. پلورالیسم تمایل دارد خودتقویت‌کننده باشد هر منفعتی به دنبال سخنگوی حکومتی خودش است (دفتر یا آژانس). هر چه تعداد واحدهای اداری درگیر بیشتر باشد، هماهنگی دشوارتر می‌شود. در نتیجه، بین سازمانی بیشتر کمیته‌های هماهنگی ایجاد می‌شود. سیاست مورد قضاوت با اجماع قرار خواهد گرفت تأکید زیادی بر ایجاد و حفظ حمایت سیاسی. در نتیجه، بر حل تعارض و اجتناب از تعارض تأکید خواهد شد. وکلا کار خواهند کرد خطوط قابل قبول چمن برای برنامه‌های همپوشانی آژانس‌ها یا دفاتر مختلف. بودجه‌نویسان به دنبال تضمین سطح نسبی بودجه خواهند بود ثابت باقی می‌ماند. «هیپرکثرت‌گرایی» یا بن بست می‌تواند فراتر از محافظه‌کاری باشد.

به بی‌حرکتی

مشکل دوم با مدل افزایشی این است که چون متکی است با برداشتن گام‌های کوچک در اصلاح سیاست، در نهایت ممکن است عواقب نامطلوب و غیر قابل پیش‌بینی را به همراه خواهد داشت. یکی کاملاً مستند نمونه‌ای از این حمله "خلیج خوک‌ها" در سال ۱۹۶۱ بود. یک نیروی نظامی از تبعیدیان کوبایی ضد کمونیست در ایالات متحده تشکیل و آموزش دیدند.

برخی از کشورهای آمریکای مرکزی نیرو برای استفاده بالقوه در ایجاد شده است سرنگونی رژیم فیدل کاسترو گام به گام نیرو بیشتر شد و تقویت شد. در نهایت، پریزیدنت کندی با آن مواجه شد سوال این است که با آن چه باید کرد او نمی‌خواست آن را در یونایتد از دست بدهد کشورها و سایر کشورها نیز حاضر به پذیرش آن نبودند. فقط به نظر می‌رسید یک جایگزین: اجازه دادن به کوبا را اشغال کند.

این کار را با کمک یونایتد انجام داد ایالات، و توسط نیروهای کاسترو ویران شد. در بحث درباره این قسمت متاسفم، تئودور سورنسن نوشت: این طرح یا حالا بود یا هرگز، به سه دلیل: اول اینکه تیپ بود کاملاً آموزش دیده، ناآرام برای مبارزه و دشوار است. دومین... زیرا تنها انتخاب او این بود که آنها را به کوبا بازگرداند یا به اینجا بازگرداند کشوری که در آن نارضایتی خود را پخش می کنند. و سوم، زیرا تسلیحات روسی به زودی ارتش کاسترو را تشکیل خواهند داد یک محدودیت مربوط به مدل افزایشی این است که می تواند تولید کند چرخش در سیاست گذاری قدم به قدم برداشتن بدون هدف مشخص یا یک طرح جامع می تواند مدیران را به تداوم فرآیندها و ترتیبات سازمانی موجود هدایت کند، حتی اگر ممکن است به دلیل نقص درک شده نیاز به اصلاح داشته باشند. به عنوان مثال، دولت فدرال برنامه EEO دو بار به آژانس پرسنل مرکزی خود منتقل شد و از آن خارج شد. هر شیفت دوم با یک منطق مستهلک همراه بود به عبارت دیگر، رویکرد افزایشی به ویژه در معرض شکست در حفظ "حافظه سازمانی" است. در نهایت، مدل تصمیم گیری تصمیم گیری طراحی را که به منظور تغییر جهت دادن جامعه یا متعهد ساختن آن به سرمایه گذاری در مقیاس بزرگ است، پشتیبانی نمی کند. به همین ترتیب، ممکن است واقعاً در مواقع اضطراری، زمانی که زمان، مانع باشد مهم است. علیرغم محدودیت های آن در عمل، برنامه ریزی جامع در چنین مواردی مناسب تر به نظر می رسد. تا حدودی به همین دلیل است که جوامع به دنبال توسعه سریع اقتصادی تمایل به اجتناب از افزایش گرایی دارند. با این حال، چون افزایش گرایی مستلزم یک نظام سیاسی کثرت گرا و سازمان اداری پراکنده برای جامع بودن، رد افزایش گرایی می تواند تاکید جامعه سیاسی بر توسعه و توسعه را کاهش دهد. حفظ نهادهای سیاسی نماینده خیلی به مدرک بستگی دارد ناهمگونی در جامعه بنابراین، تا حدودی، بحث بر سر برنامه ریزی جامع عقلانی در مقابل افزایش گرایی نیز بحث بر سر ماهیت نظام های سیاسی.

رویکرد قانونی به تصمیم گیری

رویکرد حقوقی به تصمیم گیری اداری عمومی بر رویه قضایی تکیه می کند تا اطمینان حاصل شود (۱) افراد، گروه ها، شرکت ها یا سایر طرف ها از حقوق خود محروم نمی شوند یا رفتار دیگری با آنها صورت نمی گیرد. بر خلاف قانون و (۲) تصمیم گیری مستدل و بر اساس صحیح باشد اطلاعات قضاوت شکل خاصی از افزایش گرایی است، یک محدود از طریق یک روش دقیق و رسمی و قوانینی که برای شناسایی حقایق در نظر گرفته شده است از یک موقعیت، منافع طرف های مقابل و تعادل بین این منافع که به بهترین وجه با الزامات قانونی مطابقت دارد و/یا به بهترین نحو در خدمت عموم است بهره ۱۸. فرض بر این است که با گذراندن مراحل قضایی در الف تعداد زیادی از موارد که اساساً با یک حوزه عمومی سروکار دارند سیاست، در نهایت امکان ساخت مجموعه ای از اصولی که تعریف می کند، امکان پذیر خواهد بود.

منافع عمومی

مفید است که قضاوت را به دو دسته کلی تقسیم کنیم: آینده نگر و گذشته نگر. قضاوت آینده نگر اغلب شامل می شود درخواست های شرکت های تحت نظارت، شرکت های حمل و نقل، رادیو و تلویزیون پخش کننده ها و غیره، برای حق تغییر برخی از جنبه های خدماتشان، مانند نرخ ها، مسیرها یا برنامه هایشان. همچنین ممکن است مربوط به درخواست ها باشد برای مجوزهای راه اندازی یک تجارت یا ارائه خدمات در یک بخش تحت نظارت از اقتصاد قوانین رسمی بر اساس قانون آیین دادرسی اداری (APA) آینده نگر است و از یک قالب قضاوتی استفاده می کند. قضاوت آینده نگر نیز زمانی رخ می دهد که فرد برای انواع مختلفی درخواست دهد مزایای رفاه اجتماعی غالباً مستلزم آن است که شخص خصوصی درخواستی را ارسال کند برای نوعی تغییر و ارائه اطلاعات و دلیلی برای درخواست آن. به طور معمول، آژانس دولتی تجزیه و تحلیل درخواست را انجام می دهد. با فرض اینکه بحث هایی وجود دارد، مانند اینکه آیا متقاضی واجد شرایط است یا خیر یا اعطای درخواست به نفع عمومی است، رسیدگی در مقابل یک بی طرف ممکن است قاضی حقوق اداری یا بازرس دادرسی برگزار شود. در طول جلسه دادرسی به طرف درخواست کننده این امکان فرصت داده می شود تا موارد بیشتری را ارائه دهد اطلاعات مربوط به درخواست کارکنان آژانس نظارتی ممکن است اطلاعات متضاد مربوط به دیدگاه خود را در مورد آنچه منافع عمومی دارد ارائه دهند همانطور که در اساسنامه مربوطه ذکر شده است. هر دو طرف ممکن است بتوانند ارائه دهند شاهدان و مقابله و بازجویی متقابل شاهدان برای طرف مقابل. سوم ممکن است از طرفین دعوت شود که نظرات خود را به صورت شفاهی یا کتبی ارائه کنند. بازرس شنوایی ممکن است نقش فعالی در تلاش برای روشن کردن مسائل، اطلاعات، و نظرات در مقابل آژانس. این مرحله از قضاوت زمانی به پایان می رسد که بازرس شنوایی تصمیم می گیرد. معمولاً تصمیم مورد بررسی قرار می گیرد در یک سطح بالاتر در آژانس، اغلب توسط یک کمیسیون. ممکن است در این مرحله تصویب، رد یا اصلاح شد. این روند قانونی خواهد بود احساس ملزم بودن به قواعد رویه تعیین شده (یعنی نظم و ترتیب در رسیدگی، چه کسی می تواند به عنوان شاهد حضور یابد، به شکل بازجویی متقابل، و ماهیت اطلاعاتی که می تواند در جلسه ارائه شود). قضاوت اداری از رویه خصمانه استفاده می کند، اما معمولاً بیشتر است انعطاف پذیر نسبت به رویه دادگاه، به ویژه در مورد قواعد شواهد و نقش فعالتری که اغلب توسط معاینه شنوایی ایفا می شود. نوع دوم قضاوت اداری گذشته نگر است. اینجا یک تخلفات ادعایی مورد توجه یک سازمان اداری قرار می گیرد. این ممکن است از طریق طرح شکایت علیه یک فرد، شرکت یا طرف دیگر رخ دهد. چنین شکایتی ممکن است ادعای رقابت ناعادلانه، فریبنده باشد تبلیغات، کار ناعادلانه یا عملکرد پرسنل، یا شکل دیگری از رفتار

که قوانین یا مقررات آژانس را نقض می کند. گاهی آژانس آگاه می شود از طریق تحقیقات مقدماتی و نظارت بر تخلفات ادعایی گزارش ها، حسابرسی ها و ابزارهای مشابه به محض ادعای تخلف، آژانس احتمالاً اقدامی را انجام خواهد داد تحقیقات دقیق برای تعیین آنچه رخ داده است. اگر مسئولان آژانس در الف نقش «دادستانی» معتقد است که این وضعیت مستلزم اقدام بیشتر است به طرف متهم به تخلف داده می شود. پس از آن مهمانی پرداخت می شود یک فرصت رسمی برای پاسخ دادن به صورت شفاهی یا کتبی. در بسیاری از موارد این پاسخ در قالب یک جلسه استماع به ریاست یک اداری خواهد بود قاضی یا بازرس مستقل دادرسی. باز هم، دادرسی شبیه خواهد بود یک محاکمه قضایی، اگرچه به احتمال زیاد انعطاف پذیرتر است. طرف اتهام زد با ارتکاب اشتباه، احتمالاً حق دارد توسط وکیل مدافع باشد و شاید برای ارائه شاهدان، و مقابله و بازجویی متقابل از مخالف شاهدان روش خصمانه برای اثبات حقیقت آنچه رخ داده است استفاده می شود و تفاسیر مختلف از قوانین حاکم بر عمل. شنوایی ممتحن تصمیمی را صادر خواهد کرد که احتمالاً در معرض بررسی قرار خواهد گرفت در مرحله بعدی در آژانس یا توسط یک نهاد دولتی دیگر.

مزایای قضاوت

قضاوت وسیله مهمی برای اتخاذ تصمیمات اداری در چندین حوزه سیاستی، به ویژه مقررات، مدیریت پرسنل، و اعطای یا خاتمه مزایای رفاه اجتماعی است. بهترین مزیت آن در نظر گرفته شده است به این معنا که به نهادهای اداری این امکان را می دهد که به شیوه قضایی مستقل عمل کنند از فشارهای سیاسی این آنها را تشویق می کند تا دیدگاه مستقلی ایجاد کنند با توجه به منافع عمومی که از تخصص آنها مطلع شده اند، تصمیم گیری به شیوه ای افزایشی که از آن دیدگاه حمایت می کند، و ایجاد یک مجموعه قانون یا سابقه که به شناسایی منافع عمومی به صورت مستمر کمک می کند. قضاوت است به ویژه زمانی مفید است که قانونگذار نتواند توافق کند یا یک جامع ایجاد کند خط مشی؛ هنگامی که نیاز به انجام تنظیمات به طور مداوم وجود دارد، مانند تعیین نرخ برای خدمات عمومی؛ و زمانی که انعطاف پذیری مورد نظر باشد. هم هست یک فرآیند مفید زمانی که تصمیمات باید بر روی عوامل خاص، مانند قصد، وضعیت مالی، یا وضعیت فیزیکی یک طرف یا میزانی که الف طرف با حسن نیت یا منطقی عمل می کرد. قضاوت به ویژه مناسب است زمانی که اجرای یک قانون، قانون یا سیاست مستلزم سنجیدن چندین مورد باشد معیارها در زمینه یک موقعیت خاص قضاوت راه درازی را برای اطمینان از اتخاذ تصمیمات انجام می دهد بر اساس اطلاعات کافی و منطقی هستند. قواعد شواهد اطلاعات غیر قابل اعتماد را حذف کنید آزمون مقابله و معاینه متقابل اعتبار اطلاعاتی که بر اساس آن تصمیم قضائی گرفته شده است. APA اجازه بررسی قضایی تصمیمات آژانس را می دهد که ادعا می شود خودسرانه، دمدمی مزاج یا سوء استفاده از اختیار است. این امر مستلزم آن قانون گذاری رسمی است با شواهد قابل توجهی پشتیبانی شود. متمم چهارم، مهم در مدیریت در سطح

خیابان، جستجوها و تصرفات "غیر معقول" را ممنوع می کند. در حداقل، مستلزم آن است که مدیران بتوانند مبنای معقولی را بیان کنند برای اقدامات آنها شامل جستجو یا تشنج. به عنوان مثال، شهود به تنهایی است مبنای ناکافی برای افسر پلیس برای متوقف کردن یک راننده برای بررسی وضعیت او مجوز او یا ثبت نام وسیله نقلیه. ۱۹ مسئولیت مدیران دولتی برای نقض حقوق اساسی افراد بستگی به این دارد که آیا آنها به طور منطقی باید بهتر می دانستند یا خیر. (نقش قانون اساسی در آمریکا مدیریت دولتی موضوع فصل ۱۱ است.)

نقد قضاوت به عنوان یک مدل تصمیم گیری

قضاوت نیز محدودیت های جدی دارد. قضاوت نوعی افزایش گرایی است. در تله اصلی آن رویکرد در تصمیم گیری سهیم است. می توان یک سری از تصمیمات افزایشی را در یک حوزه سیاستی بدون آگاهی کامل از وضعیت نتیجه ای که آن ها به آن توجه کرد، اتخاذ کرد. تصمیمات به طور اجتناب ناپذیری منجر می شوند. می توان نمونه هایی از این مشکل را در چندین حوزه تصمیم گیری قضاوتی یک مورد از نگرانی صمیمی به مدیران دولتی حقوق کارمندان دولتی را در بر می گیرد. از طریق یک سریال از تصمیمات قضایی و جلسات اداری، قانون اساسی و قانونی حفاظت از کارکنان دولتی در اقدامات نامطلوب از وجود تکامل یافته است حداقل قبل از دهه ۱۹۵۰ تا اوایل بسیار جامع بود دهه ۱۹۷۰ تصمیمات مربوط به حقوق ماهوی، حمایت برابر و رویه ای روند مناسب بر روی یکدیگر ساخته شده است تا جایی که به نظر بسیاری از آنها می رسد خدمات عمومی غیر قابل مدیریت می شد. تحریم ها قابل اعمال نبود به طور موثر علیه کارمندان دولتی که عملکرد یا رفتارشان از برخی جهات ناکافی بود. به عنوان مثال، تا سال ۱۹۸۷ یک پاسبان در شهرستان هریس، تگزاس، متوجه شد که طبق قانون اساسی نمی تواند یک کارمند آزمایشی را که، با شنیدن یک سوء قصد به رئیس جمهور ریگان، فریاد زد: شلیک کن، اگر دوباره دنبالش بروند، امیدوارم او را بگیرند.» تصورش سخت است که دادگاهی که به یک لوح تمیز نگاه می کند به این نتیجه رسیده است که اصلاحیه اول از یک کارمند آزمایشی در اجرای قانون حمایت می کند دفتری که در محل کار چنین اظهاراتی را بیان می کند. اما به اکثریت مقام معظم رهبری دادگاه، به نظر می رسد که این نتیجه توسط تصمیمات گذشته اجباری شده باشد، اگرچه بسیاری از آنها- از جمله چهار قاضی مخالف - متوجه می شویم که این تصمیم « ذهن را تحریک می کند.» ۲۰ قضاوت محدودیت های دیگری نیز دارد. وقت گیر است. می تواند کمبود داشته باشد یکنواختی، همانطور که زمانی اتفاق می افتد که معاینات شنوایی مختلف در موارد مشابه به نتایج متفاوتی می رسند. محتوای رویه قضایی تصمیمی (یعنی قانون اصولی که می توان با تحلیل تصمیمات در موارد قبلی به دست آورد) نیست به آسانی برای عموم یا برای طرف های خارجی علاقه مند قابل دسترسی است. حتی ممکن است باشد برای مدیران دولتی که توسط آن اداره می شوند مبهم است. قضاوت از شکایات فرصت شغلی برابر فدرال و مسائل مربوط به کار هستند نمونه هایی از

این مشکل در هیچ یک از این حوزه ها محتوای رویه قضایی بسیار زیاد است در اصول آن عمومیت یافته یا به ویژه روشن است، اما سرپرستان و کارکنان قرار است مفاد احکام را رعایت کنند. ۲۱ قضاوت نیز محدودیت هایی دارد مشارکت بیرونی افراد و سازمان ها می توانند معادل آن را تشکیل دهند "دوست دادگاه" تحت برخی شرایط خلاصه می کند، اما هیچ شرطی برای مشارکت عمومی و علنی مردم یا گروه های ذینفع در چنین شرایطی وجود ندارد. علاوه بر این، تصمیمات قضاوتی را می توان به مجموعه ای التقاطی گره زد حقایقی که ممکن است تمایل به تحریف اصول اساسی تصمیم گیری داشته باشند. «موارد سخت قانون بد وضع کن» دقیقاً به این دلیل که حداقل دو نفر مخالف و به ظاهر وجود دارند مجموعه ای از اصول معتبر که بر اساس آن ها می توان تصمیم گرفت. در چنین مواردی، تصمیمات ممکن است بیش از حد معمول در نحوه ارائه پرونده ها به دادگاه تغییر کند استماع ممتحن یا قاضی بر حسب عدالت شخصی یا دیدگاه عمومی منافی که توسط چنین مقاماتی یا بر اساس تعصبات آنها در نظر گرفته شده است. آخرین انتقاد از قضاوت این است که مدیران دولتی و افراد یا سازمان ها را در موقعیتی متضاد و متخاصم قرار می دهد. زمانی که چنین رابطه ای ممکن است ظاهراً برای سیاست عمومی نامناسب باشد در حال ارتقاء به عنوان مثال می توان به ناظر خدمات عمومی و عمومی اشاره کرد کارمند، معلم و دانش آموز و مددکار رفاه اجتماعی و گیرنده رفاه. در هر یک از این موارد، روابط تعاونی و حمایتی وجود دارد مناسب تر از موارد خصمانه در نظر گرفته می شود. با این حال وقتی چنین احزاب وارد می شوند قضاوت، رابطه آنها خصمانه می شود. علاوه بر این، دشمن رویه هر طرف را تشویق می کند تا قوی ترین و قوی ترین مورد را ارائه دهد. این اغلب منجر به ادعاهای اغراق آمیز می شود که طرف مقابل را وارد می کند بدترین نور ممکن رفتار و انگیزه ها به صورت سیاه و سفید به تصویر کشیده شده است. این امر باعث می شود که هر یک از طرفین بیشتر به طرف مقابل بی اعتماد شوند و درگیری داشته باشند تشدید می شود. در مجموع، قضاوت عموماً حل اختلاف بهتری است.

فرآیند تمرین حل مسئله

مورد بنزن در محل کار

ما در مورد رویکردهای مدیریتی، سیاسی و حقوقی بحث کرده ایم تصمیم گیری های اداری عمومی به گونه ای که به راحتی قابل تفکیک هستند یا در بسته بندی های مجزا آمد. در عمل، مدیران دولتی مجبورند این رویکردها را در تصمیم گیری های روزمره خود ترکیب کنند. این ممکن است منجر شود همانطور که رابرت بهن پیشنهاد می کند، «مدیریت عمومی با دست زدن به امتداد» (۲۲) اما گاهی اوقات، شاید اغلب، رویکردهای تصمیم گیری در یک رویکرد همگرا می شوند حوزه مدیریت دولتی به نحوی که به وضوح مزایای آنها را برجسته کند و معایب تلاش فدرال ایمنی و بهداشت شغلی اداره (OSHA) برای کاهش خطرات بنزن در محل کار یک تصویر عالی ارائه می دهد. قانون ایمنی و

بهداشت شغلی سال ۱۹۷۰ بیان می کند که منشی از کار در انتشار استانداردهای مربوط به مواد سمی یا فیزیکی مضر عوامل . . . باید استاندارد را تعیین کند که به بهترین نحو تضمین کند بر اساس بهترین شواهد موجود که هیچ کارمندی وجود ندارد حتی اگر چنین باشد، آسیب مادی در سلامتی یا ظرفیت عملکردی خواهد داشت کارمند به طور منظم در معرض خطراتی است که با چنین استانداردی مقابله می کند.

دوره زندگی کاری او

بنزن یک مایع معطر و با سرعت تبخیر است که توسط نفت تولید می شود و صنایع پتروشیمی برای استفاده در ساخت سوخت موتور، حلال ها، مواد شوینده، آفت کش ها و سایر مواد شیمیایی آلی. شناخته شده است که با لوسمی، سرطانی که به گلبول های سفید خون حمله می کند، مرتبط است. هیچ سطح ایمن از بنزن، که در حالت هوابرد آن در قسمت در میلیون (ppm) اندازه گیری می شود، شناخته شده است. وزیر کار پس از آنچه که او به عنوان دستور قانونی درک کرد، استانداردهایی را صادر کرد که سطوح مجاز بنزن را کاهش داد. از ۱۰ پی پی ام تا ۱ پی پی ام در لاستیک، پالایش نفت و پتروشیمی صنایع هزینه های این صنایع از ۱۳۹۰ دلار پیش بینی شده بود به ۸۲۰۰۰ دلار برای هر کارگر (در تغییرات کارخانه فیزیکی و هزینه های سال اول). این موسسه نفت آمریکا از وزیر دفاع شکایت کرد، تا حدی به این دلیل که او از اختیارات قانونی خود فراتر رفت زیرا کاهش از ۱۰ ppm به ۱ ppm کاهش یافت قابل اجرا نبود پرونده به عنوان اتحادیه صنعتی به دیوان عالی کشور رسید بخش، AFL-CIO علیه مؤسسه نفت آمریکا (۱۹۸۰). ۲۳ بخشی از موضوع این بود که «امکان پذیر» در چارچوب اساسنامه به چه معناست. برای پاسخ به این سؤال، می توان به سوابق قانونگذاری و تلاش برای تشخیص قصد کنگره رنکوئیست قاضی دیوان عالی کشور این کار را انجام داد و نتیجه گرفت: من معتقدم که تاریخ قانونگذاری این امکان را نشان می دهد نیاز . . . یک سراب تشریحی است که برای برخی از اعضا ظاهر می شود [کنگره] اما نه به دیگران، و هر شکلی که مورد نظر کنگره باشد مخاطب. . . . در مجموع، تاریخ قانونگذاری حاوی چیزی نیست که نشان دهد زبان «تا حد امکان پذیر» هر کاری غیر از ارائه آنچه انجام می دهد تا حد زیادی، اگر نه به طور کامل، یک استاندارد واضح، اگر تا حدودی غیر واقعی بود، شکارچی مطمئناً چیزی وجود ندارد که نشان دهد این کلمات. . . هستند محدود به امکان سنجی فنی و اقتصادی است. [نظر موافق]. کلمات "تا حد امکان پذیر" ممکن است به معنای خاصی در آن نباشد همانطور که رنکوئیست استدلال می کند، زمینه قانون، اما سرابی که آنها به ذهنشان خطور کرده است برای تصمیم گیری کنگره بسیار مهم بود. به عنوان جانشین پیشنهاد شد برای زبان اصلی لایحه OSHA به عنوان ابزاری برای تشکیل ائتلاف در حمایت از مقررات بیشتر بهداشت و ایمنی محل کار. کلمات ممکن است برای اعضای مختلف کنگره معنای متفاوتی داشته باشد، اما آنها مخالفت با این لایحه را کاهش داد و حمایت بیشتری از آن ایجاد کرد. این نمونه ای از

تصمیم‌گیری افزایشی است. پذیرفته شده است که حذف مواد سمی از محل کار یک هدف سیاستی مطلوب است. چنین سیاستی به عنوان گامی رو به جلو در جهت بهبود زندگی آمریکایی تلقی می‌شود. اما آن است یک اقدام کوچک و آزمایشی زیرا اساسنامه مواد را شناسایی نمی‌کند سمی تلقی می‌شود و استانداردهایی برای تعیین امکان سنجی از بین بردن آنها اگر چنین می‌شد، با آنقدر جنجال‌ها و مخالفت‌های سیاسی مواجه می‌شد که حرکت در جهت سیاسی مطلوب برای ایجاد مکان‌های کار ایمن ممکن بود کاملاً غیرممکن باشد. به عنوان مثال، شناسایی بنزن به عنوان یک ماده سمی ماده موجود در این لایحه مخالفت نفت را برانگیخت، صنایع لاستیک و پتروشیمی و همچنین سازمان لابی آنها، موسسه نفت آمریکا از آنجا که بنزن در سموم دفع آفات استفاده می‌شود، گروه‌های کشاورزی نیز ممکن است درگیر شوند و غیره. اما بنزن این کار را خواهد کرد تنها ماده سمی شناسایی شده در این لایحه نبود و در نتیجه مخالفت سایر صنایع و بخش‌های اقتصادی در پیش بود. اعضای کنگره که نواحی آنها شامل صنایعی می‌شد که می‌خواستند به وضوح تحت تأثیر قرار می‌گیرد ممکن است به خوبی با این لایحه مخالفت کند. از نظر سیاسی، راه پیرامون این مشکل انجام کاری است که کنگره انجام داد، یعنی تشکیل یک ائتلاف گسترده به نفع یک هدف سیاستی مطلوب با اجتناب از انجام هر گونه گام نظارتی خاص. این لایحه در شناسایی سموم جامع نبود و نه به ویژه عقلانی در زبان آن. اما تصویب شد و شد فرآیندی را برای ایمن‌تر کردن محل کار آمریکا ایجاد کرد. رویکرد منطقی - جامع تر به OSHA و وزیر کار سپرده شد. OSHA استاندارد زیر را توسعه داده است: «هرگاه یک عامل سرطان‌زا درگیر باشد، OSHA فرض می‌کند که سطح امنی از قرار گرفتن در معرض عدم وجود مدرک روشن که چنین سطحی را ایجاد کند و بر این اساس تعیین می‌کند حد مواجهه در پایین‌ترین سطح ممکن.» امکان سنجی در اینجا توسط فن آوری‌های موجود برای از بین بردن ماده سمی، دستگاه‌های موجود برای اندازه‌گیری حضور آن و هزینه‌های احتمالی متحمل شده. در شرایطی که بنزن، فن آوری و اندازه‌گیری دیکته ۱ ppm. OSHA این را در نظر گرفت برای صنایع هزینه می‌کند، اما «مزایای هر دسته از آن‌ها را کمی نمی‌کند کارگر از نظر کاهش مواجهه با بنزن. استدلال کرد که چون هزینه‌ها توسط صنایع قابل تحمل بود، استاندارد جدید قابل اجرا بود. از جانب از دیدگاه بازار، موسسه نفت آمریکا هزینه‌ها را در نظر گرفت برای بسیاری از شرکت‌های آمریکایی بسیار بالا است که نمی‌توانند تحت فشار جهانی تحمل کنند. فرض OSHA این بود که ۱ ppm بنزن کمترین مقدار را دارد سطح امکان پذیر و در نتیجه امن‌ترین بود. این فرض یک کلید بود موضوع در حکم بعدی در دادگاه‌های فدرال. این مطالعه موردی تصمیم‌گیری در مورد بنزن در محیط کار همان طور که اشاره شد، رویکرد عقلانی - جامع، افزایش‌گرایی، ملاحظات بازار و قضاوت را در کنار هم قرار می‌دهد. زودتر این نشان می‌دهد که قانونگذار و دادگاه‌ها با نهادهای جدی روبرو هستند محدودیت در تصمیم‌گیری مدیران دولتی نیز محدود شده اند موانع نهادی، اما گاهی اوقات وظایف آنها پیچیده تر می‌شود این احتمال وجود دارد که اجرای آنها از دستورات قانونی مبهم باشد

توسط دادگاه لغو شد، همانطور که در نهایت در مورد بنزن اتفاق افتاد. مورد نشان می دهد که چگونه سبک های مدیریتی، سیاسی و قانونی تصمیم گیری می تواند با یکدیگر مخالف باشند - چگونه استدلال قابل قبول در یک مورد است تحت دیگری غیر قابل قبول است.

مدیریت عمومی جدید و تصمیم گیری معیارهای بازار

NPM قویاً طرفدار استقرار تصمیمات اداری عمومی در بازار است شاخص. به طور کلی، NPM سازمان های کارآفرین را در بر می گیرد رضایت مشتری از اهمیت کلیدی برخوردار است و به دنبال راه اندازی سازمان های مبتنی بر عملکرد است تا شرکت های خصوصی را در اجرای عملیات "کارخانه" دولت منعکس کند. بازارها دو نوع کارایی را ترویج می کنند. ابتدا کالاها را تخصیص می دهند و خدمات کارآمد از نظر تطبیق تولید با تقاضای مصرف کننده. سازمانها برای درآمدها یا درآمدهای خود به معاملات بازار وابسته هستند انگیزه های اقتصادی آنها را وادار می کند تا آنچه را که مشتریان می خواهند ارائه دهند. به صورت رایگان، در بازارهای رقابتی، شرکت هایی که موفق به انجام این کار نشوند، از نظر اقتصادی آسیب خواهند دید و در نهایت شکست خواهند خورد. این در تضاد با بوروکراسی های سنتی و یا دیگر است عملیات غیر بازاری که از دستور سلسله مراتبی به عنوان وسیله ای برای تعیین استفاده می کنند کدام کالاها و خدمات ارائه خواهد شد. برای بازگشت به مثال قبلی، در صورتی که آژانسها بتوانند برنامه هایی را در بازار آزاد انتخاب کنند، به احتمال زیاد نیازهای آموزشی خود را برآورده می کنند، نه اینکه مجبور باشند به آنچه که توسط یک آژانس مرکزی پرسنل تجویز و ارائه می شود، تکیه کنند. دوم، بازارها کارایی فنی را تقویت می کنند که گاهی اوقات کارایی X نامیده می شود. کارایی فنی معمولاً با ورودی هایی که برای تولید خروجی ها استفاده می شود محاسبه می شود. هرچه ورودی در هر خروجی کمتر باشد، بازده بیشتر است. همه چیز هستن سازمان های برابر و از نظر فنی کارآمدتر در بازارهای رقابتی مزیت دارند. گزاره ای که سازمان ها در بازارهای رقابتی لزوماً از نظر فنی کارآمدتر از اداری غیر بازاری خواهد بود عملیات کمتر به طور گسترده پذیرفته شده است تا اعتقاد به اینکه آنها بیشتر خواهند بود کارایی تخصیصی با این حال، این یک اصل اعتقادی در NPM است. و، غیرقابل انکار، "بوروکراسی" در بیشتر بخش ها برای نشان دادن فنی نیز استفاده می شود به عنوان ناکارآمدی تخصیصی. بنابراین، از نظر NPM، واحدهای اداری باید پاسخ دهند به نیروهای بازار باعث می شود که تصمیم گیری آنها بیشتر مورد توجه قرار گیرد رضایت مشتری و بهره وری فنی. همچنین آن را توانمند می کند کارکنان خط مقدم برای تصمیم گیری در پاسخ به نیازهای مشتریان و به حل تولید و مشکلات دیگر هر دو نوع کارایی را افزایش می دهد. علاوه بر این، سازمان های کارآفرینی که NPM فرض می کند کمتر خواهند بود سلسله مراتبی، کالاها و خدمات مورد نیاز مشتریان را توسعه دهید. آنها در خدمت به مردم و ایجاد ارزش فعال هستند. در مجموع، بازارها بهتر از قوانین - به ویژه کنترل های متمرکز - در ارائه خدمات عمومی کارآمد. ادبیات گسترده

ای در مورد نظریه بازار وجود دارد که زیربنای آن است با این حال، شواهد تجربی شروع به ایجاد تردید در مورد آن کرده است ترجمه این نظریه ها به عمل کنت مایر و لارنس " O'Toole ضرب المثل " NPM را تحت یک آزمون مبتنی بر شواهد قرار می دهد. آنها «پیدا می کنند که مدیریت قطعاً مهم است، اما به روش های مشخص و اغلب نه به عنوان مشتاقان قرارداد، یا رویکردهای کارآفرینی، یا سازمان های انطباقی، یا سایر ایده های محبوب ممکن است انتظار داشته باشند.»

توانمندسازی کارکنان

مدیران سطح خیابان مدت ها است که به این معنا «قدرتمند» شده اند NPM از این اصطلاح استفاده می کند. اینها کارمندان دولتی هستند که مستقیماً با هم تعامل دارند با بخش هایی از مردم در انواع ظرفیت های خدماتی و نظارتی آنها شامل پلیس، مددکاران اجتماعی، افسران آزادی مشروط، معلمان، و مسکن و بازرسان بهداشت، در میان دیگران. آنها را می توان توانمند در نظر گرفت زیرا:

1. آنها در مواجهه مکرر از احتیاط زیادی استفاده می کنند برخورد با مشتریان، مشتریان و کسانی که آنها را تنظیم می کنند.

2. آنها استقلال قابل توجهی در درون سازمان خود دارند و انجام می دهند تحت نظارت مستقیم بصری یا نزدیک کار نکنید.

3. اغلب، منابع محدود ایجاب می کند که آنها خدمات ارائه دهند یا قانون را به صورت انتخابی اجرا کنند.

4. در مجموع، تصمیمات آنها خروجی های سیاستی را تشکیل می دهد آژانس هایی که برای آنها کار می کنند.

پلیس احتمالاً بهترین نمونه است. اختیارات فوق العاده ای دارند در تعیین زمان و چگونگی اقدام بر روی افراد. در بسیاری از جاها، بدون صلاحدید گسترده، احتمالاً نمی توانند زنده بمانند. آنها اغلب به تنهایی کار می کنند یا به صورت جفت، بدون نظارت سلسله مراتبی فوری. اجرای انتخابی یا عدم اجرای قانون یک ضرورت است. آنها نمی توانند هر کدام را بلیط بگیرند جایواک، سرعت دهنده، زباله گردان یا شخصی که سگش آزاد شده است. تا اندازه زیادی، اقدامات آنها مشخص می کند که نیروی پلیس چه می کند. آیا با مردم منصفانه رفتار می کند و منطقی؟ آیا میانجیگری، نادیده گرفتن یا خنثی کردن اختلافات داخلی است؟ آیا آن را می سازد حد مجاز سرعت ۵ یا ۱۰ مایل در ساعت بالاتر از حد اعلام شده؟ آیا نسبت به اعضای گروه های اقلیت تبعیض قائل می شود و با آنها به شدت برخورد می کند؟ اگرچه مدیران سطح خیابان دارای اختیارات زیادی هستند، اما آنها کاملاً بدون محدودیت یا بدون راهنمایی رسمی نیستند. دستورالعمل های آژانس، و تخصص و آموزش مورد نیاز برای مشاغل آنها. که در در بسیاری از موقعیت ها، آنها همچنین از شهود برای ارزیابی اعمال افراد

مبتلا استفاده می کنند که آنها در حال تعامل هستند. پرونده های دادگاه نشان می دهد که گاهی اوقات افسران پلیس نمی تواند توضیح دهد که چگونه آنها به درستی تشخیص دادند که شخصی در حال حمل و نقل است داروهای غیر قانونی؛ آنها فقط آن را می دانستند. ۲۹ تحقیقات نشان می دهد که ارزش های شخصی مدیران سطح خیابان و ارزش های کارکنان همکارشان بسیار عالی است. بر تصمیم گیری آنها تأثیر می گذارد. ۳۰ ارزش های شخصی ممکن است به عنوان یک فیلتر عمل کنند که قانون، رهنمودها، اصول برگرفته از تربیت و شهود یکی هستند در آغوش گرفتند و عمل کردند یا مقاومت کردند. عدم اجرای قوانین همیشه مطرح است مسائلی که در آن حاکمیت قانون ارزش زیادی دارد. با این حال، جامعه آمریکا به نظر می رسد مایل به تحمل عدم اجرای آن زمانی که منطقی و مستلزم آن باشد، است رفتار روزمره با پیامدهای جزئی الگوهای تمرین مشکل ساز زمانی پدید می آید که قانون در مورد برخی گروه ها سخت تر از گروه های دیگر اعمال می شود. برای به عنوان مثال، به خوبی مستند شده است که آمریکایی های آفریقایی تبار، اسپانیایی تبار، «هیپی و آسیایی ها به طور نامتناسبی توسط پرسنل مجری قانون در امتداد مرز جنوبی، بزرگراه ها و فرودگاه ها متوقف می شوند. تابستان ۲۰۱۲، یک قاضی فدرال یک شکایت دسته جمعی علیه New را تایید کرد اداره پلیس یورک به دلیل سیاست "ایست و بی خطر" خود که در آن افسران متوقف می شوند افرادی که به طور منطقی معتقدند در حال ارتکاب جرم هستند یا در شرف ارتکاب جرم هستند. که در سال ۲۰۱۱، NYPD بیش از ۶۸۰۰۰۰ توقف با بیش از ۸۰ درصد ثبت کرد. سیاهپوستان یا لاتین تبار نبودند. ۳۲ سیاهپوستان با پلاک های خارج از ایالت به ویژه احتمال دارد توسط پلیس ایالتی و محلی متوقف شوند. ۳۳ منتقدان نژاد پرور فایل تمسخر آمیز به نام "تخلف" DWB، یا رانندگی در حالی که سیاه و سفید. ۳۴ نگرانی از اینکه مدیران سطح خیابان ممکن است از اختیارات اختیاری خود سوء استفاده کنند، منجر به تلاش هایی برای محدود کردن آنها با قوانین شده است. این کاهش می یابد انعطاف پذیری که گاهی برای مدیریت موفق در سطح خیابان ضروری است. رعایت قوانین می تواند به خودی خود به یک هدف تبدیل شود تا وسیله به یک هدف سیاست عمومی یک کلیشه رایج مسکن یا شغلی است بازرس اداره بهداشت و ایمنی (OSHA) که تا هزار تن می نویسد تخلفات جزئی با حداقل اهمیت (یا بدون) به جای کمک به حل واقعی.

چالش ها و مسائل

NPM رویکرد محدود به قانون را رد می کند. این به مدیران اجازه می دهد که تقریباً در هر ظرفیتی در سازمان های عمومی بر "عقل سلیم" تکیه کنند. به میزان بیشتری مدیر عمومی توانمند اختیار بیشتری خواهد داشت اما در قبال نتایج سیاست پاسخگوتر خواهد بود. بر اساس چه چیزی در مورد مدیران سطح خیابان، موفقیت مدل NPM برای شناخته شده است مدیریت عمومی به طور کلی به استخدام و اجتماعی شدن بستگی دارد که تضمین می کند تصمیم گیری منصفانه و از نظر فنی،

سیاسی، و از نظر قانونی صحیح است. معیارهای عملکرد و معیارها (به فصل ۱ مراجعه کنید) هستند ابزارهایی که می توانند به ارزیابی تأثیر این تصمیم گیری کمک کنند.

تأثیر زمینه بر تصمیم گیری

سطح فردی: مدل تصمیم گیری با شناسایی اولیه متون رو به رشدی در زمینه مدیریت اضطراری/فاجعه و پزشکی قانونی وجود دارد Science35 که چگونگی تصمیم گیری در این زمینه را مطالعه می کند. بسیاری از این بوروکرات‌های باتجربه در سطح خیابان به طور مداوم در حال اتخاذ تصمیمات پرمخاطره هستند با عدم قطعیت و فشار زمانی مشخص می شود. در تصمیم گیری های اولیه شناسایی (RPD) نشانه های محیط با تجربیات گذشته آنها مطابقت داده می شود. برای گرفتن تصمیمات آنی با این حال، RPD با ساختن یکسان نیست تصمیم بر اساس قیاس بیشتر زمینه ها با متغیرهای بیش از حد پیچیده هستند به سادگی با تجربه قبلی تطبیق داده شود. بلکه در ارزیابی یک موقعیت، تصمیم گیرنده چهار جنبه از وضعیت را در نظر می گیرد: ۱) انواع اهدافی که می توان به طور منطقی به انجام رساند، ۲) نشانه های مربوطه در چارچوب موقعیت، ۳) توسعه انتظاراتی که می تواند صحت را بررسی کند. ارزیابی وضعیت، و ۴) شناسایی اقدامات معمولی. تصمیم گیرندگان گزینه های جایگزین را مقایسه نمی کنند. آنها با اولی می روند اقدامی که به ذهنشان می رسد این یک فرآیند خطی است، جایی که، قبل از یک دوره اقدام انتخاب شده، بر اساس احتمال موفقیت آن در مورد داده شده ارزیابی می شود زمینه، نه در مزایا/معایب نسبی ابعاد مختلف تصمیمات گری A. Klein36 در مطالعه ای بر روی فرماندهان آتش نشانی بیان می کند: «آنها خود را در حال عمل و واکنش بر اساس تجربه قبلی می دیدند. آنها در حال ایجاد، نظارت و اصلاح برنامه هایی برای رفع نیازهای بودند موقعیت. ما هیچ مدرکی برای تولید گزینه گسترده پیدا نکردیم. به ندرت آیا فرماندهان آتش نشانی حتی دو گزینه را با هم مقایسه کردند. راه حل های موثر چیزی که تصمیم گیرندگان به دنبال آن هستند، نه لزوماً راه حل های بهینه. این توصیف نحوه تصمیم گیری در دنیای واقعی استدلال می کند که تصمیمات بر اساس تجربیات تصمیم گیرنده گرفته می شود نه از طریق گفتگوهای طولانی و استفاده از استراتژی های تحلیلی برای رسیدن به راه حل های بهینه.

سطح سازمانی: دولتی

مدل فرآیند و پاسخگویی برای تصمیمات:

داخل "سطل زباله" اکثر نظریه ها تصمیم گیری مدیریتی را فرآیند یا فعالیتی می دانند که عمدتاً در سطح یک مدیر انجام می شود. اما مدیران فردی کار در یک محیط سازمانی که زمینه تصمیم گیری را تشکیل می دهد. یک لحظه فکر و تأمل بیشتر مشکلات را آشکار خواهد کرد که مدیران در مورد آنها تصمیم می گیرند مشکلات سازمان هستند. آنها ممکن است روی شغل یک مدیر تأثیر می گذارد،

مانع از انجام برخی از آنها می شود هدف یا هدف حیاتی، یا به نظر می رسد (برای اهداف عملکردی یا قضایی). "مشکل او" باشد. اما با وجود اینکه چه کسی مسئول مستقیم حل و فصل است آنها، مشکلات سازمانی تمایل به ظهور نسبتاً مستمر دارند. یعنی آنها به عنوان بخشی از نوعی "جریان مشکل" - ترکیبی از مشکلات، بزرگ و کوچک، از جمله برخی که سازمان هنوز با آنها مقابله نکرده است. مشکل استریم به روش‌های نسبتاً غیرقابل پیش‌بینی با «راه‌حل‌های» متناظر ضعیفی ترکیب می‌شود جریان» - مجموعه ای از پیشنهادات برای حل مشکلات، که برخی از آنها راه حل نیستند اصلاً اما نماینده انواع کارهایی هستند که سازمان می تواند به خوبی انجام دهد. (دومی ممکن است شامل «راه‌حلهایی در جستجوی مشکلات» باشد.) هنگامی که موارد مختلف منافع و حوزه های انتخابی در داخل و خارج سازمان را شامل می شود زمینه تصمیم گیری پیچیده می شود. در نتیجه، برخی از مقامات سازمان ها را به عنوان "سطل زباله" یا مجموعه ای از مشکلات، راه حل ها، سیاست‌ها و حوزه‌هایی که آنها را بی‌سازمان و آشفته می‌سازد چگونه می توان در چنین شرایط داخلی آشفته تصمیم گرفت؟ که در یک مطالعه نوآورانه در مورد چگونگی تصمیم گیری در سازمان های بزرگ، جان کینگدون با استدلال مدل های غالب تصمیم گیری را به چالش کشیده است که تصمیمات آنقدر که از یک سازمان بیرون می آیند «گرفته نمی شوند». «سوپ اولیه» از عواملی که با هم ترکیب می‌شوند تا حدی سازمان یافته و تا حدودی آنارشیک باشند. وقتی در نظر می‌گیریم که در چارچوب کینگدون، مشکلات، راه‌حل‌ها، شرکت‌کنندگان، فرصت‌ها و معیارهای انتخاب چنان در هم تنیده شده‌اند که به سختی می‌توان تأثیرات مجزای هر کدام را مشخص کرد. Kingdon بر پایه قبلی استوار است کار مایکل کوهن و جیمز مارچ که بر سازمان ها متمرکز بود (مانند دانشگاه ها) که از ابهام در مورد هدف (هدف چیست؟) رنج می‌برند. تجربه (از چه رویدادهایی می‌توانیم یاد بگیریم؟)، قضاوت درباره موفقیت (چگونه می‌توانیم می‌دانیم که داریم موفق می‌شویم؟)، و با استفاده از قدرت (واقعاً به چه چیزی می‌توانیم امیدوار باشیم انجام شود؟).

نتیجه اینرسی به عنوان انتخاب عقلانی. "روش های عملیاتی استاندارد" هستند اغلب به عنوان وسیله ای منطقی برای مقابله با مشکلات پیچیده حتی اگر آنها استفاده می شود با مشکل مطابقت ندارند، در نتیجه تصمیمات فردی بهینه نیستند. قوانین تصمیم گیری که یک سازمان از مدیران می خواهد که از آنها پیروی کنند ممکن است به طور معمول در دستیابی به انتخاب بهینه شکست می خورند. این می تواند، برای مثال، زمانی رخ دهد این قانون وجود دارد که بودجه درخواستی همه برنامه ها باید توسط برخی کاهش یابد درصد ثابت، مثلاً ۱۰ درصد، در کل. این قانون ساده تمایل دارد به برنامه‌های «چاق» به قیمت برنامه‌هایی که به خوبی مدیریت شده‌اند، پاداش می‌دهند. زیرا ممکن است در این شرایط منابع به صورت منطقی تخصیص داده نشود (یعنی برش‌ها به برنامه‌هایی که به

خوبی مدیریت می‌شوند بیش از سایرین آسیب می‌زند)، بسیار زیاد است. انرژی ممکن است به اجتناب از سرزنش برای نتایج ضعیف تصمیمات اختصاص داده شود.

هنگامی که عدم تمایل به مسئولیت‌پذیری در فرهنگ سازمان ریشه دوانده است، هیچ نظریه یا مدلی از تصمیم‌گیری سازمان را از فقیر نجات نخواهد داد تصمیمات و حتی نتایج ضعیف تر. نقطه بحرانی برای اهداف فعلی است که زمینه‌سازمانی بر میزان اثربخشی هر تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد رویکرد می‌تواند و اعمال خواهد شد.

نتیجه‌گیری: ترکیب رویکردهای تصمیم‌گیری

هر یک از رویکردهای تصمیم‌گیری که در اینجا بررسی می‌شود دارای مزایا و مزایایی است معایب هیچ کدام به طور کامل برای همه موقعیت‌های تصمیم‌گیری مناسب نیست. بنابراین، همانطور که در سایر جنبه‌های مدیریت دولتی، تلاش برای الف ترکیبی که از طریق آن مزایای هر یک از مدیریتی، سیاسی، و رویکردهای قانونی را می‌توان به حداکثر رساند و محدودیت‌های آنها را به حداقل رساند. این جامع‌ترین رویکرد برای تحقق این امر در چارچوب تصمیم‌گیری ساخت رویکرد اسکن ترکیبی بوده است پویش ترکیبی تلاش می‌کند تا افزایش‌گرایی، از جمله قضاوت، را با رویکرد عقلانی - جامع ترکیب کند. می‌تواند جای دهد تصمیم‌گیری مبتنی بر بازار نیز. این رویکرد به تصمیم‌گیری بود توسط Amitai Etzioni توسعه یافته است، که آن را به شرح زیر نشان می‌دهد: فرض کنید ما در شرف راه‌اندازی یک سیستم رصد آب و هوا در سراسر جهان هستیم با استفاده از ماهواره‌های هواشناسی رویکرد عقلانی به دنبال یک رویکرد جامع است بررسی شرایط آب و هوایی با استفاده از دوربین‌هایی که قادر به انجام جزئیات هستند مشاهدات و با برنامه ریزی بازبینی کل آسمان تا آنجا که ممکن است. این بهمنی از جزئیات را به همراه خواهد داشت که تجزیه و تحلیل آنها پرهزینه است و احتمال دارد بر ظرفیت‌های عمل ما غلبه کنیم (به عنوان مثال، "بارور کردن" تشکیلات ابری که می‌توانند تبدیل به طوفان یا آوردن باران به مناطق خشک). افزایش‌گرایی خواهد بود بر روی مناطقی تمرکز کنید که الگوهای مشابهی در گذشته نه چندان دور در آنها ایجاد شده است و، شاید، در چند منطقه نزدیک. بنابراین تمام تشکیلات را نادیده می‌گیرد که اگر در مناطق غیرمنتظره بوجود بیایند ممکن است مستحق توجه باشند. یک استراتژی اسکن ترکیبی شامل عناصر هر دو رویکرد است با استفاده از دو دوربین: یک دوربین زاویه باز که همه را پوشش می‌دهد بخش‌هایی از آسمان اما نه با جزئیات زیاد، و دیگری که صفر می‌شود در مناطقی که اولین دوربین نشان داد که به عمق بیشتری نیاز دارد. در حالی که اسکن مختلط ممکن است مناطقی را که در آنها فقط دوربین دقیق می‌تواند مشکل را آشکار کند، احتمال آن کمتر از افزایشی است از دست دادن نقاط مشکل آشکار در مناطق ناآشنا. ۴۱ پویش ترکیبی مستلزم آن است که تصمیم‌گیرندگان بین تصمیمات اساسی مربوط به اهداف بلند مدت و تصمیمات محدودتر تفاوت قائل شوند. در چارچوب آن اهداف ساخته شده است.

این تمایز بین تصمیمات اساسی و محدود شبیه به تمایزی است که توسط مدیران انجام می شود رویکرد بین سیاست و مدیریت با این حال، اتریونی تشخیص می دهد که مدیران دولتی ممکن است تصمیمات اساسی و محدودی اتخاذ کنند و استدلال کنند که باید در مورد کاری که انجام می دهند روشن باشند. علاوه بر این، او استدلال می کند که از طریق روشن شدن رابطه بین انواع در تصمیم گیری، می توان کاستی های هر یک را به میزان قابل توجهی کاهش داد. همچنین به نظر می رسد که این رویکرد در طیف گسترده ای از زمینه های تصمیم گیری درونی سازمانی - از پایدار تا آشفته - به خوبی تطابق دارد. چندین نمونه از کاربرد اسکن ترکیبی را می توان در دولت فدرال در ایالات متحده یافت. دفتر اجرایی رئیس جمهور، به ویژه، شامل تعدادی واحد است که اساساً وظیفه گرفتن آن را بر عهده دارند یک دید بلند مدت از یک حوزه سیاستی خاص و ارزیابی گزینه های سیاست. شورای مشاوران اقتصادی وظیفه تحلیل ملی را بر عهده دارد اقتصاد و بخش های مختلف آن، مشاوره به رئیس جمهور در زمینه تحولات اقتصادی، ارزیابی برنامه های دولت و توصیه سیاست های رشد و ثبات اقتصادی بازارها را ردیابی می کند و به رئیس جمهور در مورد شکست، تهدید به شکست یا مشکلات هشدار می دهد. شورای امنیت ملی دارای مسئولیت های عملیاتی تا حدودی پیچیده تر است، اما عملکرد اصلی آن است مشاوره به رئیس جمهور در رابطه با ادغام داخلی، خارجی، و سیاست های نظامی مربوط به امنیت ایالات متحده. کمیسیون های ریاست جمهوری در حوزه های مختلف سیاست از جمله تامین اجتماعی، مرکزی آمریکا و تغذیه نیز به عنوان دستگاه های اسکن ترکیبی استفاده می شوند. علاوه بر این، عملیات اداری مختلف می تواند شامل یک تابع اسکن ترکیبی باشد زمانی که آژانس ها پیش بینی های بودجه ای پنج ساله انجام می دهند که سعی می کنند یک ارزیابی واقع بینانه از جایی که باید هدایت شوند، ایجاد کنند. همه این دستگاه ها می توانند به عنوان کار کنند بررسی "انحراف" اداری از طریق افزایشی و بیش از حد ویژگی های پیچیده و غیر واقعی مدل تصمیم گیری عقلانی-جامع خالص. اسکن مختلط اغلب شامل سازمان هایی می شود که مسئول دریافت الف هستند دیدگاه بلندمدت از سیاست ها، برنامه ها و تغییرات محیطی. یکی دیگر راه دستیابی به مزایای اسکن ترکیبی، شرکت در دوره ای است تمرین در برنامه ریزی استراتژیک برنامه ریزی استراتژیک تلاشی عمدی برای در پاسخ به هر یک، تغییرات مهم سازمانی و/یا سیاستی را مجبور کنید تعداد تغییرات محیطی قابل پیش بینی، مانند تغییر جمعیت یا فناوری ها به عنوان مثال، بسیاری از بحث تامین اجتماعی و مسائل مربوط به سیاست های بهداشتی در مبارزات انتخاباتی اخیر ریاست جمهوری توسط این سازمان تحریک شده است بازنشستگی قریب الوقوع از نیروی کار بسیاری از نوزادان دهه ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰.

برنامه ریزی استراتژیک شامل چندین مرحله است: توسعه استراتژی برای انجام برنامه ریزی؛ بررسی روندها، نیروها، مشتریان، مشتریان، رقبا و شبکه ها در محیط سازمان؛ بررسی منابع داخلی، قابلیت ها و استراتژی ها؛ شناسایی راه های جایگزین برای تطبیق دستورات و مقادیر تغییرات پیش بینی شده؛ توسعه یک رویکرد گام به گام برای تنظیم به سوی آینده؛ و توصیف "چشم انداز موفقیت" سازمان برای اعضا و سایر گروه های مرتبط موانع متعددی برای برنامه ریزی استراتژیک موفقیت آمیز وجود دارد، اما مانند پویش ترکیبی نهادینه شده، می تواند به اصلاح محدودیت های رویکردهای منطقی جامع، کوتاه مدت مبتنی بر بازار، و روش های آشفته کمک کند. حداقل، موفقیت نیاز به یک حامی قوی و تلاش مداوم برای حفظ آن دارد تمرین برنامه ریزی در مسیر، به موقع و واقع بینانه از چه چیزی باید اجتناب کرد هر رویکرد تصمیم گیری اداری به کار گرفته شود، وجود دارد چندین دام که باید از آنها اجتناب کرد. به عنوان یک مدیر دولتی نیز همینطور است آسان برای اشتباه کردن منابع فشار زیادی وجود دارد. زمان، علاقه گروه ها، اعضای قوه مقننه و کارکنان آنها، رسانه ها، مدیران اجرایی و کارکنان آنها، پیشرفت شخصی و اهداف شخصی از جمله این موارد هستند. رایج تر تخصص ممکن است دید یک مدیر عمومی را محدود کند و تعریف واقعیت و اصطلاحات و اصطلاحات اداری ممکن است مسائل را مبهم کند. علاوه بر این، تصمیم گیری گروهی تمایل به انطباق، خفه کردن مخالفان و تقویت دائمی آژانس را در خود دارد. نگاه سنتی به مسائل همچنین دانستن دقیق زمان انجام کار دشوار است. قبل از اتخاذ سیاست های جدید تصمیم بگیرید و چه زمانی منتظر توسعه بیشتر باشید و رویه های جدید در میان برخی از موانع رایج تر شناسایی شده برای تصمیم گیری های صحیح اداری می توان به موارد زیر اشاره کرد:

1. عدم شفافیت هدف. به عنوان مدل تصمیم گیری افزایشی گاهی اوقات بهای سیاسی داشتن یک اداری را نشان می دهد برنامه فقدان اهداف روشن است. مدیران عمومی نیز نمایش می دهند تمایل به اشتباه گرفتن اهداف و وسایل: ادامه وجود آژانس و رشد ممکن است به هدف واقعی تبدیل شود و برنامه های آن صرفاً یک وسیله باشد برای توجیه آن هدف، نه برعکس. توسعه از ایدئولوژی های اداری اهمیت آژانس و آن را تبلیغ می کنند برنامه ها اغلب نشانه ای از این هدف هستند - یعنی وارونگی. هنگام تصمیم گیری سازندگان چنین ایدئولوژی هایی را در ارزش اسمی می بینند، احتمالاً اولویت های نادرست وجود دارد برای تبدیل شدن به یک مشکل.

2. اشتباه گرفتن منافع عمومی با یک مشتری، مشتری گروه یا حوزه انتخابیه ماهیت سیاست بوروکراتیک در ایالات متحده بر تشکیل ائتلاف ها در میان تاکید می کند آژانس های بوروکراتیک، کمیته های (فرعی) قانون گذاری و منافع گروه ها (به فصل ۲ مراجعه کنید). چنین روابطی می توانند به راحتی الف را مخدوش کنند دیدگاه مدیر عمومی نسبت به منافع عمومی نیز وجود دارد تمایل به

سردرگمی واکنش طرف های ذینفع (یعنی حوزه های انتخابیه) با دید عموم مردم. این معمولاً در فرآیند تصمیم گیری آشکار است آژانس های نظارتی.

3. محافظه کاری سخت (به معنای پایبندی دقیق به قوانین، رویه ها و رویه های گذشته). به دلایل مختلفی که در فصل ۴، سازمان بوروکراتیک - به ویژه سلسله مراتب - می تواند باعث شود مدیران دولتی احساس ناامنی شخصی کنند. تحت چنین در شرایط، سفتی اغلب یک اقدام مطلوب است. کمتر است این احتمال وجود دارد که فرد در هنگام رفتن تحت انضباط قرار گیرد یا تحت تأثیر نامطلوب قرار گیرد از طریق کتاب «نسبت به زمانی که برای پیشبرد دیدگاه خود از آن ریسک می کنید.

4. تمایل به ساده سازی بیش از حد واقعیت. این احتمال وجود دارد که هر اجتماعی یا مشکل اقتصادی ناشی از عوامل متعددی است و خواهد داشت چندین اثر تخصص ممکن است بینش هر گروهی را محدود کند مدیران دولتی به یک یا چند مورد از این علل و آثار، و از این رو، درک کل مشکل از بین می رود. برای به عنوان مثال، رئیس سابق فرصت های شغلی برابر ایالات متحده کمیسیون، درگیر طراحی یک سیستم شکایت بهتر EEO، یک بار به یکی از نویسندگان گفت که تمام تبعیض نژادی و جنسی در خدمات فدرال بین فردی بود. با این حال شواهد وجود دارد تبعیض بسیار زیاد، احتمالاً بیشتر، ایجاد شد به سیستم امتحانات، طبقه بندی موقعیت و شغل طراحی در آن زمان.

" 5. بیش از حد" و تمایل به عدم تاکید یا نادیده گرفتن عوامل کیفی همانطور که NPM شکایت می کند، فشارها برای پاسخگویی، بی طرفی سیاسی و امنیت شغلی و همچنین تاکید بر هدف تخصص فنی، باعث می شود مدیران دولتی تمایلی به ورزش نداشته باشند قضاوت "ذهنی". در نتیجه به دنبال شاخص های کمی هستند عملکرد کیفی گاهی اوقات این شاخص ها رضایت بخش هستند، اما در مواقع دیگر آنها مدیران را به تصمیم گیری به نفع چه چیزی هدایت می کنند از نظر کمیت بهترین ظاهر را خواهد داشت. به عنوان مثال، یک آژانس اجتماعی ممکن است خدمات موفق به کودکان نیازمند را از نظر تعداد تعریف کنید ساعاتی که صرف مشاوره با چنین کودکانی شده است، علیرغم نتایج واقعی مشاوره وقتی تاکید بر انطباق کمی باعث کاهش می شود از عملکرد کیفی - همانطور که در مثال بالا ممکن است - رابطه بین این دو امری بیمارگونه است، زیرا این رابطه را اندازه گیری می کند.

6. عدم تمایل به مشارکت در ارزیابی سیاست ها و برنامه ها. بدیهی است که تصمیم گیرندگان به اطلاعاتی در مورد تأثیرات خود نیاز دارند تصمیم گیری به منظور بهبود. با این حال، تا حد زیادی برای به دلایل سیاسی، سازمان های اداری ممکن است تمایلی به جمع آوری نداشته باشند اطلاعات و شرکت در تجزیه و تحلیل که تصمیمات گذشته خود را می گیرد و اجرای برنامه به طور جدی ناکافی به نظر می رسد. چنین تحلیلی نیز توانایی افراد خارجی برای بررسی و درک یک آژانس را

تسهیل می کند عملیات در نتیجه، گاهی اوقات تمایل به درگیر شدن وجود دارد فقط ظاهری ترین و سطحی ترین نوع سیاست و برنامه است.

ارزیابی: فرهنگ اداری تمایل به عدم تحمل درونی و انتقاد خارجی بنابراین مدیران دولتی اغلب در یک وضعیت شدید قرار می گیرند حالت دفاعی زمانی که با چالش های درونی خود مواجه می شوند سلسله مراتب، تصمیمات گذشته و رویه های حال حاضر. تاثیر فناوری اطلاعات (IT) تحولات فناوری جدید در استفاده از اطلاعات در حال رخ دادن است سرعت سریع رایانه ها و سیستم های اطلاعات مدیریت در حال حاضر در اکثر سازمان ها ثابت هستند. مانند سایر ابزارهای تصمیم گیری، رایانه ها به فرآیند جمع آوری و سازماندهی اطلاعات کمک می کنند. در نمای برخی از ناظران اولیه، مانند هربرت سیمون، ظهور کامپیوتر و سیستم های اطلاعاتی همراه این پتانسیل را داشتند که مردم را متحول کنند. در سال های پس از رؤیای نبوی شمعون، روشن شده است که فناوری اطلاعات کلید به حداکثر رساندن مدیریتی، سیاسی، و ارزش های قانونی در کل چشم انداز اداری. ۴۴ فناوری اطلاعات را قادر می سازد مدیران دولتی برای مقابله با پیچیدگی برنامه ها و سیاست هایی که اجرا می کنند فناوری اطلاعات مدل منطقی-جامع را بیشتر می کند قابل استفاده با امکان دادن به یک مدیر عمومی برای مقایسه و طرح ریزی پیامدهای احتمالی و هزینه های ابزار جایگزین برای اجرای عمومی سیاست ها.

فناوری اطلاعات همچنین می تواند توانمندسازی کارکنان را تسهیل کند. «اطلاع رسانی» به محل کار در اواخر قرن بیستم به همان اندازه که خودکارسازی آن تغییر چشمگیری داشت. زودتر در گذشته، اختیارات مدیریتی تا حدی توجیه و تقویت می شد کنترل اطلاعات فناوری اطلاعات و به ویژه استفاده از شبکه جهانی وب و رسانه های اجتماعی (به عنوان مثال، فیس بوک و توییتر در میان بسیاری دیگر) - این را تسهیل می کند انتشار و به اشتراک گذاری اطلاعات. شوشانا زوبوف، تحلیلگر برجسته کار "آگاهانه" که در اواخر دهه ۱۹۸۰ به نتیجه رسید: همانطور که فناوری جدید اطلاعات را در زمان و مکان یکپارچه می کند، مدیران و کارگران هر کدام بر دیدگاه های عملکردی محدود خود غلبه می کنند و نقش های جدیدی ایجاد کنید که برای افزایش ارزش افزوده مناسب تر هستند فعالیت در یک محیط غنی از داده به عنوان کیفیت مهارت در هر سطح سازمانی مشابه می شود، تمایزات سلسله مراتبی شروع می شود تاری اقتدار بیشتر به تناسب مناسب بین آنها بستگی دارد دانش و مسئولیت نسبت به قوانین رتبه بندی سنتی هرم سازمانی. ۴۵. فناوری اطلاعات توانایی های تک تک کارمندان را برای حل مشکل افزایش داده و کاهش می دهد.

ارتباط عملکردهای سنتی کنترل مدیریتی

فناوری اطلاعات همچنین می تواند برای مدل های افزایشی و قضاوتی مفید باشد. فزاینده گرایی عمیقاً به تصمیم گیری هایی می پردازد که جنبه سیاسی دارند حمایت در میان جوامع و حوزه های مربوطه.

IT می تواند در این امر کمک کند تلاش با ایجاد امکان تجزیه و تحلیل سریع اطلاعات به دست آمده از نظرسنجی های عمومی، در نظرسنجی های جامعه و نتایج انتخابات. باعث میشود نظر عموم علاقمندان در مورد قوانین پیشنهادی آژانس ها آسان تر است و سایر اقدامات فناوری اطلاعات همچنین می تواند به تحلیل اهداف محدود کمک کند بسته های در حال بررسی فناوری اطلاعات می تواند به ارائه یک سازمان بهتر کمک کند حافظه» به تصمیم گیرندگان افزایشی. اطلاعات حقوقی کامپیوتری سیستم ها این توانایی را دارند که تصمیمات و اصول قبلی را به اطلاع و کلای دادگستری برسانند و آنها نیز به نوبه خود ممکن است آنها را در ارائه پرونده های خود در قبل مطرح کنند. قضات و قضات حقوق اداری. مهم نیست که کدام رویکرد تصمیم گیری اتخاذ می شود، رایانه ها و فناوری اطلاعات می توانند به شفاف سازی تفکر کمک کنند. آنها نمی توانند تضادهای ارزشی را حل کنند از دیدگاه های مدیریتی، سیاسی و حقوقی است، اما می توانند به ما کمک کنند پیامدهای انتخاب های انجام شده در چارچوب این دیدگاه ها را پیش بینی کنید. همانطور که در مورد بسیاری از فناوری های جدید، فناوری اطلاعات نیز خطراتی را به همراه دارد. IT را می توان برای کاهش حریم خصوصی افراد مورد استفاده قرار داد.

عملکرد کیفی

مانند سایر حوزه های مدیریت دولتی، هنگام بررسی تصمیم دانش آموز و شاگرد باید از این گرایش که زمانی رایج بود به این باور که همیشه «یک بهترین راه» وجود دارد و فناوری و فرآیندهای سازمانی می توانند به طور خودکار تضادهای خط مشی را حل کنند ارزش های رقابتی مسلماً از نظر مدیریتی، سیاسی و حقوقی متفاوت است رویکردها در برخی شرایط مفیدتر از موارد دیگر هستند. مشکل این است که آنها را بهبود بخشیم و تعیین کنیم که چه زمانی باید هر کدام به تنهایی استفاده شوند یا با یکی یا دیگری ترکیب شده است.

سوالات مطالعه

1. تصمیمات در کالج یا دانشگاهی که تحصیل می کنید چگونه گرفته می شود؟ چه ارزش هایی آیا با این رویکرد به حداکثر می رسد؟ به نظر شما مزایای آن چیست و معایب؟
2. چگونه تصمیم می گیرید که آ. به برنامه های شغلی خود فکر می کنید؟ ب شما درگیر یک فعالیت اجتماعی هستید؟ ج. از شما خواسته می شود تا برخی اختلافات بین دوستان، همکاران را حل کنید، دانش آموزان، یا اقوام؟ آیا فرآیند تصمیم گیری شما در زمینه های مختلف متفاوت است؟ اگر چنین است، چگونه؟

" 3. تلویزیون تعاملی " بیننده را قادر می سازد تا سیگنال های الکترونیکی را فوراً ارسال کند به پخش کننده این علائم می تواند نشان دهنده موافقت یا مخالفت با آن باشد اظهارات یا پیشنهادات مطرح شده در برنامه تلویزیونی. تعاملی دقیق سیستم ها همچنین بینندگان را قادر می سازند تا سطح کلی شدت را نشان دهند ترجیحات آنها برخی معتقدند که تلویزیون تعاملی راهی برای بهبود تصمیم دولت است با اجازه دادن به عموم مردم برای ثبت ترجیحات خود در مورد مسائل عمومی خط مشی. آیا فکر می کنید تلویزیون تعاملی یا فناوری های مشابه، کاربردی دارند؟ در بهبود تصمیم گیری اداری دولتی؟ چرا و چرا نه؟

یادداشت

1. چارلز پرو، سازمان های پیچیده، ویرایش سه بعدی. (نیویورک: رندوم هاوس، ۱۹۸۶)، ۱۲۹.

2. همان، ۱۳۰.

3. Shapiro v. Thompson, 394 U.S. 618 (1969).

4. رجوع کنید به دیوید اچ. روزنبلوم، فرصت شغلی برابر فدرال (نیویورک: پراگر، ۱۹۷۷)، ۱۱۳؛ رابرت همپتون، رئیس کمیسیون خدمات ملکی ایالات متحده، «یادداشت روسای ادارات و ادارات»، ۱۱ مه ۱۹۷۱.

5. هارولد سیدمن، سیاست، موقعیت و قدرت (نیویورک: دانشگاه آکسفورد مطبوعات، ۱۹۷۰)، ۱۸.

6. دادگاه عالی قانونی بودن قوانین شبکه را در هکلر علیه کمپیل، ۴۶۱ تایید کرد. US 458 (1983).

7. گراهام آلیسون، جوهر تصمیم: توضیح بحران موشکی کوبا، (بوستون: لیتل براون، ۱۹۷۱). گراهام آلیسون و فیلیپ زلیکو، Essence of تصمیم: توضیح بحران موشکی کوبا، ویرایش دوم. (نیویورک: لانگمن، ۱۹۹۹).

8. نگاه کنید به Personnel Administrator v. Feeney, 422 U.S. 256 (1976)؛ و دیوید اچ. روزنبلوم و پیتر گرابوسکی، «رقابت نژادی و قومی برای فدرال موقعیت های خدماتی، بررسی Midwest of Public Administration 11 (دسامبر ۱۹۷۷): ۲۸۱-۲۹۰.

9. پیتر ول و راشل جونز، "دفاع بوروکراتیک در عمق"، در رونالد پین، اد.، واترگیت و فرآیند سیاسی آمریکا (نیویورک: پراگر، ۱۹۷۵)، به ویژه ۲۱۶-۲۱۷.

10. ایروینگ ال. جانیس، قربانیان تفکر گروهی (بوستون: هاتون میفلین، ۱۹۷۲).

11. دایان وان، تصمیم راه اندازی چالشگر: فناوری مخاطره آمیز، فرهنگ، و انحراف در ناسا (شیکاگو: انتشارات دانشگاه شیکاگو، ۱۹۹۶).

12. برای یک بحث جالب از دیدگاه مدیران فردی، نگاه کنید به دیوید گرانیک، "مجری قرمز" در جرال بل، ویرایش، سازمان ها و رفتار انسانی (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1967), 218-230. همچنین، یک کلاسیک در این زمینه، جوزف لاپالمبارا، ویرایش، بوروکراسی و سیاسی توسعه (پرینستون، نیوجرسی: انتشارات دانشگاه پرینستون، ۱۹۶۳).

13. رجوع کنید به دپورا استون، پارادوکس سیاست: هنر تصمیم گیری سیاسی (جدید) یورک: نورتون، ۱۹۹۷).

14. چارلز لیندبلوم، "علم" درهم آمیختن از طریق"، مدیریت دولتی بررسی ۱۹ (بهار ۱۹۵۹): ۷۹-۸۸؛ آمیتای اتزیونی، "Scanning Mixed: A "Third" رویکرد به تصمیم گیری، بررسی مدیریت عمومی ۲۷ (دسامبر ۱۹۶۷): ۳۸۵-۳۹۲، تجدید چاپ شده در Alan Altshuler and Norman Thomas, Eds., سیاست بوروکراسی فدرال، ویرایش دوم. (نیویورک: هارپر و رو، ۱۹۹۹)، ۱۳۹-۱۴۶؛ و Amitai Etzioni, "Scanning Mixed Revisited," Public Administration ۴۶ (ژانویه / فوریه ۱۹۸۶): ۸-۱۴.

15. رجوع کنید به Herbert Simon, Administrative Behavior, 2d ed. (نیویورک: مطبوعات آزاد، ۱۹۶۵ [کپی رایت اصلی ۱۹۴۵]).

16. تئودور سورنسن، کندی (نیویورک: هارپر و رو، ۱۹۶۵)، ۲۹۶.

17. رجوع کنید به روزنبلوم، فرصت های شغلی برابر فدرال، فصل های ۳ و ۴.

18. کنت وارن، حقوق اداری در نظام سیاسی آمریکا، ویرایش دوم. (St. Paul, MN: West, 1988, فصل ۷).

19. Delaware v. Prouse, 440 U.S. 648 (1979); Whren U.S. 806 (1996).

20. Rankin v. McPherson, 483 U.S. 378 (1987).

21. به پاتریشیا اینگراهام و دیوید روزنبلوم، ویراستاران، قول و پارادوکس مراجعه کنید. اصلاحات خدمات ملکی (پیتسبورگ، PA: انتشارات دانشگاه پیتسبورگ، ۱۹۹۲)، فصل ۷ و ۱۱.

22. رابرت بهن، "مدیریت با گرایش به همراه"، مجله تحلیل سیاست و مدیریت ۷ (پاییز ۱۹۸۸): ۶۴۳-۶۴۳.

23. دپارتمان اتحادیه صنعتی، AFL-CIO علیه مؤسسه نفت آمریکا، ۴۴۸ (1980) US 607.

24. ال گور، از تشریفات اداری تا نتایج: ایجاد دولتی که بهتر عمل کند و هزینه کمتر (واشنگتن، دی سی: دفتر چاپ دولتی، ۱۹۹۳)، فصل ۲ و ال گور، دولت عقل سلیم بهتر کار می کند و هزینه کمتری دارد (واشنگتن، دی سی: دفتر چاپ دولتی، ۱۹۹۵).

25. یک نمای کلی خوب از سوالات برجسته را می توان در چارلز لیندبلوم یافت، سیاست و بازار (نیویورک: کتابهای پایه، ۱۹۷۷). در میان موارد بیشتر نقدهای تاثیرگذار نظریه بازار عبارتند از Stone, Policy Paradox و آمیتای اتریونی، بعد اخلاقی (نیویورک: مطبوعات آزاد، ۱۹۸۸).

26. Kenneth J. Meier و Laurence J. O'Toole, Jr. "Proverbs of New Public" مدیریت: درس هایی از یک دستور کار تحقیقاتی مبتنی بر شواهد»، The American بررسی مدیریت عمومی ۳۹ (۱، ۲۰۰۹): ۴-۲۲ در ص. ۱۸.

27. مایکل لپسکی، بوروکراسی سطح خیابان (نیویورک: راسل سیج، ۱۹۸۰).

28. به دیوید روزنبلوم، رزماری اولری و جاشوا چانین، عمومی مراجعه کنید مدیریت و قانون، ویرایش سوم. (بوکا راتون، فلوریدا: CRC/تیلور و فرانسیس، ۲۰۱۰)، فصل ۶.

29. New Mexico v. Bloom, 561 P.2d 925 (1976); Delaware v. Prouse, 440 U.S. 648 (1979).

30. رجوع کنید به روزنبلوم، اولری، و چانین، مدیریت عمومی و قانون، فصل ۶، برای بررسی ادبیات

31. اس. دوک و آ. گروس، "تلفات جنگ"، دلیل ۲۵ (فوریه ۱۹۹۴): ۲۰-۲۷.

32. Ray Rivera "Pockets of City" شاهد استفاده بیشتر از زور در هنگام توقف پلیس است." نیویورک تایمز (۱۶ اوت ۲۰۱۲): A17.

33. اس. دوک و آ. گروس، "تلفات جنگ"، دلیل ۲۵ (فوریه ۱۹۹۴): ۲۰-۲۷.

34. جنیفر لارابی ("DWB رانندگی در حالی که سیاه است) و حفاظت برابر: واقعیت های یک عمل پلیس خلاف قانون اساسی، مجله حقوق و سیاست ۶، نه ۱ (۱۹۹۷): ۲۹۱-۳۲۸.

35. Ira Helsloot و Jelle Groenendaal «تصمیم گیری طبیعی در علم پزشکی قانونی: به سوی درک بهتر تصمیم گیری توسط رهبران تیم "Journal of Forensic Sciences Forensic" (شماره ۴، ۲۰۱۱): ۸۹۰-۸۹۷.

36. گری A. کلاین، "یک مدل تصمیم‌گیری با شناسایی اولیه (RPD ساختن)"، در گری آ. کلاین، جودیت اوراسانو، روبرتا کالدروود، و کارولین E. Zsombok، ویرایش‌ها، تصمیم‌گیری در عمل: مدل‌ها و روش‌ها.
37. جیمز جی مارس و یوهان پی اولسن، «مدل‌های سطل زباله تصمیم‌گیری در سازمان‌ها، در J. White Plains, G. March and R. Weissinger-Baylon, Eds., Ambiguity (NY: Pitman, 1986). و فرمان (
38. John W. Kingdon, *Agendas, Alternatives, and Public Policies*, 2d ed. (نیویورک: لانگمن، ۲۰۰۳).
39. مایکل دی. کوهن و جیمز جی مارس، "رهبری در آنارشی سازمان یافته"، در Jay M. Shafritz and J. Steven Ott, Eds., *Classics of Organization Theory*, (Belmont, CA: Wadsworth, ۱۹۹۶، ۳۸۵-۳۹۹).
40. Etzioni "Scanning" مختلط".
41. همان، تجدید چاپ در آلتشولر و توماس، سیاست بوروکراسی فدرال، ۱۴۳.
42. برای اصول اساسی برنامه ریزی استراتژیک، به آرنولدو سی. هاکس و نیکلاس مراجعه کنید
- S. Majlut، مدیریت استراتژیک: یک دیدگاه یکپارچه (نیویورک: PrenticeHall، ۱۹۸۴)؛ یا رابرت بویدن لاوب، ویرایش، مدیریت استراتژیک رقابتی (نیویورک: پرنیتیس هال، ۱۹۸۴).
43. نگاه کنید به جان برایسون و ویلیام رورینگ، "شروع برنامه ریزی استراتژیک توسط دولت‌ها، بررسی مدیریت عمومی ۴۸ (نوامبر/دسامبر ۱۹۸۸): ۱۰۴۹۹-۱۰۴۹۹.
44. هربرت سایمون، "کاربرد فناوری اطلاعات در طراحی سازمان"، بررسی مدیریت عمومی ۳۳ (مه/ژوئن ۱۹۷۳)، به ویژه ۲۷۶. دیگر، متأخرتر ناظران تغییرات گسترده‌ای را در ترجیحات شهروندان و مصرف‌کنندگان پیش‌بینی می‌کنند به دولت و در بازار بیان می‌شوند. بیل گیتس، جاده پیش‌رو را ببینید (نیویورک: وایکینگ، ۱۹۹۵)؛ و استر دایسون، نسخه ۲،۰ (نیویورک: برادوی کتاب‌ها، ۱۹۹۷).
45. شوشانا زوبوف، در عصر ماشین هوشمند (نیویورک: کتاب‌های پایه، ۱۹۸۸)، ۶.
46. نگاه کنید به Alan F. Westin, *Privacy and Freedom* (Atheneum, نیویورک: 1967).

خواندن اضافی

آلیسون، گراهام و فیلیپ زلیکو. ماهیت تصمیم: توضیح کوبا بحران موشکی، ویرایش دوم. نیویورک: لانگمن، ۱۹۹۹. کانمن، دانیل. فکر کردن، سریع و آهسته. نیویورک: فارار، اشتراوس و ژيرو، ۲۰۱۱.

31. اس. دوک و آ. گروس، "تلفات جنگ"، دلیل ۲۵ (فوریه ۱۹۹۴): ۲۰-۲۷.

32. Ray Rivera، "Pockets of City" شاهد استفاده بیشتر از زور در هنگام توقف پلیس است." نیویورک تایمز (۱۶ اوت ۲۰۱۲): A17.

33. اس. دوک و آ. گروس، "تلفات جنگ"، دلیل ۲۵ (فوریه ۱۹۹۴): ۲۰-۲۷.

34. جنیفر لارابی ("DWB رانندگی در حالی که سیاه است) و حفاظت برابر: واقعیت های یک عمل پلیس خلاف قانون اساسی، مجله حقوق و سیاست ۶، نه ۱ (۱۹۹۷): ۲۹۱-۳۲۸.

35. Ira Helsloot و Jelle Groenendaal «تصمیم گیری طبیعی در علم پزشکی قانونی: به سوی درک بهتر تصمیم گیری توسط رهبران تیم "Journal of Forensic Sciences Forensic" (شماره ۴، ۲۰۱۱): ۸۹۰-۸۹۷.

36. گری A. کلاین، "یک مدل تصمیم گیری با شناسایی اولیه (RPD ساختن)"، در گری آ. کلاین، جودیت اوراسانو، روبرتا کالدروود، و کارولین E. Zsombok، ویرایش ها، تصمیم گیری در عمل: مدل ها و روش ها

37. جیمز جی مارس و یوهان پی اولسن، «مدل های سطل زباله تصمیم گیری در سازمان ها، در J. White Plains, G. March and R. Weissinger-Baylon, Eds., Ambiguity (فرمان) و NY: Pitman, 1986).

38. John W. Kingdon, Agendas, Alternatives, and Public Policies, 2d ed. (نیویورک: لانگمن، ۲۰۰۳).

39. مایکل دی. کوهن و جیمز جی مارس، "رهبری در آنارشی سازمان یافته"، در Jay M. Shafritz and J. Steven Ott, Eds., Classics of Organization Theory, (نیویورک: Wadsworth, Belmont, CA، ۱۹۹۶)، ۳۸۵-۳۹۹.

40. Etzioni، "Scanning" مختلط."

41. همان، تجدید چاپ در آلتشولر و توماس، سیاست بوروکراسی فدرال.

42. برای اصول اساسی برنامه ریزی استراتژیک، به آرنولدو سی. هاکس و نیکلاس مراجعه کنید

S. Majlut، مدیریت استراتژیک: یک دیدگاه یکپارچه (نیویورک: PrenticeHall، ۱۹۸۴)؛ یا رابرت بویدن لاوب، ویرایش، مدیریت استراتژیک رقابتی (نیویورک: پرنیتیس هال، ۱۹۸۴).

43. نگاه کنید به جان برایسون و ویلیام رورینگ، "شروع برنامه ریزی استراتژیک توسط دولت‌ها، بررسی مدیریت عمومی ۴۸ (نوامبر/دسامبر ۱۹۸۸).

44. هربرت سایمون، "کاربرد فناوری اطلاعات در طراحی سازمان"، بررسی مدیریت عمومی ۳۳ (مه/ژوئن ۱۹۷۳)، به ویژه ۲۷۶. دیگر، متأخرتر ناظران تغییرات گسترده‌ای را در ترجیحات شهروندان و مصرف کنندگان پیش بینی می‌کنند به دولت و در بازار بیان می‌شوند. بیل گیتس، جاده پیش رو را ببینید (نیویورک: وایکینگ، ۱۹۹۵)؛ و استر دایسون، نسخه ۲،۰ (نیویورک: برادوی کتاب‌ها، ۱۹۹۷).

45. شوشانا زوبوف، در عصر ماشین هوشمند (نیویورک: کتاب‌های پایه، ۱۹۸۸)، ۶.

46. نگاه کنید به Alan F. Westin, Privacy and Freedom (Atheneum, نیویورک: 1967).

خواندن اضافی

آلیسون، گراهام و فیلیپ زلیکو. ماهیت تصمیم: توضیح کوبا بحران موشکی، ویرایش دوم. نیویورک: لانگمن، ۱۹۹۹.

کانمن، دانیل. فکر کردن، سریع و آهسته. نیویورک: فارار، اشتراوس و ژيرو، ۲۰۱۱.