

مقاله پژوهشی: طراحی راهبردهای باز مهندسی ساختار نظام اداری کشور با تأکید بر هم‌سوسازی روندها و پیشران‌ها

علی‌رضا نصرتی^۱

تاریخ دریافت: ۹۸/۴/۳۱

تاریخ پذیرش: ۹۸/۷/۲۰

چکیده

ساختار، یکی از مهم‌ترین ابعاد نظام اداری در هر کشور است که پیکربندی و بستر چگونگی انجام کارها، ارتباطها، اختیار و مسئولیت‌های سازمانی در سطوح ملی را بیان می‌کند. ساختار نظام اداری متأثر از عوامل متعددی است که بعضی از آن‌ها به صورت ابرنیروهایی، پیشران شکل‌گیری روندها در درون این نظام می‌گردند. تمرکز این مقاله بر روندهایی است که در ساختار و نظام اداری ایجاد آسیب کرده‌اند. چگونگی هم‌سوسازی این روندها در قالب راهبردهایی متناسب، مسئله اصلی این تحقیق به حساب می‌آید. تحقیق به جهت هدف کاربردی بوده و جمع‌آوری داده‌ها به روش توصیفی - پیمایشی از طریق فیش‌برداری و پرسش‌نامه انجام شده است. جامعه پژوهش مشتمل بر ۴۹ نفر از خبرگان نظام اداری بوده‌اند که به صورت سرشماری، پرسش‌نامه‌های طراحی شده را تکمیل نموده‌اند. در بخش کیفی تحقیق، در مرحله کدگذاری و اولویت‌بندی روندها، یازده نفر از خبرگان مشارکت داشتند. طی فرآیند طراحی راهبرد، چهار راهبرد ناحیه منتخب محافظه‌کارانه مشخص شدند. اولویت‌بندی راهبردهای چهارگانه از طریق ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی و تحلیل تأثیر پیشران‌ها بر راهبردها انجام شده است. مطابق نتایج تحقیق، اولویت با اتخاذ راهبردهایی با قابلیت شاخص‌سازی از نظام اداری است، به‌گونه‌ای که این شاخص‌ها امکان تحلیل کارکردهای فرادستگاهی نظام اداری را داشته باشند.

کلید واژه‌ها: پیشران، روند، هم‌سوسازی، راهبرد، ساختار نظام اداری.

مقدمه

هم‌راستایی، در سطح کلان، یکی از مهم‌ترین مصداق‌های اطمینان از حرکت اجزای یک سامانه در مسیر درست است. در یک تصویر بزرگ از مفهوم هم‌راستایی، مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) تأکید می‌فرماید که «استقرار بینش عمومی تسبیح و عبودیت، عالی‌ترین نماد هم‌راستایی عالمیان نظام آفرینش است که در آیه شریف «یسبح له ما فی السموات و ما فی الارض»، تجلی می‌یابد» (امام خامنه‌ای، ۱۳۷۴)؛ اما در هر حال نسبت این قابلیت نهادی و فطری در فعالیت‌ها و کنش‌های مختلف اجتماعی، متفاوت است. اصولاً، در مقوله نظام‌های حکومتی، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت، بهره‌مند بودن از راهبردی با قابلیت حفظ همبستگی و هم‌راستایی خرده‌سیستم‌ها در راستای اهداف ملی است (کاظمی و نظامی، ۱۳۸۹). از منظری دیگر، معناداری یک راهبرد هم‌سوساز برای ذی‌نفعان زمانی محقق می‌شود که توانایی هم‌سوسازی اهداف و آرمان‌های فردی و بخشی با اهداف عالی وجود داشته باشد (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶: ۳۵۳). در سطوح ملی، چنانچه حاکمیت‌ها نتوانند این هم‌سویی را با استخدام راهبردهای مناسب ایجاد کنند، تحقق پیشرفت به مفهوم جامع آن با چالش‌های جدی مواجه می‌گردد.

یکی از مهم‌ترین مسائل حاکمیتی در هر کشور، مبحث نظام اداری و یک بعد اساسی از نظام اداری، ساختار نظام اداری است. چنانچه ساختار نظام اداری یک کشور با سایر عناصر نظام اداری و همچنین انتظارات و الزامات عوامل محیطی هم‌سویی داشته باشد، اثربخشی تصمیم‌ها و کارایی بهره‌مندی از منابع و در نتیجه بهره‌وری فعالیت‌ها ارتقاء می‌یابد؛ به عبارت دیگر، ساختار نظام اداری، در این شرایط با تطابق بهتر درونی و واکنش‌پذیری سریع نسبت به تحولات محیطی، می‌تواند برای کنشگران و ذی‌نفعان نظام اداری، تسهیل‌گر و پشتیبان قابل توجهی باشد (میرسپاسی و قهرمانی، ۱۳۹۰). ضمن آنکه با اتخاذ راهبردهای صحیح در هم‌سویی ساختار نظام اداری می‌توان از اتلاف منابع مالی و اجتماعی جلوگیری کرد و همچنین توزیع مناسب فرصت‌ها و کاهش فرصت‌های ازدست‌رفته را شاهد

۱. پیام به مناسبت گردهمایی سالیانه نماز (۱۳۷۴/۶/۱۴)

بود (طباطبایی، ۱۳۹۰: ۱۱۲-۱۱۱)؛ اما متأسفانه به‌واسطه شکل‌گیری مجموعه‌ای از روندها با راهبری هسته‌های پیشران، این قابلیت‌ها در نظام اداری فعلی کمتر دیده می‌شود. ساختار نظام اداری کشور، به‌رغم ظرفیت بسیار بالا، به‌واسطه ناهم‌سویی عناصر درونی خود، درگیر نگرش بخشی و جزءنگر با جزایر متعدد، منفک و ناهم‌سوی اداری شده است. ساختاری که فارغ از مسیر و هدف سایر ابعاد نظام اداری، مسیر و هدف انفرادی خود را دنبال می‌نماید (گروه مطالعاتی آینده‌پژوهی، ۱۳۹۳: ۱۳۳). در این شرایط، سرمایه‌های کشور به‌واسطه بهره‌وری اندک، از ایفای نقش خود در تحقق پیشرفت مورد انتظار بازمانده و اتلاف منابع در تشکیلات ناکارآمد اداری، مشکلات زیادی را به وجود می‌آورد. از سوی دیگر، در صورت ایجاد تغییرات ساختاری در نظام اداری، بدون توجه به زوایای پنهان موضوع، امکان تعمیق آسیب‌های موجود نیز وجود دارد. این امر پیش از هر اقدامی، انجام مطالعات چندبعدی در باب آسیب‌شناسی ساختار نظام اداری را ضروری می‌نماید (شکرالهی، ۱۳۷۸: ۲۷). شناخت پیشران‌های نظام اداری و ارائه راهبردهای مناسبی برای بازمهندسی ساختار آن می‌تواند کانون‌های بروز آسیب را شناسایی کرده و امکان پیش‌نگری و پیش‌تدبیری برای خط‌مشی‌گذاران نظام اداری را فراهم نماید. ضمن آنکه مانع از استمرار اقدام‌های مبتنی بر آزمون و خطا به‌منظور توسعه ساختارهای نظام اداری می‌گردد. بر این اساس، مسئله اصلی تحقیق، چگونگی طراحی راهبردهای مناسب برای بازمهندسی ساختار نظام اداری با توجه به پیشران‌های حاکم بر فضای نظام اداری است. پاسخ به این مسئله در گرو پاسخ به دو سؤال مهم است: ۱) پیشران‌های مؤثر در قالب مقوله‌های آسیب‌زای ساختار نظام اداری کدامند؟ ۲) راهبردهای بازمهندسی ساختار نظام اداری بر اساس تحلیل‌های محیطی و تحلیل پیشران‌ها کدامند؟

پیشینه تحقیق

به بعضی از مطالعات انجام‌شده در خصوص آسیب‌های ساختار نظام اداری که دارای بیشترین هم‌پوشانی موضوعی با این تحقیق بوده‌اند، در زیر اشاره می‌شود.

صبوری (۱۳۸۷)، در مقاله‌ای تحت عنوان «ضرورت اصلاح ساختار اداری» ضمن بیان پاره‌ای از مشکلات ساختار نظام اداری، در نهایت عواملی همچون تورم شدید نیروی انسانی و تمرکز لایه‌های سازمانی را به عنوان مهم‌ترین مشکلات ساختار نظام اداری مطرح می‌نماید. وی تأکید می‌کند تا این مشکلات ساختاری مرتفع نگردد، مسائل نظام اداری قابل حل نخواهد بود.

صادقی (۱۳۸۲)، در تحقیقی تحت عنوان «موانع و راهکارهای تحول در ساختار نظام اداری کشور» تمرکز ساختار نظام اداری در حوزه تصدی، عدم وجود ثبات در نظام اداری و عدم وجود ارتباطی منطقی و معنادار بین آحاد نظام اداری در قالبی سیستمی و کل‌نگر را از جمله مهم‌ترین آسیب‌های نظام اداری بیان می‌نماید.

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۴، ۸۸-۸۹)، در گزارشی تحت عنوان «گزارش توجیهی و متن لایحه تشکیلات کلان دولت» بیان می‌دارد که ساختار نظام اداری کشور واجد مشکلاتی نظیر تأثیر کم بازخورد نقش مردم، انحصاری بودن، نامشخص بودن قیمت خدمات و ناهماهنگی درون‌ساختاری است.

شریفی (۱۳۸۶)، در مقاله‌ای تحت عنوان «بصیرت و عمل در نظام اداری با تأکید بر مدیریت دولتی»، بیان می‌دارد که اصولاً مدیریت دولتی کشور از الگوی مشخص و مستدلی تبعیت نمی‌کند و این امر پیوندپذیری ساختار با برنامه‌های ملی توسعه و در نتیجه تحقق اهداف و بهبود نظام اداری را با چالش مواجه می‌نماید.

حسن‌بیگی (۱۳۸۹)، در مقاله‌ای تحت عنوان «عوامل اصلاح و کیفی‌سازی نظام اداری در کشور» که در پژوهشنامه مطالعات راهبردی منتشر گردید، عدم پشتیبانی نظام اداری کشور از شایستگی‌های منابع انسانی را یکی از مهم‌ترین مشکلات این نظام برشمرده و عدم ارتباط ارگانیک ساختار نظام اداری با سایر مؤلفه‌های موجود را عامل ناکارآمدی این ساختار معرفی می‌نماید.

مرور پیشینه با وجود ارائه اطلاعاتی ارزشمند در خصوص مسائل مربوط به ساختار نظام اداری، پاسخ‌گوی سؤال‌های این تحقیق که ناظر بر شناخت پیشران‌های آسیب‌زا و متعاقب آن طراحی راهبردهای بازمهندسی ساختار نظام اداری است، نمی‌باشد.

ساختار نظام اداری

پیشرفت و توسعه و همچنین عقب‌ماندگی جوامع به نظام اداری آنان وابسته است. دولت‌ها به منظور تدوین و اجرای سیاست‌ها و مدیریت بر جامعه و جهت نیل به اهداف توسعه به نظام اداری اثربخش نیاز دارند (محمدی و همکاران، ۱۳۹۷). نظام اداری هر کشور به‌مثابه سازمان کلان قاعده‌ساز و تنظیم‌کننده فعالیت‌ها برای نیل به اهداف عالی آن کشور محسوب می‌گردد که ضمن ایجاد هماهنگی بین بخش‌های مختلف، بستر مناسبی را برای حل مسائل و مشکلات مردم و تسهیل جریان امور عمومی در کشور فراهم می‌کند (مشبکی اصفهانی و جمالی، ۱۳۸۹). کلمه «ساخت» از واژه لاتین «استراکچرا»^۱ و از فعل «استرور»^۲ به معنی ساختن و بنا کردن گرفته شده است. تا قبل از قرن هفدهم این کلمه تنها در معماری به کار می‌رفت، اما از آن به بعد در مطالعات کالبدشکافی و دستور زبان نیز مورد استفاده قرار گرفت. در قرن نوزدهم، هربرت اسپنسر^۳ این واژه را از زیست‌شناسی وام گرفت و آن را در علوم انسانی به کار برد (توسلی، ۱۳۸۲: ۱۳۷).

«ساخت» را می‌توان توالی واحدهای زبانی که در ارتباط خاصی با یکدیگر قرار دارند، دانست (شکرخواه، ۱۳۸۳). میتزبرگ^۴ (۱۳۸۸: ۳) معتقد است ساختار، مجموعه راه‌هایی است که از طریق آن فعالیت‌ها به وظیفه‌های شناخته‌شده تقسیم و میان وظیفه‌ها هماهنگی ایجاد می‌شود. در تعریفی دیگر، ساختار به‌عنوان وسیله و ابزاری پیچیده که به‌صورت دائم روابط متقابل افراد را تعیین کرده و آن را کنترل و هماهنگ می‌کند، مطرح شده است (کرد نایچ و همکاران، ۱۳۸۸). نصیری و قاضی طباطبایی (۱۳۸۲)، ساختار را آئینه تمام‌نمای مقررات، رویه‌ها، استانداردها، جایگاه تصمیم‌گیری، الگوهای ارتباطی، روابط گزارش‌گیری، تفکیک و تلفیق وظیفه‌ها و فعالیت‌ها، جریان اطلاعات و سلسله‌مراتب اختیار و مسئولیت‌ها معرفی نموده‌اند. در ساختار، فرآیند تعیین روابط، مسئولیت افراد، پاسخ‌گویی و قدرت، چگونگی پیکربندی کارها و فعالیت‌ها برای استفاده مؤثر از منابع به‌منظور رسیدن به اهداف مشخص

-
- ۱ Structure
 - ۲ Structura
 - ۳ Struere
 - ۴ Herbert Spencer
 - ۵ Mintzberg

شده و دنبال می‌گردد (ویللم، ۲۰۰۹؛ رمضان، ۲۰۱۱؛ لیائو^۱ و همکاران، ۲۰۱۱؛ گتسچاک^۲، ۲۰۰۸). ساختار، کارها را به صورت رسمی تقسیم، گروه‌بندی و هماهنگ کرده (رضائیان، ۱۳۸۳: ۱۱۰)، روابط میان واحدها و بخش‌ها و مسئولیت‌ها را نظم بخشیده (برد^۳ و همکاران، ۱۹۹۰) و چارچوب تصمیم‌ها و فرآیندهای انجام کار را مشخص می‌کند (وانگ و احمد^۴، ۲۰۰۳: ۵۵).

«ساختار» در نظام اداری نقشی زمینه‌ای داشته و عامل بسترساز و ارتباط‌دهنده سایر عناصر نظام اداری محسوب می‌گردد. در همین رابطه نش^۵ (۲۰۰۰ م)، اندازه ساختار نظام اداری را بر مبنای چهار عنصر مشخص می‌نماید: ۱) تعریف خود جامعه در قالب مرزبندی‌های اجتماع یا واحدهای اجتماعی؛ ۲) فرآیندهایی که نقش‌آفرینی افراد و گروه‌ها را در دسترسی به منابع دولتی تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ ۳) سازوکارهایی که به واسطه آن‌ها سازمان داخلی دولت، کنترل و منابع بسیج می‌شوند؛ ۴) روش‌ها و شیوه‌هایی که تصمیم‌های خاص بازیگران دولتی و پایگاه‌های خاص مرتبط با آن‌ها در فرآیندهای ائتلاف در گروه‌های اجتماعی بزرگ‌تر، تأثیر می‌گذارد. بعضی مطالعات از لزوم تقویت ساختارهای مجازی جهت بهبود روابط ساختار با محیط و جهت‌گیری بر مأموریت‌های نظام اداری دلالت دارد (زاتو^۶ و همکاران، ۲۰۱۲).

به مرور زمان، اهمیت تناسب و انطباق ساختار به منظور پیش‌تدبیری در قبال مسائل محیطی و لزوم عدم غفلت از این تغییرات بیشتر شده است (پیرس و رایبسون، ۱۳۸۹: ۳۸۰). امروزه، مدیران و به‌طور اخص مدیران امور عمومی در محیطی پویا، پرابهام و متحول کار می‌کنند (میرسپاسی و قهرمانی، ۱۳۹۰) و وسعت و تنوع نیروهای تغییر به حدی زیاد شده است که چاره‌ای برای مدیران به جز مواجهه فعال با این تغییرات باقی نمانده است (بک‌هارد و پریچارد، ۱۳۷۸: ۷). موفقیت در اجرای راهبردهایی که در بخش دولتی و با افق‌های بلندمدت طراحی

۱ Willem
 ۲ Ramezan
 ۳ Liao
 ۴ Gottschalk
 ۵ Baird
 ۶ Wang & Ahmad
 ۷ Nash
 ۸ Zato

می‌شوند، به لحاظ پیچیدگی‌های درونی و محیطی در حکومت‌ها و تحولات مستمر جوامع، مستلزم همبستگی بین تصمیم‌ها و هم‌راستایی آن‌ها در طول زمان است (کاظمی و نظامی، ۱۳۸۹).

هم‌سوسازی

هم‌سویی در ادبیات مدیریت راهبردی دارای پیشینه‌ای غنی است. این اصطلاح توسط صاحب‌نظران مختلف با تعبیر متفاوت ولی نزدیک به هم به کار گرفته شده است. چندلر^۱ (۱۹۶۲ م) از این مفهوم با عنوان «پیروی»، گالترایت^۲ (۱۹۸۳ م) با عنوان «سازگاری»، نادلر و توشمن^۳ (۱۹۸۰ م) با عنوان «تناسب»، تامپسون^۴ (۱۹۶۷ م) با عنوان «هم‌سویی، پیوند و رابطه منطقی» و مایلز^۵ و همکاران (۱۹۷۴ م) با عنوان «فرآیند تناسب» یاد کرده‌اند.

سیدجوادین و پورولی (۱۳۸۸)، هم‌سوسازی را عامل هم‌سویی و تلاش برای رسیدن به فهم مشترک چندسطحی جهت شناخت اهداف عالی یک سامانه می‌دانند. شی و چیانگ^۶ (۲۰۰۵: ۵۸۲)، هم‌سویی را منوط به ایجاد هماهنگی میان تقاضاها، اهداف و ساختارهای تشکیلاتی در سطوح خرد و کلان می‌دانند. درحالی‌که پورتر^۷ (۱۹۹۶: ۲۱)، هم‌سوسازی را عامل ایجاد هم‌سویی و سازگاری میان فعالیت‌ها به منظور خلق مزیت و ارزش‌آفرینی بیشتر معرفی نموده است. عطاfer (۱۳۹۰)، هم‌سوسازی را تلاش برای گسترش تفکر و قابلیت هم‌سویی در سطوح راهبردی و عملیاتی می‌داند.

ناهم‌سویی در هدف‌ها، یکی از دلایل تاریخی نتیجه‌بخش نبودن تصمیم‌ها و شکست راهبردها است. به اعتقاد پیتر دراگر، حضور ذی‌نفعان جهت تبیین مأموریت‌ها و هدف‌گذاری راهبردها احساس تعلق آن‌ها در پایگاه‌های اجتماعی را بیشتر می‌کند (راث^۸؛ ۱۳۸۳: ۲۱۰). سیدجوادین و پورولی (۱۳۸۸) معتقدند لازمه هم‌سویی، رسیدن به فهمی

^۱ Chandler

^۲ Galtraith

^۳ Naldler & Tushman

^۴ Thompson

^۵ Miles

^۶ Shih & Chiang

^۷ Porter

^۸ Roth

مشترک و کلان است که در این راه شش عامل مهم و تأثیرگذارند؛ (۱) مدیریت بر مبنای ارزش؛ (۲) وجود معنویت در محیط کاری؛ (۳) شفافیت و نظام انگیزشی پرداخت؛ (۴) نظارت و کنترل؛ (۵) عدم اطمینان محیطی؛ (۶) مدیریت مشارکتی. لافمن^(۲۰۰۳ م) معتقد است این توافق که افزایش هم‌سوئی نیازمند توجه به عوامل پنهان و آشکار و منوط به حداکثر کردن عوامل تقویت‌کننده هم‌سوئی و حداقل کردن موانع هم‌سوئی است، در بین صاحب‌نظران مدیریت وجود دارد. در تبیین ریشه‌های ناهم‌سوئی و چگونگی شکل‌گیری روندهای مرتبط، اسلاتر (۱۳۸۵؛ ۱۲۷-۱۲۶) سه بخش با عناوین «شناسایی»، «علیت‌یابی» و «پیامدسنجی» را تعریف می‌کند. وی معتقد است، شناسایی روند ما را از وجود و چیستی روند مطلع می‌سازد. علت‌یابی، علل و عوامل و یا به‌نوعی چگونگی ایجاد روند را تعیین می‌کند و پیامدسنجی، تأثیر روندها در آینده را بازگو می‌نماید.

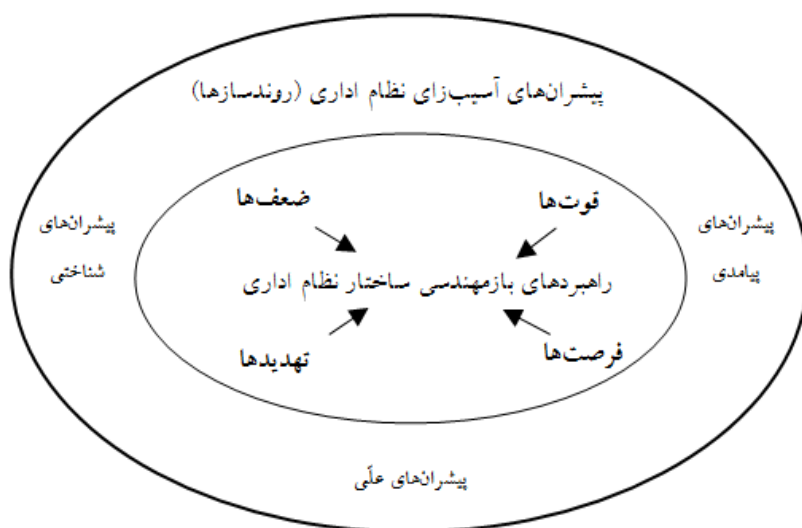
چارچوب مفهومی

آسیب‌های ساختار نظام اداری، ریشه در عمق ضعف‌های نظام اداری دارد. متأسفانه فراموشی و گم شدن تدریجی فلسفه وجودی و مأموریت‌های سازمانی، منجر به تمرکز بر سطحی‌ترین و آشکارترین لایه آن؛ یعنی ساختارهای سازمانی گردیده است. در بسیاری از موارد با وجود تلاش‌های مفرطی که در راستای رسالت سازمانی انجام می‌شود، ساختارها پاسخ‌گوی نیازها و پشتیبان تصمیم‌ها برای حرکتی راهبردی به سمت اهداف مورد انتظار نیستند. مسائل مربوط به ساختار نظام اداری متأثر از پیشران‌های کلانی است که به‌صورت آسیب‌هایی در نظام اداری جریان دارد و بدون توجه به آن‌ها اصلاح ساختاری میسر نیست. از جمله ویژگی‌های آسیب‌زای نظام اداری عبارت‌اند از:

- مقاومت در برابر تغییر و عدم پذیرش کنشگران جدید بهبودبخش نظام اداری (نظیر عدم تحمل حضور بخش غیردولتی حتی در بخش تصدی‌گری نظام اداری)؛

- ظهور خرده‌فرهنگ‌های ناهم‌سو و ناکارآمد دستگاہی و بخشی در مجموعه نظام‌های اداری به‌جای تکیه بر ارزش‌ها، اولویت‌ها و اهداف مشترک؛
- پیچیده، متنوع و غیرخطی شدن مسائل و مشکلات درونی نظام اداری و تبدیل شدن به کلاف‌های سردرگم و ناهم‌سو؛
- گسترش غیرمنطقی ساختار نظام اداری و ناتوانی کل‌نگری در تعریف الگوهای مورد توافق تصمیم‌گیری و رفتاری؛
- گریزپذیری از رویکردهای نظارتی هم‌سوساز به دلایل متعدد از جمله ساختارهای متفاوت؛
- عدم برخورداری از قابلیت هم‌افزایی به‌منظور تکامل و پیشرفت؛
- ناهم‌سوئی و ناتوانی در پشتیبانی مؤثر اسناد فرادستی و برنامه‌های معطوف به توسعه و پیشرفت کشور؛
- جاری بودن رویکردها و رویه‌های ناهم‌سو و اتلاف منابع؛
- عدم تناسب ساختارها با کارکردها در دستگاه‌های مختلف؛
- ایجاد ساختارهای غیرمنسجم با همپوشانی وظایف و مأموریت‌ها؛
- عدم درک تصویری مشترک و کلان از آینده پیشرفت (نظیر سند چشم‌انداز) و تمایل به حرکت‌های دستگاہی و بخشی؛
- عدم انعطاف مجموعه ساختارهای دارای مأموریت مشترک برای دستیابی به آرمان‌ها و اهداف چشم‌انداز؛
- مأموریت‌گرا نبودن تغییرات ساختاری وزارتخانه‌ها و شکلی بودن اغلب تغییرات؛
- تدوین شبه‌راهبردهای غیر مؤثر و نزدیک‌بین برای بهبود ساختار؛
- دشوار بودن مستندسازی تجارب ملی به‌واسطه ساختارهای متفاوت؛
- اختلال در نظام پاسخ‌گویی به‌واسطه ساختارهای متفاوت؛
- جایگزینی اهداف دستگاہی و بخشی به‌جای اهداف ملی در مدیریت ساختارهای نظام اداری؛
- پیوندناپذیری ساختارهای سازمانی با برنامه‌های عملیاتی و پروژه‌های اجرایی؛

- اثربخش نبودن تعامل بین دستگاهی و ناکارآمدی به واسطه ساختارهای متعدد ناهم‌سو برای مأموریت‌ها و وظایف مشابه؛
 - اختلال و عدم امکان ایجاد ارتباط مؤثر ساختار با سایر ابعاد نظام اداری؛
 - تأثیرپذیری ساختارهای نظام اداری از اعمال فشارهایی نظیر سلیقه‌های شخصی، گروهی و صنفی؛
 - ناتوانی در درک و واکنش لازم در مواجهه با پدیده‌های غیرخطی محیطی نظیر نشانک‌های ضعیف تغییر، تکان‌ها و شوک‌های محیطی.
- مطابق آنچه مطرح شد، با توجه به نگاه آینده‌پژوهانه تحقیق مبنی بر شناسایی نیروهای پیشران سازنده روندهای آسیب‌زای ساختار نظام اداری، سازوکار سه مرحله‌ای روندیابی اسلاتر و برای ارائه راهبرد بازمهندسی ساختار نظام اداری، از چارچوب جامع تدوین راهبرد (الگوی دیوید) استفاده شده است. این چارچوب به استراتژیست‌ها کمک می‌کند تا راهبرد را بر اساس یک فرآیند نظام‌مند شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند. رویکرد ترکیبی در نظر گرفته‌شده در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲: چارچوب مفهومی تحقیق

مطابق چارچوب مفهومی تحقیق، پیشران‌های حاکم بر نظام اداری، به صورت نیروهای به نسبت پایدار و فراگیر بر شکل‌گیری روندهای مؤثر بر ساختار نظام اداری ایفای نقش می‌کنند. تأثیر این نیروها در کل فرآیند شکل‌گیری (شناخت‌شناسی و علت‌یابی) و برون‌یابی (پیامدسنجی) روندها جریان و استمرار دارد. در نگاه متعارف مدیریت راهبردی، طراحی راهبردها از تجزیه و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها حاصل می‌شود، بدون آنکه الزاماً بحثی از روندها و پیشران‌ها مطرح گردد؛ اما در این تحقیق، با توجه به تأکید به عمل‌آمده بر بازمهندسی ساختار نظام اداری، تأثیر نقش پیشران‌ها در اولویت‌بندی راهبردهای طراحی شده نیز ارزیابی خواهد شد.

روش‌شناسی

این تحقیق به لحاظ هدف از نوع کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها جزو روش‌های توصیفی-پیمایشی محسوب می‌گردد. جامعه پژوهش متشکل از دو بخش کلی اسناد و خبرگان بوده‌اند که به صورت تمام‌شمار مورد بررسی قرار گرفته‌اند. اسناد مشتمل بر سیاست‌های کلی نظام اداری و قوانین مربوط به ساختار نظام اداری بوده است. خبرگان نیز متشکل از نمایندگان مرتبط مجلس شورای اسلامی، اعضای هیئت‌علمی مرتبط با حوزه مدیریت دولتی و مدیران ارشد دولتی با بیش از ۲۵ سال سابقه بوده‌اند. در جدول ۱ مشخصات جمعیت‌شناختی جامعه پژوهش ارائه شده است.

گردآوری داده‌ها به روش کتابخانه‌ای (استفاده از کتاب‌های تخصصی و اسناد و مدارک به کمک ابزار فیش) و روش میدانی (با ابزار پرسش‌نامه) بوده است. پایایی پرسش‌نامه از طریق محاسبه نرخ تنیدگی^۱ و به کمک نرم‌افزار کانسپت سیستم^۲ انجام شده است. این نرخ برای عوامل کلیدی محاسبه شده که برابر با ۰/۲۳ بوده است. از آنجا که این رقم کمتر از ۰/۳۵ است، از این رو قابلیت اعتماد پرسش‌نامه در سطح اطمینان ۹۵ درصد قابل تأیید خواهد بود (تروکیم، ۱۹۹۳). روایی پرسش‌نامه نیز به روش تحلیل محتوای سؤال‌های

پرسش‌نامه و با نظرخواهی از یازده نفر از خبرگان موضوع، مورد تأیید قرار گرفته است. لازم به ذکر است که تحلیل تأثیر پیشران‌ها بر راهبردها نیز با برگزاری جلسات خبرگی با حضور یازده نفر از خبرگان انجام شده است. قلمرو تحقیق به لحاظ زمانی، از بدو پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی تاکنون، قلمرو مکانی تحقیق، جمهوری اسلامی ایران و قلمرو موضوعی تحقیق ساختار نظام اداری جمهوری اسلامی ایران بوده است.

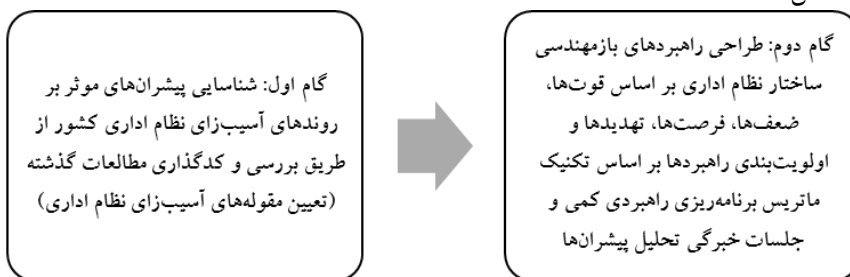
جدول ۱: مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه آماری

متغیر	سطوح	تعداد	متغیر	سطوح	تعداد
جنسیت	مرد	۴۹	تحصیلات	لیسانس و زیر لیسانس	-
	زن	-		فوق لیسانس	۱۰
وضعیت اشتغال	نماینده مجلس	۲		دانشجوی دکترا	۸
	عضو هیئت‌علمی	۲۲		دکترا	۳۱
	مدیران ارشد دولتی و نظامی	۲۵		کل	۴۹

تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده به دو صورت کیفی (کدگذاری و برگزاری جلسات خبرگی) و کمی (داده‌آمایی و تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها) به کمک نرم‌افزار اکسل^۱ انجام شده است.

تجزیه و تحلیل

فرآیند اجرای تحقیق مشتمل بر دو گام اساسی شناسایی پیشران‌ها و طراحی راهبردها است (شکل ۳).



شکل ۳: گام‌های اجرای تحقیق (محقق)

در گام اول، به منظور شناسایی پیشران‌ها یا مقوله‌های اصلی مؤثر بر شکل‌گیری روندهای آسیب‌زای ساختار نظام اداری، از تکنیک کدگذاری استفاده شده است. برای این منظور، مجموعه مطالعات انجام‌شده در خصوص آسیب‌های نظام اداری مورد بررسی چندباره قرار گرفته و گزاره‌های مفهومی به عبارات مفهومی یا کدهای باز (آزاد) تبدیل شدند. سپس کدهای باز در قالب کدهای محوری و درنهایت کدهای انتخابی سازمان‌دهی شده و درنهایت بر اساس چارچوب مفهومی، هر یک در قالب سه مرحله از روندیابی (شناسایی، علت‌یابی و پیام‌سنجی) طبقه‌بندی گردید (جدول ۲ تا ۴). بر این اساس، کدهای انتخابی بازگوکننده پیشران‌های تأثیرگذار بر روندهای آسیب‌زای ساختار نظام اداری شناسایی شدند.

جدول ۲) کدگذاری مطالعات انجام‌شده در خصوص ساختار نظام اداری (مرحله شناسایی روندها)

مرحله	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
شناسایی	ویژگی‌های شناختی	ضرورت الگومندی	عدم وجود الگوی مشخصی برای مدیریت نظام دولتی کشور (شریفی، ۱۳۸۶)، عدم به‌کارگیری الگوها و نظام‌های جدید مدیریتی در سازمان‌ها (پسران قادر، ۱۳۸۶)، فقدان ارتباط ارگانیک و تعریف‌شده بین نظام اداری و دیگر نهادهای مشابه و مکمل در کشور در قالب یک الگو (حسن‌بیگی، ۱۳۸۹).
		قابلیت‌های دانشی	توسعه ناصحیح و ناکافی دانش و معرفت مدیریت و ذوق و سلیقه‌ای کردن مباحث علمی مرتبط با نظام اداری (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۰)، بی‌توجهی به مطالعه علمی و آزمون‌شده ساختار اداری و تجدید سازمان آن (صبوری، ۱۳۷۸)، ضعف در تولید، توسعه و کاربرد صحیح دانش در بهبود کارکردهای نظام اداری (غلامی و طاهری گودرزی، ۱۳۸۳)، سستی بودن و دانش‌گریزی نظام اداری (ماکوئی، ۱۳۸۷)
	توانایی هوشمندی	اهمیت آینده‌نگری	عدم وجود برنامه آمایشی و ساختار اداری مناسب پشتیبان این برنامه (شریفی، ۱۳۸۶)، ضعف در دوراندیشی و آینده‌نگری در نظام اداری (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۰)
		شناخت شناسی محیطی	تقلیدی بودن ساختارهای سازمانی، تشکیلات و مدیریت و عدم توجه به الزامات فرهنگی و اجتماعی محیط ملی (الوانی، ۱۳۷۵)، عدم انعطاف لازم به واسطه تغییرات محیطی (شریفی، ۱۳۸۶)، عدم ایجاد فضای رقابتی (ماکوئی، ۱۳۸۷)، عدم توجه به پراکندگی‌های جغرافیایی و الزامات محیطی (ماکوئی، ۱۳۸۷)، بی‌تفاوتی به اضطراب‌ها و ضرورت‌های داخلی و بین‌المللی و عدم اغتنام فرصت‌ها پیش از آنکه از دست بروند (داوری اردکانی، ۱۳۹۱)، کند و تنبل نسبت به تحولات محیطی (داوری اردکانی، ۱۳۹۱)، عدم اعتنای شایسته به آسیب‌های اجتماعی و چاره‌اندیشی برای مقابله با آن (داوری اردکانی، ۱۳۹۱)، افت مستمر کیفیت ارائه خدمات به دلیل عدم وجود رقیب برای بخش دولتی (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۴)

جدول ۳) کدگذاری مطالعات انجام شده در خصوص ساختار نظام اداری (مرحله علت یابی روندها)

مرحله	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
علت یابی	قابلیت های تنظیمی	هماهنگی های تشکیلاتی	عدم تفکیک حوزه اختیارات ساختارهای سازمانی ملی و محلی (پسران قادر، ۱۳۸۶)، هدف گذاری سازه های سازمانی و تمرکز بیش از حد تصمیم گیری ها در مراکز ساختارهای سازمانی (صبوری، ۱۳۷۸)، عدم تفکیک و طبقه بندی وظایف دولت در امور حاکمیتی و تصدی گری (پسران قادر، ۱۳۸۶)، حاکمیت شکل و ساختار سازمانی (ریاحی، ۱۳۸۴)، پرداختن بیش از حد سازمان ها به اعمال تصدی (صادقی، ۱۳۸۲)، توجه بیشتر دستگاه های اداری به امور اجرایی به جای انجام وظایف ستادی (صادقی، ۱۳۸۲)، تولد و یا دوام برخی از سازمان ها که واجد توجیه منطقی نیستند (حسن بیگی، ۱۳۸۹)، عدم آمادگی و توانایی برای تدوین و اجرای موفق برنامه های توسعه (داوری اردکانی، ۱۳۹۱)، سازمان دهی برخی از اهداف دولت در وزارتخانه های متعدد که موجب ناهماهنگی های اجرایی و تداخل در امور شده است، نظیر انرژی که در سه دستگاه مستقل سازمان دهی شده است (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۴)
		الزامات قانونی	افزایش نقش تصدی گرایانه دولت بر ساختار نظام اداری و وضع قوانین مرتبط (ریاحی، ۱۳۸۴)، گستردگی تشکیلات دولت ناشی از افزایش نقش تصدی دولت و وجود مراجع متعدد تصمیم گیری و قوانین تشدیدکننده (ریاحی، ۱۳۸۴)، اصلاح و تغییر پی در پی قوانین و مقررات مرتبط با ساختارهای نظام اداری (صادقی، ۱۳۸۲)، مشکلات قانونی، قانون باید ضمن عبرت از گذشته، نگاهی به آینده را مدنظر داشته باشد. بسیاری از قوانین یکی از جنبه ها را فراموش نموده و دچار عدم تعادل هستند (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۰)، انعطاف ناپذیری و عدم وجود قابلیت انطباق تشکیلات دولت با قوانین پایه نظیر برنامه های توسعه (ریاحی، ۱۳۸۴)، نقش افراطی دولت در تنظیم قوانین مانند برنامه های توسعه (صبوری، ۱۳۷۸)، آیین نامه باز بودن نظام اداری و لایبالی بودن در اجرای قوانین (داوری اردکانی، ۱۳۹۱)
		سازوکارهای نظارتی	تعدد دستگاه های نظارتی و کنترل کننده و نقش اندک در به سازی کلی سامانه (صادقی، ۱۳۸۲)، تداخل، توازی، دوباره کاری و عدم شفافیت حدود وظایف دستگاه ها و فقدان نظام برنامه ریزی نظارتی متمرکز برای ساماندهی این امر (ریاحی، ۱۳۸۴)
	قابلیت های تعاملی	ویژگی های درون گرایی	ضعف در مشارکت جویی (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۰)، واجد پیشینه مبتنی بر وجود دولتی مقتدر و تمرکزگرا و دارای اختیارات وسیع (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۰)، کم رنگ بودن نقش بخش غیردولتی در بهبود نظام اداری (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۰)، عدم تمایل به مشارکت پذیری و شفاف سازی عملکرد نظام اداری (ماکوئی، ۱۳۸۷)، تأثیر اندک ساختار نظام اداری در جلب مشارکت مردم برای توسعه کشور (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۴)، تمرکز بیش از حد اختیارات در مرکز ساختار نظام اداری و توزیع نابرابر منابع در استان ها (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۴)، ضعف در مشارکت پذیری ساختار نظام اداری (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۰)

مرحله	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
		ضعف در مسئولیت پذیری	فقدان مسئولیت و پاسخ‌گویی اجتماعی (غلامی و طاهری گودرزی، ۱۳۸۳)، تعهدپذیری کم نظام اداری (ماکوئی، ۱۳۸۷)، ناکارآمدی در بخش پاسخ‌گویی (حسن‌بیگی، ۱۳۸۹)، تکلیف‌گرا نبودن ساختار نظام اداری (داوری اردکانی، ۱۳۹۱)
		ضعف در نقدپذیری	فرهنگ سخن‌گویی به‌جای فرهنگ نقد، اصلاح و عمل (الوانی، ۱۳۷۵)، مدیریت ساختارهای سازمانی مبتنی بر سلیقه گروهی در لفافه شعار تفکر سیستمی و عدم نقد و ارزیابی مؤثر بیرونی (غلامی و صادقی گودرزی، ۱۳۸۳)
	میزان پایداری	گرایش به اینرسی	ساختار اداری متمرکز و مایل به مانایی (غلامی و طاهری گودرزی، ۱۳۸۳)، وجود سازمان‌های موازی با اثر هم‌افتادگی وظایف و رقابت‌های مخرب (صبوری، ۱۳۷۸)، وجود دستگاه‌های موازی که هر یک حق را به خود می‌دهند (صادقی، ۱۳۸۲)، نارسایی‌های اطلاعاتی در تصمیم‌گیری‌های مناسب سازمانی با اطلاعات مختلط و پیچیده (غلامی و طاهری گودرزی، ۱۳۸۳)، فقدان یکپارچگی و انسجام درونی (ماکوئی، ۱۳۸۷)
		شبکه‌های دیوان‌سالاری	حاشی‌پروری، روابط شخصی، ملاک‌های خاص‌گرایانه (صبوری، ۱۳۷۸)، ملاحظه‌گری در امور سازمانی (ماکوئی، ۱۳۸۷)، دخالت بیش‌ازحد جریان‌های سیاسی در ساختار اداری کشور و قرار گرفتن روابط صنفی و حرفه‌ای در نظام اداری (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۰)، مهارگسیختگی بروکراسی (الوانی، ۱۳۷۵)، قدرت گرفتن بیش‌ازحد دیوان‌سالاری و تسلط آن بر اهداف اجتماعی ساختار نظام اداری (صبوری، ۱۳۷۸)، تأثیرپذیری ساختار اداری از مسائل سیاسی (ماکوئی، ۱۳۸۷)

جدول ۴) کدگذاری مطالعات انجام‌شده در خصوص ساختار نظام اداری (مرحله پیامدسنجی روندها)

مرحله	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
پیامد سنجی	بحران کارآمدی	کارایی نامطلوب	تورم شدید کارکنان و ایجاد هزینه‌های زیاد، کم‌کاری و بیکاری پنهان (صبوری، ۱۳۷۸)، دوباره‌کاری و هزینه‌های زائد (صبوری، ۱۳۷۸)، ایجاد مشکلات کارکردی به‌واسطه ناهماهنگی بین درآمد و هزینه کارکنان (غلامی و طاهری گودرزی، ۱۳۸۳)، نامشخص بودن قیمت تمام‌شده خدمات ارائه‌شده توسط دولت (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۴)
		اثربخشی نامطلوب	بازدهی کم و نامؤثر بودن نظام اداری (الوانی، ۱۳۷۵)، عدم اثربخشی در تحقق اهداف مورد انتظار (ماکوئی، ۱۳۸۷)، تجمع امور سیاست‌گذاری و تصدی‌گری در وزارتخانه‌ها که این امر موجب تحت تأثیر قرار گرفتن اهتمام تصمیمات مدیریت به نفع تصدی‌های دولتی و در کل کاهش اثربخشی شده است (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۴)

مرحله	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
		واکنش پذیری ضعیف	تمرکز صرف بر مؤلفه‌های داخلی ساختار نظام اداری و ناتوانی در واکنش به الزامات و تغییرات ضروری (صادقی، ۱۳۸۲)، روزمرگی و عدم پاسخ به نیازهای واقعی جامعه (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۰)، تحول‌گریزی و محافظه‌کاری ساختار نظام اداری و عدم واکنش مناسب به شرایط جدید (ماکوئی، ۱۳۸۷)
	ویژگی‌های تکاملی	ضعف در توانمند سازی	اهمیت ندادن به شایستگی و تخصص و کاردانی در انتصاب افراد در نظام اداری (صبوری، ۱۳۷۸)، فقدان رابطه بین امنیت شغلی و اجرای وظایف مربوط به شغل در سازمان‌ها (صبوری، ۱۳۷۸)، ضعف در نظام انتصاب‌ها بر اساس شایستگی (حسن‌بیگی، ۱۳۸۹)، ضعف در ارتقای شایستگی‌ها و به‌گزینی خدمات سازمانی (حسن‌بیگی، ۱۳۸۹)، فقدان نظامی کارآمد برای توانمندسازی منابع انسانی (پسران قادر، ۱۳۸۶)
		ناتوانی در بهبودگرایی	ناهماهنگی اجزای نظام اداری به‌منظور بهبود (ماکوئی، ۱۳۸۷)، ناتوان در ارائه خدمت برای اصلاح خود، بهبود و پیشرفت (داوری اردکانی، ۱۳۹۱)، ساختار ناسالم متکی به نفت نظام اداری و عدم توجه به بهبود مستمر (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۰)

با توجه به تجزیه و تحلیل‌های انجام‌شده، ساختار کلی روندهای آسیب‌زای ساختار نظام اداری به تفکیک عوامل و نیروهای مؤثر در شکل ۴ ارائه شده است. بر این اساس، مؤلفه‌های آسیب‌زای ساختار نظام اداری در مرحله شناسایی، علت‌یابی و پیامدسنجی به تفکیک مشخص شدند.

جهت تعیین پایایی از فرمول پایایی هولستی استفاده شده است. برای محاسبه ضریب مورد نظر، ۲۰ درصد از کدهای حاوی متن بیانات و مکتوبات ولایت فقیه به‌صورت تصادفی انتخاب و به همراه پروتکل تهیه‌شده در اختیار دو کدگذار قرار گرفت. بعد از دریافت کدها، نسبت به محاسبه ضریب هولستی اقدام گردید که این رقم ۸۴ درصد بوده و نشان از پایایی مناسب تحلیل محتوا دارد.

$$\text{پایایی} = \frac{nM}{N1 + N2}$$

n = تعداد کدگذار

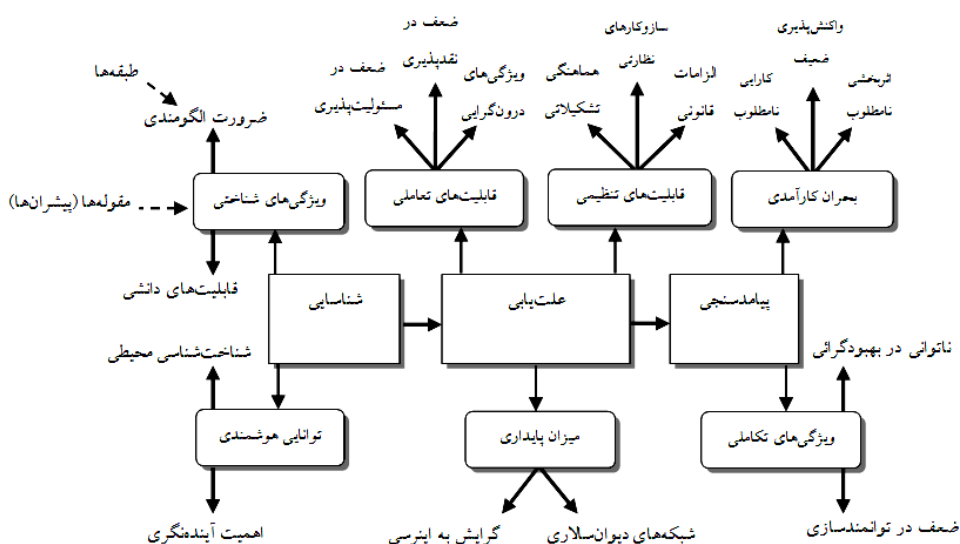
M = تعداد تصمیم‌های کدگذاری مورد توافق n کدگذار

N1 = تصمیم‌های کدگذاری از سوی کدگذار اول و ...

جدول ۵) فراوانی کدهای مورد استفاده به منظور تعیین پایایی

تعداد کل کدها	کدگذار اول	کدگذار دوم	کدگذار سوم	کدگذار چهارم	کدگذار پنجم	کدهای مورد توافق
۹۱۸	۱۸۵	۱۹۱	۱۸۲	۱۸۶	۱۸۸	۱۳۷

$$\text{پایایی} = \frac{5 \times 137}{185 + 191 + 182 + 186 + 188} = 0.73$$



شکل ۴: عناصر شکل‌دهنده روندهای آسیب‌زای ساختار نظام اداری

مطابق شکل ۴، روندهای جاری مؤثر بر ساختار نظام اداری در مرحله اول شکل‌گیری و توسعه خود (مرحله شناسایی)، با دو مقوله اساسی آسیب‌زا مواجه هستند که عبارت‌اند از: «آسیب‌های معطوف به درک ویژگی‌های شناختی» و «آسیب‌های معطوف به عدم هوشمندی». تأثیر هم‌افزای این دو مقوله، حرکت برای تغییر در نظام تفکر به‌منظور بهبود ساختار نظام اداری را با چالش مواجه می‌نماید. در این وضعیت امکان تجزیه و تحلیل مؤثر وضع موجود، الزامات و بایسته‌های محیطی و آماده شدن برای حرکت به سمت چشم‌انداز

و وضعیت مطلوب ساختار نظام اداری دشوار می‌گردد. روندهایی که شکل‌گیری آن‌ها ریشه در حوزه شناسایی دارد، با ایجاد بازدارندگی و ممانعت از درس‌آموزی بخشی یا ملی، مانع از تبدیل تجربیات به دانش کاربردی در این حوزه می‌گردند. در این حالت شناخت هوشمندانه که باعث الگوسازی از رفتارها در جریان ایجاد دانش از فرآیندها و روندها، تحلیل و تطبیق با شرایط محیطی و جهت‌گیری پویا در حرکت به سمت چشم‌انداز ساختارهای سازمانی می‌گردد را سلب می‌کند. بر این اساس، با وجود تجربه چهل‌ساله نظام مدیریتی اداری، کشور از نبود الگوی کاملی که به‌عنوان منطق غالب و گفتمان مشترک و مورد اجماع برای بهبود ساختار نظام اداری استفاده شود، رنج می‌برد. روندهای مؤثر بر ساختار نظام اداری در مرحله دوم (علت‌یابی)، به‌وسیله نیروهای بازدارنده‌ای که در قالب سه مقوله کلی آسیب‌زا قابل طبقه‌بندی هستند، مورد تأثیر قرار می‌گیرند که عبارت‌اند از: «آسیب‌های مربوط به ناتوانی در تعامل مؤثر»، «آسیب‌های معطوف به تنظیمی» و «آسیب‌های معطوف به پایداری و مزمن شدن مسائل». این عوامل کیفیت و چگونگی تأثیر روندهای آسیب‌زای ساختار نظام اداری را تبیین می‌کنند. آسیب‌های تعاملی ریشه در عواملی دارد که عدم قبول مسئولیت، پاسخ‌گو نبودن و نقدناپذیری ساختار نظام اداری را سبب شده‌اند. این عوامل باعث شده‌اند که ساختار نظام اداری به‌جای قرار گرفتن به‌عنوان ابزاری در خدمت پیشرفت، خود به‌تنهایی به‌عنوان یک هدف تبدیل گردد. در این حالت ساختار نظام اداری بر سایر ابعاد نظام اداری ارجحیت یافته و به حدی از مطلوبیت و قدرت درونی رسیده که خود را فارغ از نیاز به تعامل با سایر ابعاد نظام اداری می‌بیند. در این حالت، کنشگران حوزه ساختارها، فارغ از تعهد به مأموریت‌ها و نقشی که در نقشه راه پیشرفت باید داشته باشند، بیشترین توجه را به حفظ کالبد ساختار به‌عنوان مؤلفه‌ای از قدرت معطوف نموده‌اند. این در حالی است که آسیب‌های تنظیمی، مانع از ایفای نقش مؤثر عوامل نهادی نظیر قوانین و مقررات، نظارت‌های فراساختاری و حسابرسی‌های درونی تشکیلات معطوف به ساختار می‌گردند. در بحبوحه این کنش‌ها، فرآیندها و سازوکارهای سنگین، پیچیده و غیرشفاف حوزه ساختارهای نظام اداری، پایداری و بقای روندهای حاکم بر این حوزه را سبب شده است.

روندهای مؤثر بر ساختار نظام اداری در مرحله سوم (پیامدسنجی) متأثر از دو مقوله «آسیب‌های معطوف به ناتوانی در تکامل ساختار» و «بحران‌های معطوف به ناکارآمدی» است. این عوامل باعث می‌گردند که ساختار نظام اداری فارغ از درک مؤثر تحولات بیرونی و الزامات درونی کشور، درگیر روزمرگی و مسائل اقتضایی کوتاه‌مدت گردد. ناتوانی تکامل ساختار نظام اداری به‌واسطه دنبال نمودن راهبرد مشخصی برای رشد و به‌سازی منابع انسانی و همچنین عدم به‌کارگیری ساختارهای نوین نظام اداری و یا روش‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات، نقش چشم‌گیری در عدم پویایی ساختار نظام اداری دارد. کاهش بهره‌وری و کارآمدی ساختارهای نظام اداری به‌ویژه در شرایط بحرانی و مخاطره‌آمیز باعث عدم پشتیبانی مؤثر ساختار نظام اداری از اولویت‌ها و مأموریت‌های مجموعه نظام اداری می‌گردد.

در گام دوم تحقیق، به‌منظور طراحی راهبردهای بازمهندسی ساختار نظام اداری، از فرآیند چارچوب جامع تدوین راهبرد (الگوی دیوید)، استفاده شده است. برای این منظور پرسش‌نامه طراحی‌شده در اختیار خبرگان تحقیق قرار گرفت. بعد از تجزیه و تحلیل‌های صورت‌گرفته مطابق الگوی دیوید، نیروهای مؤثر داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و نیروهای مؤثر خارجی (فرصت‌ها و تهدیدهای)، ساختار نظام اداری شناسایی گردید. لازم به ذکر است به‌منظور حفظ اختصار تنها تعدادی از نیروهای شناسایی شده ذکر گردیده است. در جدول ۵ تا ۸ رتبه‌بندی این نیروها با توجه به انحراف از میانگین موزون (همه نیروهای شناسایی شده) ارائه شده است.

جدول ۵: رتبه‌بندی قوت‌ها با توجه به انحراف از میانگین موزون قوت‌ها (یافته‌های تحقیق)

کدها	ضعف	ضریب اهمیت	میانگین امتیاز	امتیاز موزون
S ₁	وجود اسناد و قوانین بالادستی از جمله سیاست‌های کلی نظام اداری	۰/۰۳۱۲	۳/۴۲۱۷	۰/۰۴۴۴
S ₂	زیرساخت‌های موجود سازمانی	۰/۰۳۰۹	۳/۵۵۱۱	۰/۰۴۷۹
S ₃	نیروی انسانی مستعد و دارای ظرفیت تحول	۰/۰۳۰۰	۳/۴۳۱۳	۰/۰۴۲۹
S ₄	وجود دانش و زیرساخت‌های موجود نظام الکترونیک در کشور	۰/۰۳۳۱	۲/۳۹۱۵	۰/۰۴۶۱

جدول ۶: رتبه‌بندی ضعف‌ها با توجه به انحراف از میانگین موزون ضعف‌ها (یافته‌های تحقیق)

کدها	ضعف	ضریب اهمیت	میانگین امتیاز	امتیاز موزون
W ₁	ضعف ساختارهای نظارتی به‌منظور هم‌سوسازی نظام اداری	۰/۰۲۱۴	۱/۳۸۱۲	۰/۰۲۹۶
W ₂	ضعف در توان هماهنگی همه‌آحاد ساختار نظام اداری با توجه به تراکم نیروی انسانی و تعدد سازمان‌های موجود	۰/۰۲۳۲	۱/۳۶۳۴	۰/۰۳۱۶
W ₃	وجود بعضی قوانین ناهم‌سو که نیاز به بررسی‌های کلی‌تری دارد	۰/۰۲۳۹	۱/۴۲۱۵	۰/۰۳۴۰
W ₄	ضعف شفافیت حدود وظایف و چگونگی تعاملات مجریان در ساختار نظام اداری	۰/۰۲۴۹	۱/۳۱۲۹	۰/۰۳۲۷

جدول ۷: رتبه‌بندی فرصت‌ها با توجه به انحراف از میانگین موزون فرصت‌ها (یافته‌های تحقیق)

کدها	ضعف	ضریب اهمیت	میانگین امتیاز	امتیاز موزون
O ₁	رشد قابلیت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات و امکان کاربست هرچه بیشتر آن در ساختارهای بازمهندسی‌شده	۰/۰۳۱۷	۳/۴۴۴	۰/۱۰۹۲
O ₂	گسترش دانش عمومی مردم و امکان استفاده آن‌ها از رویکردهای الکترونیکی‌سازی و سایر روش‌های ارائه خدمات	۰/۰۲۹۵	۳/۳۲۱۸	۰/۰۹۸۰
O ₃	وجود سند چشم‌انداز و امکان تدوین شاخص‌های فرادستیگاهی در امتداد آن	۰/۰۲۸۹	۳/۲۲۳	۰/۰۹۳۱
O ₄	وجود تجربه و دانش سایر کشورها در خصوص هم‌سوسازی ساختارهای سازمانی	۰/۰۳۰۵	۳/۴۸۱۷	۰/۱۰۶۲

جدول ۸: رتبه‌بندی تهدیدها با توجه به انحراف از میانگین موزون تهدیدها (یافته‌های تحقیق)

کدها	ضعف	ضریب اهمیت	میانگین امتیاز	امتیاز موزون
T ₁	ناپایداری محیطی و دشواری طراحی ساختارهای مناسب برای وضعیت‌های نوظهور	۰/۰۲۱۲	۱/۴۱۱۹	۰/۰۲۹۹
T ₂	بروز رقابت‌های سازمانی برای تأمین منابع و ایجاد ناکارآمدی در هم‌سوسازی ساختارهای نظام اداری	۰/۰۲۵۷	۱/۴۴۱۷	۰/۰۳۷۱
T ₃	بروز بخشی‌گرایی و سازمان‌گرایی و ایجاد انحراف در هم‌سوسازی ساختارهای نظام اداری	۰/۰۲۳۳	۱/۶۲۱۸	۰/۰۳۷۸
T ₄	تحت تأثیر قرار گرفتن نظام‌ها و معیارهای ارزیابی هم‌سوسازی با	۰/۰۲۷۱	۱/۷۱۴۹	۰/۰۴۶۵

این محاسبات وارد شده، از این رو امکان ارائه جمع نهایی که مبین وزن هر راهبرد است در جدول ۹ میسر نبود ولی این کار در جدول ۱۱ انجام شده است.

جدول ۹: ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (یافته‌های تحقیق)

عوامل اصلی	میانگین امتیاز	راهبرد ۱ استفاده از رویکردهای ...		راهبرد ۲ ایجاد مرکز ثابتی ...		راهبرد ۳ ایجاد مراکز مستقلی ...		راهبرد ۴ ادغام یا حذف ...	
		جمع امتیاز (۱-۴)	جمع جذابیت	جمع امتیاز (۱-۴)	جمع جذابیت	جمع امتیاز (۱-۴)	جمع جذابیت	جمع امتیاز (۱-۴)	جمع جذابیت
S ₁	۰/۰۴۴۴	۳	۰/۱۳۳۲	۴	۰/۱۷۷۶	۴	۰/۱۷۷۶	۲	۰/۰۸۸۸
S ₂	۰/۰۴۷۹	۳	۰/۱۴۳۷	۳	۰/۰۹۵۸	۲	۰/۰۹۵۸	۲	۰/۰۹۵۸
S ₃	۰/۰۴۲۹	۳	۰/۱۲۸۷	۲	۰/۱۲۸۷	۳	۰/۱۲۸۷	۲	۰/۰۸۵۸
S ₄	۰/۰۴۶۱	۳	۰/۱۳۸۳	۳	۰/۱۳۸۳	۳	۰/۱۳۸۳	۳	۰/۱۳۸۳
W ₁	۰/۰۲۹۶	۳	۰/۰۸۸۸	۲	۰/۰۸۸۸	۳	۰/۰۸۸۸	۳	۰/۰۸۸۸
W ₂	۰/۰۳۱۶	۳	۰/۰۹۴۸	۲	۰/۰۹۴۸	۳	۰/۰۹۴۸	۲	۰/۰۶۳۲
W ₃	۰/۰۳۴۰	۳	۰/۱۰۲	۳	۰/۰۶۸	۲	۰/۰۶۸	۳	۰/۱۰۲
W ₄	۰/۰۳۲۷	۳	۰/۰۹۸۱	۲	۰/۰۶۵۴	۲	۰/۰۶۵۴	۲	۰/۰۶۵۴
O ₁	۰/۱۰۹۲	۴	۰/۴۳۶۸	۳	۰/۳۲۷۶	۳	۰/۳۲۷۶	۳	۰/۳۲۷۶
O ₂	۰/۰۹۸۰	۳	۰/۲۹۴	۳	۰/۲۹۴	۳	۰/۲۹۴	۲	۰/۱۹۶
O ₃	۰/۰۹۳۱	۳	۰/۲۷۹۳	۳	۰/۲۷۹۳	۳	۰/۲۷۹۳	۲	۰/۱۸۶۲
O ₄	۰/۱۰۶۱	۳	۰/۳۱۸۶	۳	۰/۲۱۲۴	۲	۰/۲۱۲۴	۳	۰/۳۱۸۶
T ₁	۰/۰۲۹۱	۴	۰/۱۱۶۴	۲	۰/۰۸۷۳	۳	۰/۰۸۷۳	۳	۰/۰۸۷۳
T ₂	۰/۰۳۷۱	۴	۰/۱۴۸۴	۳	۰/۰۷۴۲	۲	۰/۰۷۴۲	۴	۰/۱۴۸۴
T ₃	۰/۰۳۷۸	۳	۰/۱۱۳۴	۳	۰/۰۷۵۶	۲	۰/۰۷۵۶	۳	۰/۱۱۳۴
T ₄	۰/۰۴۶۵	۳	۰/۱۳۹۵	۲	۰/۰۹۳	۲	۰/۰۹۳	۲	۰/۰۹۳

به کمک جدول برنامه‌ریزی راهبردی کمی، راهبردهای اولویت‌دار مشخص شدند. همان‌گونه که قبلاً نیز مطرح شد، در این تحقیق تأثیر پیشران‌ها نیز به‌صورت مستقیم بر روی راهبردها در قالب جلسات خبرگی با حضور یازده نفر از خبرگان تعیین گردید. بحث محوری در این جلسات، تحلیل میزان تأثیر هر یک از پیشران‌های آسیب‌زا بر راهبردهای چهارگانه بود. در جدول ۱۰، اعداد مشخص شده مبین وزن نسبی تأثیرگذاری هر آسیب بر

هر راهبرد از دیدگاه خبرگان است. طبیعی است که هرچه میزان تأثیرگذاری پیشران بر راهبرد کمتر باشد، مطلوبیت و اولویت آن راهبرد بیشتر خواهد بود.

جدول ۱۰: ضریب تأثیر پیشران‌ها بر راهبردهای چهارگانه

راهبرد ۴ (ادغام یا حذف تدریجی ساختارهای موازی ...)	راهبرد ۳ (ایجاد مراکز مستقلی در ساختارهای موجود ...)	راهبرد ۲ (بازطراحی ساختار نظام اداری ...)	راهبرد ۱ (توسعه هم‌سو، هوشمند و متعامل ساختار ...)	پیشران‌های مؤثر بر نظام اداری
۰/۳۸	۰/۲۷	۰/۲۱	۰/۱۴	آسیب‌های شناختی
۰/۲۷	۰/۲۵	۰/۳۱	۰/۱۷	آسیب‌های هوشمندی
۰/۳۳	۰/۲۵	۰/۱۸	۰/۲۴	آسیب‌های تنظیمی
۰/۲۵	۰/۲۴	۰/۲۲	۰/۲۹	آسیب‌های تعاملی
۰/۳۱	۰/۲۶	۰/۲۲	۰/۲۱	آسیب‌های پایداری
۰/۲۷	۰/۲۹	۰/۲۵	۰/۱۹	آسیب‌های کارآمدی
۰/۱۹	۰/۳۶	۰/۲۲	۰/۲۳	آسیب‌های تکاملی
۲	۱/۹۲	۱/۶۱	۱/۴۷	جمع

درنهایت در جدول ۱۱، رتبه‌بندی سه راهبرد بازمهندسی ساختار نظام اداری ارائه شده

است.

جدول ۱۱: رتبه‌بندی راهبردها با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی و تحلیل پیشران‌ها

(یافته‌های تحقیق)

شماره راهبرد	عنوان راهبرد	رتبه‌بندی بر اساس ماتریس برنامه‌ریزی کمی		رتبه‌بندی بر اساس تحلیل پیشران‌ها	
		رتبه	امتیاز	رتبه	ضریب تأثیر
۱	توسعه هم‌سو، هوشمند و متعامل ساختار نظام اداری بر اساس شاخص‌های فرادستگاهی طی برنامه‌ای زمانمند، با تأکید بر توسعه کاربست فناوری اطلاعات و ارتباطات و با محوریت سازمان امور اداری و استخدامی	۱	۴۵/۶۷	۱	۱/۴۷
۲	بازطراحی ساختار نظام اداری متناسب و هم‌سو با تأکید بر ارتقای بهره‌وری از طریق ایجاد مرکز ثابتی در سازمان امور اداری و استخدامی برای رصد و پایش تحولات ساختار سازمانی کلیه دستگاه‌ها	۲	۴۳/۱۱	۲	۱/۶۱
۳	ایجاد مراکز مستقلی در ساختارهای موجود سازمانی و پایش تحولات محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها و ارائه پیشنهاد برای تغییرات متناسب سازمانی به سازمان امور اداری و استخدامی	۴	۴۲/۹۷	۳	۱/۹۲
۴	ادغام یا حذف تدریجی ساختارهای موازی و تکامل تدریجی ساختار باقی‌مانده با تمرکز بر بهبودگرایی و توانمندسازی منابع انسانی به‌صورت	۳	۴۰/۱۷	۴	۲

نتیجه گیری

ساختار نظام اداری کشور با وجود مجموعه‌ای از قابلیت‌ها و فرصت‌ها، با ترکیبی از آسیب‌های مزمن که جریانی منفی در پیکره این ساختار را هدایت می‌کند، به همزیستی پنهانی رسیده است. به نظر می‌رسد تا زمانی که قدرت این پیشران‌های آسیب‌زا با طراحی و پیاده‌سازی راهبردهایی هدفمند، دستخوش دگرگونی و مهندسی نگردد، حصول موفقیت‌های بنیادین در این حوزه بسیار دشوار باشد. این آسیب‌ها، ریشه در هفت پیشران اصلی دارند؛ پیشران‌هایی که شناخت و درک هوشمندانه درونی و محیطی را از ساختار نظام اداری سلب نموده‌اند (شناختی و هوشمندی)، سازوکارهای عملیاتی ساختار نظام اداری را دچار اختلال کرده‌اند (تنظیمی، تعاملی و پایداری) و مانع از کارآمدی و حرکت ساختارهای نظام اداری به سمت نقاط بهبود می‌گردند (کارآمدی و تکاملی). این آسیب‌ها، ساختار نظام اداری را پیش از هر اقدامی، نیازمند هم‌سویی درونی و بیرونی با سایر آحاد نظام اداری نموده است. با این فرض، تحلیل محیط داخلی و خارجی مؤثر بر ساختار نظام اداری، حاکی از وجود چهار راهبرد از ناحیه محافظه‌کارانه (تلاقی فرصت‌ها و ضعف‌ها) است که می‌توانند سازگاری ساختار نظام اداری با عناصر نظام اداری را محقق کنند. این راهبردها قابلیت هم‌راستایی تصمیم‌ها در جهت سیاست‌ها و بایسته‌هایی نظیر سیاست‌های کلی نظام اداری را دارا هستند. آن‌ها با ایجاد گسست در روندهای آسیب‌زای حاکم بر نظام اداری، می‌توانند زمینه تحول به سمت اندازه متناسب، چابک و منعطف ساختار نظام اداری را فراهم کنند. هر چهار راهبرد به جهت ماهیت تأثیرگذار خود، ظرفیت بهبود مسئولیت‌ها، توانمندسازی منابع انسانی و تعمیق همکاری‌ها در مجموعه عناصر نظام اداری را دارا هستند. با وجود این، به سبب اینکه جوهره و خاستگاه هر راهبرد، کدهای به خصوصی از فرصت‌ها و ضعف‌ها است، کارآمدی آنان در مواجهه با ناپایداری‌های محیطی متفاوت است. مقایسه دو روش اولویت‌بندی سنتی برنامه‌ریزی راهبردی (الگوی دیوید) و روش مقایسه پیشران‌ها، بیانگر توافق نسبی در رتبه‌بندی راهبردهای چهارگانه با یک جابه‌جایی

در راهبردهای سوم و چهارم است. تفاوت رتبه‌بندی‌های این راهبرد را در منطق و نگاه خاص هر راهبرد می‌توان جستجو نمود. راهبرد سوم تغییر ساختار را با پایش‌گری محیط داخلی و خارجی و از درون مجموعه سازمان‌ها دنبال می‌کند، حال آنکه در راهبرد چهارم با گزینش موردی سازمان‌ها، تغییرات ساختاری در هر یک تا تحقق وضعیت بهبود اولویت می‌یابد؛ اما راهبرد اصلی و مورد توافق در هر دو روش، استفاده از شاخص‌های فرادستگاهی در هم‌سوسازی روندها و پیشران‌ها در جهت بهبود ساختار نظام اداری است. این شاخص‌ها نقاط کانونی هم‌گرایی قابلیت‌ها و استعدادها درون‌سازمانی در جهت حرکت به سمت چشم‌انداز سازمانی محسوب می‌گردند. در راهبرد دوم، بازطراحی ساختار نظام اداری به صورت متمرکز و از طریق ایجاد تشکیلات ثابتی در سازمان امور اداری و استخدامی و رصد تحولات موردی محیط داخلی و خارجی دستگاه‌ها پیشنهاد می‌گردد. در این حالت، مرکزیت نظام تحول در پیکره تشکیلات اداری با تمرکز بر توصیه‌ها و تجویزهای موردی مختص هر دستگاه به صورت اقتضایی و دستگامی دنبال می‌گردد. ماهیت حرکت مورد نظر به سوی چنین موردی بطنی و در حین حال طولانی خواهد بود.

مقایسه نتایج این تحقیق با تحقیقات انجام‌شده توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۴)، شریفی (۱۳۸۶) و حقیقی و همکاران (۱۳۹۰) در کشف و تبیین عوامل ایجاد آسیب در ساختار نظام اداری هم‌راستا بوده و از هماهنگی برخوردار است. به جهت تفاوت در سطوح تحلیل و ملاک‌ها، معیارها و ارزیابی‌های ترکیبی، راهبردهای پیشنهادی به جهت محتوا و اولویت‌بندی، نگاه جدیدی را بازگو می‌نماید که به‌رغم هم‌پوشانی در برداشت‌ها با بعضی مطالعات از جمله سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۴) و عطاfer (۱۳۹۰)، با سایرین، واجد ابعاد مشترکی نمی‌باشد.

پیشنهادها

در بُعد نظری، مهم‌ترین پیشنهاد این تحقیق توجه به اهمیت پیشران‌ها در مطالعات و بررسی‌های مربوط به نظام‌های اداری است. پیشران‌ها، بسترهای شکل‌گیری نیروها و جریان‌های تأثیرگذار بر پدیده‌های اجتماعی را شکل داده و دامنه حرکت کنشگران را

محدود به قواعد مثبت یا منفی خود می‌کنند. در حوزه آسیب‌های نظام اداری، مهم‌ترین راهکار مواجهه با این پیشران‌ها، توسعه و تعمیق شناخت است. پیشنهاد می‌گردد نتایج تحقیق اعم از پیشران‌های هفت‌گانه و راهبردهای چهارگانه شناسایی شده، در اختیار سازمان‌های اصلی متولی ساختار نظام اداری نظیر سازمان امور اداری و استخدامی و سازمان برنامه‌بودجه کشور قرار گیرد. راهبرد پیشنهادی و دارای اولویت این تحقیق که بر تعریف شاخص‌های فراگیر مأموریت‌گرای نظام اداری توجه دارد، طراحی معیارهایی فرادستگاهی و فراساختاری را مورد تأکید قرار می‌دهد. چنین سازوکاری، ساختارهای سنتی نظام اداری و روندهای آسیب‌زای کنونی آن را دچار دگرگونی‌های اساسی می‌نماید. چگونگی پیاده‌سازی، اجرا و ارزیابی این راهبرد و سایر راهبردهای پیشنهادی می‌تواند موضوع مطالعات تکمیلی آتی قرار گیرد.

فهرست منابع و مآخذ

الف. فارسی

- امام خامنه‌ای، سید علی (۱۳۷۴)، برگرفته از پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، قابل دسترس از <http://leader.ir>
- اسلاتر (۱۳۸۵)، «دانش‌واژه آینده‌پژوهی»، ترجمه مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی، چاپ اول، انتشارات مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- اعرابی، محمد؛ آقازاده، هاشم و نظامی‌وند چگینی، هوشنگ (۱۳۸۵)، «دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک»، چاپ اول، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- الوانی، مهدی (۱۳۷۵)، «مدیریت عمومی»، تهران، نشر نی.
- بک‌هارد، پریچارد و پریچارد، وندی (۱۳۷۸)، «مدیریت تحول و نوآوری»، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، چاپ اول، تهران، انتشارات مدیران.
- سپران قادر، مجید (۱۳۸۶)، «تحول مدیریتی و اصلاح اداری»، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران.
- پیرس، جان؛ رابینسون، ریچارد (۱۳۸۹)، «برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک»، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، چاپ ششم، تهران، انتشارات یادواره کتاب.
- توسلی، غلامعباس (۱۳۸۲)، «نظریه‌های جامعه‌شناسی»، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.
- جونز، گرت آر (۱۳۹۵)، «تئوری، طرح و تغییر سازمانی»، ترجمه محمدرضا رضاییان دلویی و سید محمدجواد موسوی، انتشارات دانشگاه آزاد واحد استهبان.
- حسن‌بیگی، ابراهیم (۱۳۸۹)، «عوامل اصلاح و کیفی‌سازی نظام اداری در کشور»، پژوهشنامه مطالعات راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی.
- حقیقی، محمدعلی؛ مومن‌مایانی، زهرا و وظیفه، زهرا (۱۳۹۰)، «سازمان‌دهی و اصلاح تشکیلات و روش‌ها»، چاپ چهارم، تهران، انتشارات ترمه.
- داوری اردکانی، رضا (۱۳۹۱)، «تحولی در نظم جهان مدرن»، وبسایت تابناک، تاریخ انتشار ۱۳۹۱/۵/۱۱، کد ۲۶۲۳۶۶.
- راث، ویلیام (۱۳۸۳)، «نگرش سیستمی در ریشه‌ها و آینده تئوری مدیریت»، ترجمه مهدی جمشیدیان، چاپ اول، اصفهان، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.
- رضائیان، علی (۱۳۸۳)، «مبانی سازمان و مدیریت»، تهران، انتشارات سازمان مطالعه و تدوین

- کتب علوم انسانی و دانشگاهی سمت.
- ریاحی، بهروز (۱۳۸۴)، «نظریه نوین مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران: طراحی دولت کیفیت‌مدار»، چاپ اول، تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
 - سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۴)، «گزارش توجیهی و متن لایحه تشکیلات کلان دولت»، تهران، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور - معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی با همکاری مؤسسه شقایق روستا.
 - سیدجوادین، سید رضا و پورولی، بهروز (۱۳۸۸)، «هم‌سوسازی نسبی اهداف فردی و سازمانی»، نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، سال هفتم، شماره بیستم، پاییز و زمستان ۱۳۸۸.
 - شریفی، اصغر (۱۳۸۶)، بصیرت و عمل در نظام اداری با تأکید بر مدیریت دولتی (روند تحول، ضرورت‌ها، مدل‌ها و ویژگی‌ها)، قابل دسترس از: <http://sharifiran.blagfa.ir>
 - شکرخواه، یونس (۱۳۸۳)، «ساختارگرایی؛ آن‌چنان‌که هست»، نشریه رسانه، سال هفتم، شماره اول، صص ۵۱-۴۳.
 - شکرالهی، مسعود (۱۳۷۸)، «ظرفیت‌سازی برای سلامت نظام اداری»، همایش نظام اداری و توسعه، سازمان امور استخدامی.
 - صادقی، حسین (۱۳۸۲)، «موانع و راهکارهای تحول در ساختار نظام اداری کشور»، ماهنامه کار و کارگر، صص ۱-۱۲.
 - صبوری، منوچهر (۱۳۷۸)، «ضرورت اصلاح ساختار اداری»، فصلنامه انجمن جامعه‌شناسی ایران، صص ۱۲۷-۱۴۹.
 - طباطبائی، احمد (۱۳۹۰)، «تبیین سیاست‌های کلی نظام اداری کشور»، چاپ دوم، تهران، انتشارات فراآزمایش‌پردازش.
 - عطافر، علی (۱۳۹۰)، «آسیب‌شناسی شکاف هم‌سویی راهبردهای فناوری اطلاعات با راهبردهای سازمانی»، نشریه مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۶، تابستان ۱۳۹۰، صص ۸۰-۵۹.
 - غلامی، اسماعیل و طاهری گودرزی، حجت (۱۳۸۳)، «مشکلات ساختار اداری در ایران»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۴، صص ۲۳-۶۶.
 - کرد نایب، اسدالله؛ مقیمی، سید محمد؛ قناتی، سوسن و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۸)، «بررسی رابطه بین عناصر ساختار سازمانی و فرهنگ کارآفرینانه در دانشگاه تهران»، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۳، صص ۱۳۴-۱۱۹.
 - کاپلان، رابرت اس و نورتون، دیوید پی (۱۳۸۶)، «سازمان استراتژی محور»، ترجمه پرویز

بختیاری، چاپ پنجم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

- کاظمی، سید حسن و نظامی، قدیر (۱۳۸۹)، «الزامات اجرای سند چشم‌انداز در فرآیند ساختار مدیریت کلان کشور»، *ماهنامه راهبرد بومی*، دانشگاه عالی دفاع ملی، شماره ۱۰۶، صص ۶۵-۴۱.
- گروه مطالعاتی آینده‌پژوهی (۱۳۹۳)، «*بازمهندسی ساختار نظام اداری جمهوری اسلامی ایران*، دانشگاه عالی دفاع ملی»، دانشکده مدیریت راهبردی.
- ماکوئی، سید جواد (۱۳۸۷)، «*چالش‌ها، مشکلات و چشم‌انداز مدیریت دولتی در ایران*»، قابل دسترس از طریق: <http://mums.ac.ir>.
- مشبکی اصفهانی، اصغر؛ جمالی، حسن (۱۳۸۹)، «بهبود نظام اداری، به سمت خصوصی‌سازی و عدم تمرکز»، *نشریه تدبیر*، شماره ۲۱۶، اردیبهشت ۱۳۸۹.
- محمدی، حامد؛ الوانی، سید مهدی؛ معمارزاده طهران، غلام‌رضا و حمیدی، ناصر (۱۳۹۷)، «سنجش وضعیت مؤلفه‌های مؤثر بر بُعد قانونی نظام اداری ایران»، *فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان*، سال ششم، شماره ۲۲، صص ۲۲-۱.
- میرسپاس، ناصر و قهرمانی، مسعود (۱۳۹۰)، «ضرورت انطباق رویکرد تغییر بنیادین (اجرای کلان و مبتنی بر نگرش سیستمی) به برنامه تحول در نظام اداری کشور برای بهبود و ارتقای قابلیت و توانمندی دولت»، *نشریه پژوهش‌های مدیریت*، شماره ۸۸، صص ۲۲-۱.
- مینتزرگ، هنری (۱۳۸۸)، «*سازمان‌دهی پنج الگوی کارساز*»، ترجمه ابوالحسن فقیهی، حسین وزیری سابقی، چاپ پنجم، تهران، انتشارات مدیریت دولتی.
- میرسپاسی، ناصر و اعتباریان، اکبر (۱۳۸۷)، «*اصلاح و تحول در نظام اداری بر اساس الگوی توازن قدرت*»، چاپ اول، تهران، انتشارات میر.
- نصیری، علی‌رضا و قاضی طباطبایی، سعید (۱۳۸۲)، «ساختار سازمانی مناسب برای دانشگاه‌های مجازی»، *فصلنامه دانش مدیریت*، دوره ۱۶، شماره ۱، صص ۲۳۵-۲۱۹.
- هولستی، آل. آر (۱۳۹۱)، «*تحلیل محتوا در علوم اجتماعی و انسانی*»، ترجمه نادر سالارزاده، چاپ سوم، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.

ب. انگلیسی

- Baird, L.; Post, J. & Mahon J. F. (1990), *Management: function and Responsibilities*, New York: Harper Row publishers Inc.
- Chandler, A. (1962), *Strategy & Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge, mass: MIT press.
- Fowles, Jib (1978), *Handbook of Futures Research*. Greenwood Press.

- Galtraith, J. R. (1983), *Designing complex organizations*. Reading, mass: Addison-Wesley.
- Gottschalk P. (2008), Organizational structure as predictor of intelligence strategy implementation in policing, *International Journal of Law, Crime and Justice Crime and Justice*, 36(3).
- Liao, C.; Chuang, S.H. & To, P.L. (2011), How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure; *Journal of Business Research*, 64(7).
- Luftman, J.N. (2003). Assessing IT/Business Alignment. *Journal of Information Systems Management*. Vol. 20, No. 4, PP. 9-15.
- Miles, Raymond; Snow, E. & feffer, J. (1974), *Organization Environment; Concepts & Issues, industrial relations*, 13: 244-264.
- Naldler, D. & Tushman, M. L. (1980), *A Congruence model for diagnosing organizational behavior, in R milels (Ed)*, resource book: macro organizational behavior, Santa Clara, pp. 30-49.
- Nash, Kate (2000), *Contemporary Political Sociology, Globalization, Politics, and Power, London and New York*: Blackwell, pp. 156-159.
- Porter, Michael E. (1996), *What is Strategy?*, Harvard Business Review, Nov /Dec, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Ramezan M. (2011), Intellectual capital and organizational organic structure in knowledge society: How are these concepts related?, *International Journal of Information Management*, 31(1).
- Shih, Hsi-An & Chiang, Yun-Hwa (2005), Strategy Alignment between HRM, KM, and Corporate Development, *International Journal of Manpower*, Vol.26, No.6.
- Thompson, James (1967), *Organization in action*, McGraw-Hill, New York.
- Trochim, William M.K. (1993), *The Reliability of Concept Mapping*, available through: <http://www.socialresearchmethods.net/research/Reliable/reliable.htm>.
- Wang, c. & Ahmed, p. (2003), *Structural dimensions for knowledge based Organizations*, measuring business excellence, Vol. 7, No. 1.
- Willem A. & Buelensa M. (2009), Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: The impact of organizational structure dimensions; *International Journal of Information Management*, 29(2).
- Zato, Carolina; De Paz, Juan F.; de Luis, Ana; Bajo, Javier & Corchado, Juan M. (2012), Model for assigning roles automatically in government virtual organizations, *Expert Systems with Applications*, 39, pp.389-401.