

تدوین راهبردهای بازمهندسی ساختار نظام اداری کشور با رویکرد کارایی و اثربخشی

مهدی رجیبون^۱؛ داود فیاضی^۲؛ محمد پیرعلی^۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۵/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۲/۰۲

چکیده

با توجه به دامنه شمولیت تدوین راهبردهای بازمهندسی ساختار نظام اداری کشور مبتنی بر سیاست‌های کلی نظام اداری، مقاله حاضر به تدوین مناسب‌ترین راهبردهای بازمهندسی ساختار نظام اداری کشور با توجه به بند دوازده سیاست‌های کلی نظام اداری، به موضوع اثربخشی و کارایی در فرآیندها و روش‌های اداری به‌منظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشوری می‌پردازد. روش تحقیق حاضر بر مبنای هدف، کاربردی و بر مبنای نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی تحلیلی می‌باشد. در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه، روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی و برگزاری جلسات خبرگان گروه کانونی و از روش‌های تحلیل‌های چند متغیره نظیر روش خودگردان‌سازی، آزمون برابری میانگین‌ها، تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و تحلیل شکاف بهره گرفته شد. در نهایت با تجزیه و تحلیل نتایج حاصله در جلسات خبرگان گروه کانونی، پنج راهبرد اولویت‌دار و اساسی برای بازمهندسی ساختار نظام اداری کشور با رویکرد اثربخشی و کارایی تدوین و ارائه گردید. از دستاوردهای دیگر تحقیق می‌توان به شناسایی و رتبه‌بندی مهم‌ترین نقاط ضعف «۸ عامل»، «قوت ۷ عامل»، فرصت «۱۰ عامل» و تهدید «۸ عامل» ساختار نظام اداری کشور با رویکرد اثربخشی و کارایی اشاره نمود.

واژگان کلیدی: کارایی، اثربخشی، ساختار نظام اداری، سیاست‌های کلی نظام اداری،

بازمهندسی ساختار.

^۱ دکترای مدیریت راهبردی دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی

^۲ دکترای مدیریت آینده پژوهی دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی و نویسنده مسئول

(رایانامه: d.fayyazi@chmail.ir)

^۳ دکترای مدیریت آینده پژوهی دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی

مقدمه

نظام اداری هر حکومتی مبین نگرش حاکمیت و دولت به نحوه اداره و مدیریت آن کشور محسوب می‌گردد. در این میان یکی از مهم‌ترین ارکان تحول در نظام اداری، بازمهندسی ساختار نظام اداری است. تحول در نظام اداری که خود ابزار حکومت در اداره امور کشور به‌منظور تحقق اهداف و نظام‌های اصلی جامعه (نظام‌های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی) می‌باشد، امری حیاتی است (حقیقی، ۱۳۸۴: ۳۷۴). با وجود تمامی اقدامات دولت‌های پس از انقلاب اسلامی در حوزه اداری کشور، تداوم وضعیت امور اداری و نارسایی‌های موجود از یک‌سو و هدف‌گیری افق کشور به سمت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ ایران اسلامی از سویی دیگر و لزوم تحول تکاملی، منجر به تدوین و ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری از سوی مقام معظم رهبری حضرت آیت‌الله العظمی امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در تاریخ ۱۳۸۹/۰۱/۱۴ گردید. این تحقیق به دنبال آن است تا با سرلوحه قرار دادن سیاست‌های کلی نظام اداری در حوزه ساختار بتواند به رایجه راهبردهایی برای بازمهندسی ساختار موجود نظام اداری کشور با توجه به الزامات کارایی و اثربخشی رایجه بپردازد تا به رفع شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب مطابق با انتظارات رهبری و مردم بیانجامد. با توجه به نارسایی‌های موجود در نظام اداری، تحقیق پیرامون تدوین راهبردهای معطوف به بازمهندسی نظام اداری مبتنی بر سیاست‌های کلی اهمیتی مضاعف یافته است. دستگاه اداری همچنان متمرکز و با ویژگی‌های خاص گرایانه و ناکارا باقی مانده و هیچ‌گونه اصلاح اساسی در آن به‌عمل نیامده است. اقدامات جزئی و اندکی هم که گاهی در جهت افزایش کارایی در برخی سازمان‌ها صورت گرفته نتوانسته تأثیر قابل توجهی در کاهش مسایل و مشکلات کنونی دستگاه اداری و بهبود کارایی آن داشته باشد و اغلب بی‌نتیجه مانده است (صبوری، ۱۳۸۰). از بُعد کاربردی برای تحول در نظام اداری کشور و در سایه سیاست‌های کلی نظام اداری، تدوین راهبردهای بازمهندسی ساختار موجود نظام اداری کشور با رویکرد اثربخشی و کارایی مساله‌ای ضروری است که تاکنون جامعه عمل به خود نپوشیده است و از بُعد نظری مستندسازی و انتقال تجربیات یکی از عوامل برجسته یادگیری و یکی از گام‌های اساسی در مدیریت دانش محسوب می‌شود. لذا دستاورد این تحقیق می‌تواند به‌عنوان ظرفیتی آماده جهت تحقیقات و مطالعات علمی آتی در حوزه ساختار نظام اداری کشور قرار گیرد و به رشد و نمو تولید علم بومی در کشور کمک شایانی نماید. بنابراین هدف اصلی تحقیق حاضر تدوین راهبردهای بازمهندسی ساختار نظام اداری کشور با رویکرد اثربخشی و

کارایی و اهداف فرعی تحقیق به شناسایی و تحلیل ساختار فعلی نظام اداری کشور بر اساس مدل SWOT و معیارهای سیاست‌های کلی نظام اداری کشور با رویکرد اثربخشی و کارایی و تدوین راهبردهای لازم جهت استقرار مدل مطلوب ساختار نظام اداری کشور بر اساس سیاست‌های کلی نظام اداری می‌پردازد. متناسب با اهداف مطرح شده، سؤال اصلی تحقیق عبارت است از راهبردهای مناسب برای بازمهندسی ساختار نظام اداری کشور با رویکرد اثربخشی و کارایی بر اساس سیاست‌های کلی نظام اداری چیست؟

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

نظام و ساختار نظام اداری

لغت نظام از ریشه نظم به معنای نظم‌دادن، آراستن، به‌رشته‌کشیدن مروارید، رویه، دستگاه سیاسی، حکومت و اصول و قواعدی که چیزی بر اساس آن‌ها نهاده شده است (عمید، ج ۲، ذیل واژه نظام) و به معنای انضمام و همراه کردن چند چیز به یکدیگر است. در معنای اصطلاحی، نظام یا سیستم، مجموعه‌ای از اجزا و روابط میان آن‌هاست که توسط ویژگی‌هایی معین، به‌هم وابسته یا مرتبط می‌شوند و این اجزا با محیط‌شان یک کل را تشکیل می‌دهند (رضائیان، ۱۳۸۴: ۶۵). نظام اداری هر کشور بستری است که کلیه فعالیت‌ها برای نیل به اهداف تعیین شده، از طریق هماهنگی بین بخش‌های مختلف در این بستر انجام می‌گیرد (فروزنده دهکردی، ۱۳۸۷). اصولاً نظام اداری هر حکومتی مبین نگرش حاکمیت و دولت به نحوه اداره و مدیریت آن کشور محسوب می‌گردد (اکبری و همکاران، ۱۳۸۵). نظام اداری متشکل از اجزایی هم‌چون منابع انسانی، سازماندهی و تشکیلات، نظام‌ها و روش‌ها و رویه‌ها، قوانین و مقررات و امکانات و منابع که دارای یک رابطه متقابل و ارگانیک هستند و جامعه را برای تحقق اهداف و آرمان‌های خود راهبری می‌نمایند (حقیقی، ۱۳۸۴: ۲۳). بهبود نظام اداری و حرکت به سمت عدم‌تمرکز از اقدامات حیاتی و ضروری برای همه کشورهای در حال توسعه است که باعث کاهش مسئولیت قابل واگذاری دولت در اداره امور عمومی می‌شود (مشبکی اصفهانی و جمالی، ۱۳۸۹). در واقع تحول در نظام اداری که خود ابزار حکومت در اداره امور کشور به‌منظور تحقق اهداف و نظام‌های اصلی جامعه (نظام‌های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی) می‌باشد، امری حیاتی است. (حقیقی، ۱۳۸۴: ۳۷۴) یکی از مهم‌ترین ارکان نظام اداری، ساختار اداری است. اصولاً ساختار عاملی است که شیوه تعیین هدف‌های بلند مدت و سیاست‌ها را تعیین می‌کند (دیوید، ۱۳۸۹: ۴۴۰). ساختار، ضمن ایجاد تعادل میان نیاز به تخصص و نیاز به ادغام، به‌عنوان ابزاری که

عدم تمرکز و یا تمرکز سازگار با نیازها و کنترل راهبردی را فراهم می‌نماید، محسوب می‌گردد (پیرس و رایینسون، ۱۳۸۹: ۳۸۰).

ساختار فعلی نظام اداری به رغم دارا بودن قابلیت‌های زیاد با مشکلاتی نیز مواجه می‌باشد و برای رسیدن به نقطه مطلوب شکاف محسوس وجود دارد (مشبکی و جمالی، ۱۳۸۹). سازمان مدیریت در مطالعه‌ای نقاط ضعف نظام اداری کشور موارد مرتبط با ضعف ساختار اداری را چنین اعلام نموده است:

- عدم تدوین و بازنگری نقش و وظایف دولت با توجه به سند چشم‌انداز و ابلاغ سیاست‌های اجرایی اصل ۴۴؛

- عدم تفکیک و طبقه‌بندی وظایف دولت در امور حاکمیتی و تصدی‌گری؛

- عدم تفکیک حوزه اختیارهای مقامات ملی و محلی؛

- توسعه کمی دستگاه‌های دولتی و عدم کارآمدی حوزه نظارتی دولت؛

- فقدان نظام کارآمد منابع انسانی به‌منظور افزایش انگیزه، ارزیابی عملکرد برای نیل به اهداف و برنامه‌ها؛

- نارسایی در پاسخ‌گویی دستگاه‌های دولتی به نیازهای مردم و افزایش نارضایتی مردم؛

- عدم به‌کارگیری الگوها و نظام‌های جدید مدیریتی در اداره امور کلان و بخش‌های عام کشور؛

- فقدان برنامه جامع آموزشی کارکنان دولت (پسران قادر، ۱۳۸۶).

بنابراین نظام اداری کشور مجموعه‌ای از ساختارها، فرآیندها، انسان‌ها و مناسبات حاکم بر آن‌ها و مقررات ناظر بر به‌کارگیری منابع فیزیکی، مالی و فنی است که با بهره‌گیری از عوامل خارج از دولت به مردم خدمت ارائه می‌دهد. به تعبیر دیگر نظام اداری، ابزار مدیریت امور سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژیکی جامعه توسط دولت است (گزارش مطالعات سیاست‌های کلی نظام اداری، ۱۳۸۸).

ساختار یک سازمان وسیله‌ای است برای کمک به مدیران برای رسیدن به اهداف سازمان. با استفاده از ساختار سازمانی کارها به‌صورت رسمی تقسیم، گروه‌بندی و هماهنگ می‌شود. ساختار به‌عنوان یکی از ارکان اصلی سازمان بر الگوی روابط درون سازمان، اختیارات و ارتباطات دلالت دارد. ساختار به‌طور معمول سلسله‌مراتبی است که در آن سازمان خطوط اقتدار و ارتباطات و تخصیص حقوق و وظایف را تنظیم می‌کند. ساختار به‌طور کامل به اهداف سازمان و استراتژی

انتخاب شده برای دستیابی به آن‌ها بستگی دارد در یک ساختار متمرکز، جریان تصمیمات از بالا به پایین و در یک ساختار غیرمتمرکز، تصمیم‌گیری در سطوح مختلف ساخته می‌شود (اچ هال، ۱۳۷۶: ۸۴). ساختار سازمانی اقدامات سازمانی را از دو راه اصلی تحت تاثیر قرار می‌دهد: اول، آنکه پایه و اساسی که در آن روش‌های عملیاتی استاندارد و سایر امور روزمره به اجرا در می‌آید را فراهم می‌کند. دوم، آنکه افرادی را که در فرآیند تصمیم‌گیری وارد می‌شوند مشخص و در نتیجه تعیین می‌کند که تا چه حد نظرات آن‌ها می‌تواند به اقدامات سازمان شکل دهد.

مفاهیم کارایی و اثربخشی

اثربخشی به معنای انجام کارهای درست که سازمان را به اهداف خود نائل می‌کند و کارایی به معنای انجام درست کارها و مترادف با استفاده بهینه از منابع (کاهش هزینه‌ها) و افزایش مقدار تولید است (ابطحی، ۱۳۷۸: ۹).

بهره‌وری می‌تواند در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی اندازه‌گیری شود (رابینز، ۱۳۸۵: ۴۹). مهم‌ترین شاخص بهبود بهره‌وری، افزایش مستمر نسبت ستانده به داده‌ها، همراه با افزایش کیفیت تعریف می‌شود. معیار تشخیص میزان موفقیت سازمان یا نظام اداری در تحقق اهداف آن، اثربخشی نامیده می‌شود (پسران قادر، ۱۳۸۷: ۱۶۶).

با توجه به مجموعه تعاریف فوق، اثربخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف‌های موردنظر خود نائل می‌آید. به بیان دیگر اثربخشی نشان می‌دهد که تا چه میزان از تلاش انجام شده نتایج موردنظر حاصل شده است.

کارایی به نسبت کمیت خدمات و تولیدات ارائه شده به هزینه مالی یا نیروی کار که برای ارائه آن‌ها لازم است اشاره دارد. با این حال این مقیاس و شیوه اندازه‌گیری بهره‌وری، میزان رضایت مشتری یا میزان دسترسی به هدف مطلوب را اندازه نمی‌گیرد. برای مثال مقیاس‌های کارایی نسبت تعداد افراد درمان‌شده را به نفر ساعت کار پزشکان نشان می‌دهد؛ حال آنکه مقیاس‌های اثربخشی طوری طراحی شده‌اند که نشان دهند از کل بیماران تحت درمان چه تعداد در معالجه موفق بوده‌اند (پیمان، ۱۳۷۴: ۳۱). کارایی شاخصی است که هزینه منابع صرف شده در فرآیند کسب هدف را ارزیابی می‌کند، یعنی با مقیاسه خروجی‌های به‌دست‌آمده و ورودی‌های مصرف شده، کارایی سیستم را ارزیابی می‌کند. در واقع موقعیت مدیر در گرو اثربخشی فعالیت وی برای کسب هدف و کارایی عملکرد است (رضائیان، ۱۳۸۶: ۱۹).

کارایی به معنای انجام درست کارها و مترادف با استفاده بهینه از منابع (کاهش هزینه‌ها) و افزایش مقدار تولید است (ابطحی و کاظمی، ۱۳۷۸: ۹).

با توجه به تعاریف فوق، کارایی سازمان عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است و می‌توان آن را برحسب نسبت مصرف به محصول محاسبه کرد. اگر سازمانی بتواند در مقایسه با سازمان دیگر با صرف مقدار کمتری از منابع به هدف مشخص برسد، می‌گویند که کارایی بیشتری دارد. به عبارت دیگر کارایی به اجرای درست کارها در سازمان مربوط می‌شود. کارایی به معنای کمترین زمان یا انرژی مصرفی برای بیشترین کاری که انجام شده است.

در قوانین و اسناد بالادستی کشور نیز مفاهیم کارایی و اثربخشی مورد توجه قرار گرفته است. جدول زیر (جدول شماره ۱) مواد قانونی مرتبط با مفاهیم اثربخشی و کارایی در قوانین و اسناد بالادستی کشور را نشان می‌دهد:

جدول ۱. مفاهیم کارایی و اثربخشی در قوانین و اسناد بالادستی

ردیف	عنوان منبع	کارایی	اثربخشی
۱	قانون خدمات مدیریت کشوری	مواد ۲۰-۵۸-۷۲-۷۳-۱۱۵	مواد ۵۸ و ۷۲-
۲	سیاست‌های کلی نظام اداری	مواد ۱۲	مواد ۱۱ و ۱۲
۳	سیاست‌های کلی برنامه پنجم توسعه	مواد ۱۴-۲۴	-
۴	سیاست‌های کلی برنامه چهارم توسعه	مواد ۱۷-۱۹-۴۶-۵۱	-
۵	سیاست‌های کلی برنامه سوم توسعه	مواد ۲۸ و ۳۰	-

پیشینه تحقیق

با توجه به ضرورت مشخص نمودن سیاست‌های کلی مرتبط با بازمهندسی ساختار نظام اداری کشور با رویکرد اثربخشی و کارایی، تفکیک متغیرها و مولفه‌های تحقیق و نحوه ارتباط آن‌ها در قالب جدول زیر (جدول شماره ۲) بیان گردیده است:

جدول ۲. سیاست های کلی مرتبط با ساختار نظام اداری کشور

سیاست های کلی	درونداد	مولفه های بازمهندسی ساختار نظام اداری	برونداد (وضع مطلوب)
سیاست ۱۰	سیاست های کلی مرتبط با ساختار نظام اداری	چابک سازی، متناسب سازی و منطقی ساختن	- تحقق اهداف چشم انداز - افزایش اثربخشی، سرعت، کیفیت و تسهیل در ارائه خدمات عمومی و کشوری
سیاست ۱۱		انعطاف پذیری و عدم تمرکز	
سیاست ۱۲		اثربخشی و کارآیی	
سیاست ۱۴		کل نگری، هم سوسازی، هماهنگی و تعامل اثربخش	
سیاست ۱۵		الکترونیکی سازی	
سیاست ۲۵		کارآمدسازی و هماهنگی ساختارها و شیوه های نظارت و کنترل	

در سال ۱۳۸۲ رساله دکتری تحت عنوان "طراحی الگوی تحول اداری با رویکرد توسعه و تقویت سازمان های غیر دولتی" توسط مهدی مرتضوی در دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس با هدف بررسی نقش سازمان ها و تشکل های غیردولتی در تحول اداری انجام پذیرفت (مرتضوی، ۱۳۸۲). پروژه پژوهشی تدوین الزامات طراحی ساختار کلان قوه مجریه جمهوری اسلامی ایران (اجرایی کردن سیاست های کلی نظام اداری، ابلاغی مقام معظم رهبری) در خرداد ماه ۱۳۹۱ توسط علی اصغر پورعزت و گروه پژوهشی، مرکز آموزش مدیریت دولتی انجام گردیده است (پورعزت و همکاران، ۱۳۹۱). معاونت توسعه سرمایه انسانی ریاست جمهور در سال ۱۳۹۳ نیز بر اساس سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری و ابلاغیه شورای عالی اداری، اقدام به تدوین برنامه های عملیاتی، فرصت ها و چالش ها و شاخص های ارزیابی عملکرد نظام اداری کشور در سطوح ملی و استانی نموده است. بر این اساس علاوه بر تدوین برنامه های عملیاتی بر اساس تطابق هر یک از برنامه های ابلاغی شورای عالی اداری کشور با سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری طی هشت برنامه، به ابلاغ اهداف، موضوعات راهبردی و اقدامات اساسی در بخش مهندسی نقش و ساختار دولت به عنوان اولین برنامه پرداخته است. اعرابی و حج فروش در سال ۱۳۸۴ با هدف شناسایی متغیرهای محتوایی و ساختاری مؤثر بر ساختار سازمانی و طراحی ساختار مناسب، به صورت مفهومی و عملی موقعیت متغیرها را در دو وضعیت موجود و مطلوب بررسی و میزان پیچیدگی، رسمیت و به ویژه تمرکز را در سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی کشور تبیین نموده اند (اعرابی و حج فروش، ۱۳۸۴). دانایی فرد و

الوانی (۱۳۸۵) نیز در مقاله‌ای با عنوان "استراتژی تحول در بخش دولتی ایران" به بررسی نقش مدیریت دولتی نوین به‌عنوان استراتژی تحول در بخش دولتی ایران در راستای جهانی‌سازی پرداخته و به‌کارگیری مدل بازار، تاکید بر مصرف‌کنندگان به جای شهروندان و ستایش از مدیریت کارآفرین را مهم‌ترین نیازهای این تحول معرفی می‌نمایند (دانایی‌فرد و الوانی، ۱۳۸۵). حاجی‌میررحیمی و همکاران (۱۳۸۹)، نسبت به طراحی مدل مفهومی سیاست‌های کلی نظام اداری که مبحث ساختار (تشکیلات) به‌عنوان جزئی از آن مطرح گردیده، اقدام نموده‌اند. در این تحقیق، سیاست‌های مذکور در شش محور عدالت‌محوری، دانش و مهارت‌محوری، دین‌محوری، محوریت معیارهای توسعه، محوریت (تکریم) ارباب‌رجوع و محوریت تشکیلات کارآمد (ساختار اداری) تقسیم‌بندی شده است (حاجی‌میررحیمی و همکاران، ۱۳۸۹). فقیهی و موسوی کاشی در سال ۱۳۸۹ در مقاله‌ای تحت عنوان "مدل سنجش بهره‌وری در بخش خدمات دولتی ایران" ضمن بیان لزوم توجه به اندازه‌گیری بهره‌وری در سازمان‌های دولتی کشور مدلی را جهت سنجش بهره‌وری مشتمل بر کارایی و اثربخشی تدوین نمودند (فقیهی و موسوی کاشی، ۱۳۸۹). پورعزت (۱۳۸۹) در کتابی با عنوان "مبانی دانش و اداره دولت و حکومت" ضمن بررسی مفاهیم دولت و حکومت، سیر تحول تاریخی و طبقه‌بندی آن‌ها، ساختار حکومت‌ها را بر اساس عرصه‌های کلان اقدام آن‌ها مشخص نموده، به تبیین واژگان و مفاهیم، عناصر تشکیل‌دهنده آن‌ها و اهداف و وظایف حکومت در هر یک از این عرصه‌ها پرداخته است. از نظر پورعزت، دولت نهادی است که از طریق آن فراگردهای سیاسی شکل گرفته، رسمیت می‌یابد؛ از این رو دولت از سازمان، صلاحیت، اختیار و قدرت برخوردار است (پورعزت، ۱۳۸: ۵۱). حقیقی و همکاران (۱۳۹۰)، مشکلات ساختار نظام اداری کشور را در دو حوزه عوامل درونی و عوامل بیرونی به شرح ذیل می‌دانند: عوامل درونی شامل فرهنگ اداره کشور، پیشینه تاریخی، اقتصاد سیاست، مسائل حوزه علمی و دانش فنی، حوزه قانون‌گذاری کشور و عوامل بیرونی شامل روابط بین‌الملل و تحولات فناوری در فضای جهانی (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۵۶-۳۵۳).

مدل تحلیلی پژوهش

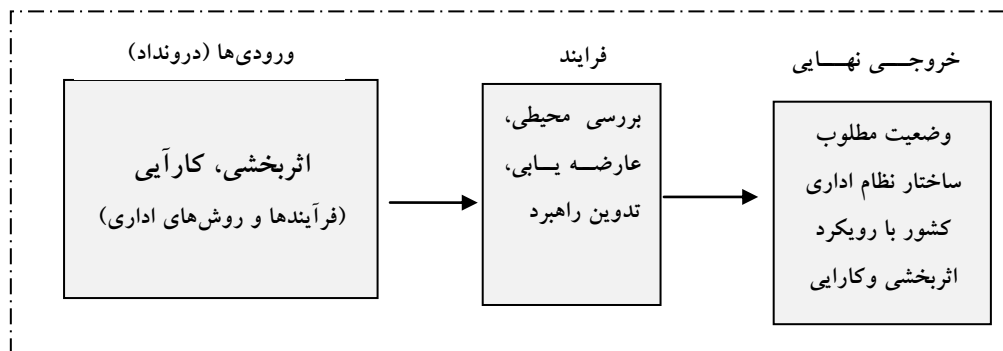
هر کدام از بندهای سیاست‌های کلی نظام اداری کشور به یک یا چند فعالیت اساسی مرتبط با ساختار صراحت دارند که بر نظام اداری کشور اعمال شده و نتایجی را به ارمغان می‌آورد. از آنجا که این پژوهش به دنبال تدوین راهبردهای بازمهندسی ساختار نظام اداری بارویکرد کارایی و اثربخشی (بند ۱۲ سیاست‌ها) است، لذا متغیرهای اثربخشی و کارایی به‌عنوان متغیرهای ورودی

مدل و متغیرهایی که به وضع مطلوب نظام اداری دلالت دارند به عنوان نتایج خواسته شده و خروجی فرایند در سیاست‌ها معرفی می‌شوند.

جدول ۳. تفکیک متغیرهای کارایی و اثربخشی: بند ۱۲ سیاست‌های کلی نظام اداری

سیاست‌های کلی	درونداد (ورودی)	فرآیند و عملیات	برونداد (وضع مطلوب)
سیاست ۱۲	(توجه به) اثربخشی و کارایی (فرآیندها و روش‌های اداری)	بررسی محیطی، عارضه‌یابی، تدوین راهبرد	تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشوری

بر اساس این مدل متغیرهای درونداد ذکر شده در جدول شماره ۴ به عنوان ورودی مدل و متغیرهای برونداد ذکر شده در جدول مذکور به عنوان دستاورد نهایی بازمهندسی ساختار نظام اداری با هدف رسیدن به وضعیت مطلوب با رویکرد اثربخشی و کارایی بر اساس سیاست‌های کلی ابلاغی و در قالب عارضه‌یابی و تدوین راهبردها خواهد بود.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق مبتنی بر سیاست‌های کلی نظام اداری در حوزه کارایی و اثربخشی

روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق حاضر موردی و زمینه‌ای با رویکرد پژوهش آمیخته و از لحاظ هدف از نوع کاربردی و توسعه‌ای است. جامعه آماری تحقیق متشکل از دو بخش کلی اسناد و خبرگان است. اسناد مشتمل بر سیاست‌های کلی نظام اداری و قوانین مربوط به ساختار نظام اداری بوده که به صورت تمام‌شمار مورد بررسی قرار گرفته‌اند. خبرگان تحقیق نیز متشکل از صاحب‌نظران،

اعضاء هیات علمی دانشگاه‌ها و متخصصان و مدیران ارشد دولتی مرتبط با حوزه نظام اداری می‌باشند که با توجه به بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری گلوله برفی، حجم نمونه به ۴۹ نفر رسید. پایایی پرسشنامه‌ها بر مبنای آزمون آلفای کرونباخ بررسی و به ترتیب برابر ۰/۹۲ و ۰/۹۰ محاسبه گردیدند که مقادیر حاصله بیانگر آن است که پایایی پرسشنامه‌ها و نتایج استخراج شده از درجه اعتبار آماری بالایی برخوردار می‌باشند. روایی پرسشنامه‌ها نیز با بهره‌گیری از روایی محتوایی با رویکرد جامعیت کلیت ابزار توسط سه نفر از خبرگان موضوع، مورد تأیید قرار گرفته است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

به منظور پاسخ‌گویی به سؤال اصلی تحقیق که شناسایی راهبردهای بازمهندسی ساختار نظام اداری با رویکرد اثر بخشی و کارایی است، در مرحله اول با بهره‌گیری از مدارک و اسناد بالادستی، انجام مصاحبه با خبرگان نسبت به شناسایی ۸ عامل ضعف، ۷ عامل قوت، ۱۰ عامل فرصت و ۸ عامل تهدید اقدام گردید. سپس بر اساس رویکرد خبره‌محوری و روش نمونه‌گیری گلوله برفی و در قالب پرسشنامه، برای تعیین درجه اهمیت عوامل استخراجی از مقیاس ۵ درجه‌ای طیف لیکرت: خیلی مهم «۵»، مهم «۴»، نسبتاً مهم «۳»، کم اهمیت «۲» و بدون اهمیت «۱» و برای تعیین وضعیت موجود عوامل شناسایی شده در ساختار نظام اداری کشور در حوزه عوامل داخلی از طیف: قوت اساسی «۴»، قوت «۳»، ضعف «۲»، ضعف اساسی «۱» و برای حوزه عوامل خارجی از طیف: فرصت طلایی «۴»، فرصت قابل‌اعتنا «۳»، تهدید قابل‌اعتنا «۲»، تهدید جدی «۱» استفاده شد. متعاقب آن نقطه‌نظرات ۴۸ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران کشور در حوزه ساختار نظام اداری اخذ گردید. سپس با بهره‌گیری از آزمون برابری میانگین‌ها، روش خودگردان‌سازی و آزمون فریدمن و با در نظر گرفتن حداقل میانگین سطح مطلوبیت اهمیت عوامل ($\mu=3.4$) یعنی بالاتر از حد نسبتاً مهم) و سطح معناداری ۵ درصد نسبت به شناسایی، احصاء و رتبه‌بندی مهم‌ترین نیروهای مؤثر داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و نیروهای مؤثر خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) اقدام گردید.

در ادامه با تحلیل شکاف و تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، راهبردهای بازمهندسی ساختار نظام اداری با رویکرد اثربخشی و کارایی تدوین و ارائه گردید. نتایج حاصله به همراه سطح معناداری داده‌های تحقیق به صورت تفکیکی در جدول‌های شماره ۴، ۵، ۶، ۷ ارائه شده است:

جدول ۴. بررسی معناداری مهم‌ترین عوامل ضعف و رتبه‌بندی آن‌ها

رتبه بندی عوامل بر مبنای آزمون فریدمن	آزمون برابری میانگین‌ها و روش خودگردان سازی		امتیاز موزون وضعیت عامل	نرمال سازی اهمیت عامل	وضعیت موجود عامل	میانگین اهمیت عامل	عنوان عامل
	رتبه عامل از حیث اهمیت	سطح معناداری					
۲	کای اسکوئر: ۲۱.۰۲۶	تایید	۰.۰۰۰	۰.۱۰۳۵	۰.۰۶۸۵	۱.۵	انعطاف‌پذیری پائین به‌واسطه تعدد قوانین و بوروکراسی محل
		فرضیه					
۳		تایید	۰.۰۰۰	۰.۱۰۴۱	۰.۰۶۶۶	۱.۶	ضعف ضوابط و استانداردهای اثربخشی و کارایی فعالیت‌ها
		فرضیه					
۱	درجه آزادی: ۷	تایید	۰.۰۰۰	۰.۱۰۰۸	۰.۰۷۱۴	۱.۴	ضعف پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری
		فرضیه					
۵		تایید	۰.۰۳۱	۰.۰۹۹۰	۰.۰۶۲۸	۱.۶	تداخل و توازی وظایف و فعالیت‌های دستگاه‌های اداری
		فرضیه					
۴		تایید	۰.۰۰۰	۰.۰۹۹۱	۰.۰۶۴۹	۱.۵	ضعف در یکپارچگی در سطوح کلان ساختار اداری
		فرضیه					
۲	سطح معناداری: ۰.۰۰۴	تایید	۰.۰۰۰	۰.۱۰۶۸	۰.۰۶۸۳	۱.۶	ضعف در هماهنگی بین دستگاه‌های اداری
		فرضیه					
۵		تایید	۰.۰۱۱	۰.۰۹۴۵	۰.۰۶۲۸	۱.۵	عدم‌آمدگی مناسب برخی نهادهای تاثیر گذار دولتی برای ارائه سرویس‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات
		فرضیه					
۶		تایید	۰.۰۰۶	۰.۱۰۰۳	۰.۰۶۴۵	۱.۶	ضعف هماهنگی بین دستگاه‌های نظارتی
		فرضیه					

نتایج استنباطی جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که با در نظر گرفتن حداقل میانگین سطح مطلوبیت اهمیت عوامل ($\mu=۳.۴$) و در سطح معنی داری ۵ درصد، ۸ عامل ضعف شناسایی شده از درجه اهمیت بالایی در ساختار نظام اداری کشور با رویکرد کارایی و اثربخشی دارد و این میزان سطح اهمیت عامل با اطمینان بیش از ۹۵ درصد، مورد تأیید آماری است. زیرا مقدار P-value متناظر آن‌ها کمتر از ۵ درصد می‌باشد و از طرفی میزان اختلاف بین میانگین امتیازات عوامل از حداقل میانگین سطح مطلوبیت اهمیت عوامل ($\mu=۳.۴$) مقدار مثبت می‌باشد. نتایج آزمون روش خودگردان‌سازی نیز میزان اهمیت عوامل و حداکثر میزان تاثیرگذاری عوامل را در سطح معناداری ۵ درصد مورد تأیید آماری قرار می‌دهد. از دیگر نتایج حاصله از دیدگاه خبرگان

وضعیت موجود ۸ عامل ضعف شناسایی شده در ساختار نظام اداری کشور تقریباً در مرز بین ضعف اساسی و ضعف قرار دارد. همچنین با توجه به مقدار کای اسکوتر ۲۱.۰۲۶ گزارش شده و سطح معناداری ۰.۰۰۴ در آزمون فریدمن حاکی از آن است که رتبه‌بندی کردن بین عوامل در سطح معناداری ۵ درصد مورد تأیید آماری است. به عبارتی می‌توان مهم‌ترین عوامل ضعف ساختار نظام اداری با رویکرد کارایی و اثربخشی را در قالب ۶ گروه رتبه بندی کرد.

جدول ۵. بررسی معناداری مهم‌ترین عوامل قوت و رتبه‌بندی آن‌ها

رتبه بندی عوامل بر مبنای آزمون فریدمن		آزمون برای میانگین ها و روش خودگردان سازی		امتیاز موزون وضعیت عامل	نرمال سازی اهمیت عامل	وضعیت موجود عامل	میانگین اهمیت عامل	عنوان عامل
رتبه عامل از حیث اهمیت	سطح معناداری	تفسیر	سطح معناداری					
۱	کای اسکوتر: ۱۱.۱۴۲	تایید فرضیه	۰.۰۰۰	۰.۲۳۳۱	۰.۰۶۸۳	۳.۴	۴.۱	انعطاف پذیری ساختار نظام اداری در پذیرش و کاربرد فناوری‌های جدید
۱		تایید فرضیه	۰.۰۰۰	۰.۲۳۴۴	۰.۰۶۹۰	۳.۴	۴.۱	ضرورت توجه به مشارکت و سنجش رضایت ذینفعان نظام اداری
۱	درجه آزادی: ۶	تایید فرضیه	۰.۰۰۰	۰.۲۲۲۸	۰.۰۶۷۹	۳.۴	۴.۰	توانمندسازی کارکنان با آموزش‌های معطوف به اثربخشی و کارایی
۱		تایید فرضیه	۰.۰۰۰	۰.۲۳۳۹	۰.۰۶۸۶	۳.۴	۴.۱	نیروی انسانی مستعد
۱		تایید فرضیه	۰.۰۰۱	۰.۲۱۲۳	۰.۰۶۴۵	۳.۳	۳.۸	قابلیت استقرار الگوی مدیریت دانش در سازمان
۱	سطح معناداری: ۰.۰۸۴	تایید فرضیه	۰.۰۰۵	۰.۲۱۶۹	۰.۰۶۴۵	۳.۴	۳.۸	برخورداداری و دسترسی نهادها و سازمان‌های دولتی و خصوصی از امکانات فنی مورد نیاز جهت ارائه خدمات دولت الکترونیک
۱		تایید فرضیه	۰.۰۰۰	۰.۲۳۳۵	۰.۰۶۷۶	۳.۵	۴.۰	داشتن برنامه و اهداف مصوب در چارچوب برنامه پنج‌ساله توسعه کشور

نتایج استنباطی جدول شماره ۵ نیز نشان می‌دهد که با در نظر گرفتن حداقل میانگین سطح مطلوبیت اهمیت عوامل ($\mu=3.4$) و در سطح معنی‌داری ۵ درصد، ۷ عامل قوت شناسایی شده از درجه اهمیت بالایی در ساختار نظام اداری با رویکرد کارایی و اثربخشی کشور دارد و این میزان سطح اهمیت عامل با اطمینان بیش از ۹۵ درصد، مورد تأیید آماری است. زیرا مقدار **P-value** متناظر آن‌ها کمتر از ۵ درصد می‌باشد و از طرفی میزان اختلاف بین میانگین امتیازات عوامل از حداقل میانگین سطح مطلوبیت اهمیت عوامل ($\mu=3.4$) مقدار مثبت می‌باشد.

نتایج آزمون روش خودگردان‌سازی نیز میزان اهمیت عوامل و حداکثر میزان تاثیرگذاری عوامل را در سطح معناداری ۵ درصد مورد تأیید آماری قرار می‌دهد. از دیگر نتایج حاصله می‌توان گفت که از دیدگاه خبرگان وضعیت موجود ۷ عامل قوت شناسایی شده در ساختار نظام اداری کشور تقریباً در مرز قوت اساسی است. همچنین با توجه به مقدار کای اسکوئر ۱۱.۱۴۲ گزارش شده و سطح معناداری ۰.۰۸۴ در آزمون فریدمن حاکی از آن است که رتبه‌بندی کردن بین عوامل در سطح معناداری ۵ درصد مورد تأیید آماری نیست. به عبارتی می‌توان ادعا کرد از دیدگاه خبرگان همه ۷ عامل قوت شناسایی شده در ساختار نظام اداری کشور با رویکرد کارایی و اثربخشی هم‌رتبه و در اولویت یکسان می‌باشند.

جدول ۶. بررسی معناداری مهم‌ترین عوامل فرصت و رتبه‌بندی آن‌ها

رتبه بندی عوامل بر مبنای آزمون فریدمن	رتبه بندی عوامل بر مبنای آزمون فریدمن		آزمون برابری میانگین‌ها و روش خودگردان سازی		امتياز موزون وضعیت عامل	نرمال سازی اهمیت عامل	وضعیت موجود عامل	میانگین اهمیت عامل	عنوان عامل
	رتبه عامل از حیث اهمیت	سطح معناداری	تفسیر	سطح معناداری					
۱	کای اسکوئر: ۲۶.۴۵۹	تایید فرضیه	۰.۰۰۰	۰.۲۰۲۷	۰.۰۵۸۹	۳.۴	۴.۳	توسعه برون سپاری فعالیت‌های بخش دولتی	
۵		تایید فرضیه	۰.۰۰۰	۰.۱۷۶۵	۰.۰۵۳۸	۳.۳	۳.۹	توسعه سازمان‌های مجازی در بخش‌های دولتی و خصوصی	
۷	درجه آزادی: ۹	تایید فرضیه	۰.۰۴۷	۰.۱۸۴۶	۰.۰۵۱۵	۳.۶	۳.۷	وجود قوانین برنامه‌های پنج ساله توسعه کشور	
۷		تایید فرضیه	۰.۰۳۰	۰.۱۷۰۳	۰.۰۵۱۰	۳.۳	۳.۷	وجود قوانین پشتیبان	
۴	سطح معناداری: ۰.۰۰۲	تایید فرضیه	۰.۰۰۰	۰.۱۸۶۹	۰.۰۵۴۹	۳.۴	۴.۰	فرهنگ و اعتقادات مذهبی و امکان مساعد بهره‌گیری از آن	
۲		تایید فرضیه	۰.۰۰۰	۰.۱۹۷۴	۰.۰۵۸۰	۳.۴	۴.۲	نگرش سیستمی جهت یکپارچه‌سازی ارائه خدمات	
۳		تایید فرضیه	۰.۰۰۰	۰.۱۹۱۳	۰.۰۵۶۰	۳.۴	۴.۱	دیدگاه مدیران عالی نظام بر اصلاح فرایندی اداری و ابلاغ سیاست‌های کلان	
۵		تایید فرضیه	۰.۰۰۰	۰.۱۸۲۷	۰.۰۵۴۴	۳.۴	۳.۹	وجود امکانات عمومی جهت دسترسی به خدمات دولت الکترونیک در اقصی نقاط کشور جهت حذف مراجعات حضور و افزایش رضایت عمومی	
۶		تایید فرضیه	۰.۰۰۲	۰.۱۷۶۵	۰.۰۵۲۷	۳.۴	۳.۸	امکان اصلاح قوانین و مقررات	
۵		تایید فرضیه	۰.۰۰۰	۰.۱۸۳۰	۰.۰۴۲۵	۳.۴	۳.۹	امکان آموزش کارکنان	

نتایج استنباطی جدول شماره ۶ نشان می‌دهد که با در نظر گرفتن حداقل میانگین سطح مطلوبیت اهمیت عوامل ($\mu=3.4$) و در سطح معنی‌داری ۵ درصد، ۱۰ عامل فرصت شناسایی شده از درجه اهمیت بالایی در ساختار نظام اداری کشور با رویکرد کارایی و اثربخشی دارد و این

میزان سطح اهمیت عامل با اطمینان بیش از ۹۵ درصد، مورد تأیید آماری است. زیرا مقدار P-value متناظر آن‌ها کمتر از ۵ درصد می‌باشد و از طرفی میزان اختلاف بین میانگین امتیازات عوامل از حداقل میانگین سطح مطلوبیت اهمیت عوامل ($\mu=3.4$) مقدار مثبت می‌باشد. نتایج آزمون روش خودگردان‌سازی نیز میزان اهمیت عوامل و حداکثر میزان تاثیرگذاری عوامل را در سطح معناداری ۵ درصد مورد تأیید آماری قرار می‌دهد. از دیگر نتایج حاصله می‌توان گفت که از دیدگاه خبرگان وضعیت موجود ۱۰ عامل فرصت شناسایی شده در ساختار نظام اداری کشور تقریباً با مقداری فاصله از فرصت قابل اعتنا، نزدیک مرز «فرصت طلایی» تعریف گردیده است. همچنین با توجه به مقدار کای اسکوتر ۲۶.۴۵۹ گزارش شده و سطح معناداری ۰.۰۰۲ در آزمون فریدمن حاکی از آن است که رتبه‌بندی کردن بین عوامل در سطح معناداری ۵ درصد مورد تأیید آماری است. به عبارتی می‌توان مهم‌ترین عوامل فرصت در ساختار نظام اداری کشور با رویکرد اثربخشی و کارایی را در قالب ۷ گروه رتبه‌بندی کرد.

جدول ۷. بررسی معناداری مهم‌ترین عوامل تهدید و رتبه‌بندی آن‌ها

رتبه بندی عوامل بر مبنای آزمون فریدمن	رتبه عامل از حیث اهمیت	سطح معناداری	آزمون برابری میانگین‌ها و روش خودگردان سازی		امتیاز موزون وضعیت عامل	نرمال سازی اهمیت عامل	وضعیت موجود عامل	میانگین اهمیت عامل	عنوان عامل
			تفسیر	سطح معناداری					
۱		کای اسکوتر: ۱۷.۰۶۷	تایید فرضیه	۰.۰۰۰	۰.۰۹۴۳	۰.۰۹۴۳	۱.۵	۴.۴	ضعف مدیریت صحیح منابع
۲			تایید فرضیه	۰.۰۰۰	۰.۰۹۳۱	۰.۰۹۳۱	۱.۶	۴.۳	عدم استقرار نظام ارزیابی اثربخشی و کیفیت خدمات در کشور
۱		درجه آزادی: ۷	تایید فرضیه	۰.۰۰۰	۰.۰۹۴۵	۰.۰۹۴۵	۱.۴	۴.۴	تفکر کوتاه مدت و جزءنگر در دستگاه‌های اداری
۶			تایید فرضیه	۰.۰۳۴	۰.۰۸۲۴	۰.۰۸۲۴	۱.۶	۳.۷	عدم توزیع متناسب منابع بین دستگاه‌های اداری
۳		سطح معناداری: ۰.۰۱۷	تایید فرضیه	۰.۰۰۰	۰.۰۹۹۱	۰.۰۹۹۱	۱.۵	۴.۲	کمرنگ بودن مفهوم وجدان‌کاری و عدم توجه لازم به مبانی ارزشی
۴			تایید فرضیه	۰.۰۰۰	۰.۰۸۶	۰.۰۸۶۵	۱.۶	۴.۰	امکان نفوذ در شبکه دولت الکترونیک (پائین بودن امنیت شبکه)

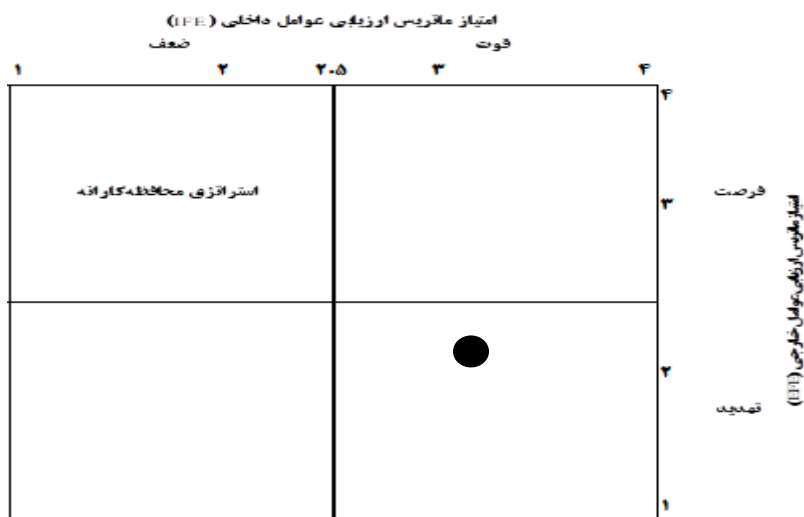
رتبه بندی عوامل بر مبنای آزمون فریدمن		آزمون برابری میانگین‌ها و روش خودگردان سازی		امتیاز موزون وضعیت عامل	نرمال سازی اهمیت عامل	وضعیت موجود عامل	میانگین اهمیت عامل	عنوان عامل
رتبه عامل از حیث اهمیت	سطح معناداری	تفسیر	سطح معناداری					
								دولت الکترونیک)
۵		تایید فرضیه	۰.۰۰۰	۰.۰۷۸۸	۰.۰۵۳۸	۱.۵	۳.۹	پایین بودن سطح آمادگی الکترونیکی کشور
۴		تایید فرضیه	۰.۰۰۰	۰.۰۷۶۸	۰.۰۵۵۸	۱.۶	۴.۰	نبود زیرساخت‌های حقوقی و قانونی دولت الکترونیک

همچنین نتایج استنباطی جدول شماره ۷ نیز نشان می‌دهد که با در نظر گرفتن حداقل میانگین سطح مطلوبیت اهمیت عوامل ($\mu=3.4$) و در سطح معنی داری ۵ درصد، ۷ عامل تهدید شناسایی شده از درجه اهمیت بالایی در ساختار نظام اداری کشور با رویکرد کارایی و اثربخشی دارد و این میزان سطح اهمیت عامل با اطمینان بیش از ۹۵ درصد، مورد تأیید آماری است. زیرا مقدار **P-value** متناظر آن‌ها کمتر از ۵ درصد می‌باشد و از طرفی میزان اختلاف بین میانگین امتیازات عوامل از حداقل میانگین سطح مطلوبیت اهمیت عوامل ($\mu=3.4$) مقدار مثبت می‌باشد. نتایج آزمون روش خودگردان‌سازی نیز میزان اهمیت عوامل و حداکثر میزان تاثیرگذاری عوامل را در سطح معناداری ۵ درصد مورد تأیید آماری قرار می‌دهد. از دیگر نتایج حاصله می‌توان گفت که از دیدگاه خبرگان وضعیت موجود ۷ عامل تهدید شناسایی شده در ساختار نظام اداری کشور تقریباً از مرز با تهدید جدی فاصله گرفته و به مرز تهدیدهای قابل اعتنا متمایل گشته است. همچنین با توجه به مقدار کای اسکوئر $17/067$ گزارش شده و سطح معناداری 0.017 در آزمون فریدمن حاکی از آن است که رتبه‌بندی کردن بین عوامل در سطح معناداری ۵ درصد مورد تأیید آماری است. به عبارتی می‌توان مهم‌ترین عوامل تهدید در ساختار نظام اداری کشور با رویکرد اثربخشی و کارایی را در قالب ۶ گروه رتبه‌بندی کرد.

با توجه به نتایج حاصله و بعد از محاسبه امتیاز ماتریس عوامل داخلی و خارجی (جدول شماره ۸) نسبت به انعکاس آن در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی اقدام گردید (شکل شماره ۲).

جدول ۸. محاسبه امتیاز ماتریس عوامل داخلی و خارجی

ماتریس عوامل داخلی	قوت‌ها + ضعف‌ها	$۱.۵۹۳ + ۰.۰۸۰۸$	$= ۲.۴۰۱$
ماتریس عوامل خارجی	فرصت‌ها + تهدیدها	$۰.۰۷۰۶ + ۱.۵۸۲$	$= ۲.۵۵۸$



شکل ۲. ماتریس ارزیابی موقعیت عوامل داخل

نتایج حاصله منعکس‌کننده قلمرو تدوین راهبرد در حوزه محافظه‌کارانه گردید. با ارائه نتایج حاصله به خبرگان گروه کانونی تحقیق (گروهی پنج نفره متشکل از خبرگان منتخب) و لحاظ رتبه‌بندی اول عوامل ضعف، قوت، فرصت و تهدید بر مبنای نتایج آزمون آماری فریدمن (جدول شماره ۴، ۵، ۶، ۷)، یازده راهبرد اولیه به شرح جدول شماره ۹ برای بازمهندسی ساختار نظام اداری با رویکرد اثربخشی و کارایی اتخاذ احصاء و معرفی گردید.

جدول ۹. راهبردهای اولیه بازمهندسی ساختار نظام اداری با رویکرد اثربخشی و کارایی

ردیف	عنوان راهبرد
۱	اصلاح قانون مدیریت خدمات کشوری در جهت تقویت هماهنگی بین دستگاه‌های اجرایی، افزایش انسجام و یکپارچگی در نظام اداری کشور، افزایش رضایتمندی مردم و توسعه شایسته‌سالاری در آن نظام
۲	تدوین ضوابط و استانداردهای اثربخشی و کارایی نظام اداری بر اساس نگرش سیستمی و تقویت آن به منظور افزایش شفافیت در وظایف، ارتقای کیفیت تعاملات مجریان و هم‌سوسازی قوانین در آن نظام
۳	نهادینه‌ساختن فرهنگ ارزیابی در نظام اداری کشور با بهره‌گیری موثرتر از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات به منظور افزایش خودکنترلی و کارآمدسازی ساختارها و شیوه‌های نظارت و کنترل در نظام اداری
۴	طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد و نظام مشارکت در نظام اداری به کمک سیستم‌های نوین فناوری ارتباطات و اطلاعات به منظور بهبود هماهنگی بین دستگاه‌های اجرایی
۵	اصلاح و تنقیح قوانین ناهم‌سو و متعارض در چارچوب سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری به منظور افزایش انعطاف‌پذیری، کاهش بروکراسی محل و ارتقای سطح رضایتمندی مردم از آن
۶	توسعه و بهره‌گیری موثرتر از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، سامانه‌ها و بانک‌های اطلاعاتی و توسعه دولت الکترونیک در جهت بهبود و ارتقای اثربخشی، سرعت و کیفیت ارائه خدمات عمومی و ارتقای سطح اثربخشی تعامل کارکنان و دستگاه‌های اجرایی و ارباب رجوع
۷	تدوین شاخص‌های عملکردی دستگاه‌های اجرایی با تاکید بر امور راهبردی در عین کاهش انحصارها
۸	توسعه دولت الکترونیک و بهره‌گیری صحیح از قابلیت‌ها، سامانه‌ها و ابزارهای نوین فناوری اطلاعات و ارتباطات در جهت افزایش سطح رضایت مردم، کاهش تمرکز و افزایش انعطاف‌پذیری نظام اداری
۹	توانمندسازی منابع انسانی نظام اداری از طریق توسعه مهارت‌ها، ارتقای ظرفیت پذیرش و کاربرد فناوری‌های جدید به منظور تعمیق باور و اقدام بر اساس تفکر راهبردی، سیستمی و فرابخشی
۱۰	تدوین، تصویب و ابلاغ تکالیف و مسئولیت‌های قوای سه‌گانه و سایر نهادهای اصلی نظام اداری در حوزه ساختار اداری بر اساس شاخص‌های اثربخشی و کارایی در جهت تحقق اهداف سند چشم‌انداز
۱۱	تدوین برنامه‌های آموزشی - فرهنگی ارزش‌مدار و اثربخش به منظور تعمیق وجدان کاری با توجه و تاکید بر منابع انسانی مستعد موجود در سطوح مختلف نظام اداری

سپس ضمن بازبینی محتوای راهبردها با لحاظ رتبه بندی عوامل چهارگانه قوت، ضعف، فرصت و تهدید در جلسات خبرگان گروه کانونی، در نهایت ۵ راهبرد اولویت دار به شرح جدول شماره ۱۰، احصاء و ارائه گردید.

جدول ۱۰. راهبردهای اولویت دار و نهایی بازمهندسی ساختار نظام اداری کشور با رویکرد اثربخشی و کارایی

ردیف	عنوان راهبرد
۱	اصلاح قانون مدیریت خدمات کشوری در جهت تقویت هماهنگی بین دستگاه‌های اجرایی، افزایش انسجام و یکپارچگی در نظام اداری کشور، افزایش رضایت‌مندی مردم و توسعه شایسته‌سالاری در آن نظام
۲	تدوین ضوابط و استانداردهای اثربخشی و کارایی نظام اداری بر اساس نگرش سیستمی و تقویت آن به منظور افزایش شفافیت در وظایف، ارتقای کیفیت تعاملات مجریان و هم‌سوسازی قوانین
۳	طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد و نظام مشارکت در نظام اداری به کمک سیستم‌های نوین فناوری ارتباطات و اطلاعات به منظور بهبود هماهنگی بین دستگاه‌های اجرایی
۴	توسعه دولت الکترونیک و بهره‌گیری صحیح از قابلیت‌ها، سامانه‌ها و ابزارهای نوین فناوری اطلاعات و ارتباطات در جهت افزایش سطح رضایت مردم، کاهش تمرکز و افزایش انعطاف‌پذیری نظام اداری
۵	تدوین، تصویب و ابلاغ تکالیف و مسئولیت‌های قوای سه‌گانه و سایر نهادهای اصلی نظام اداری در حوزه ساختار اداری بر اساس شاخص‌های اثربخشی و کارآئی در جهت تحقق اهداف سند چشم‌انداز

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

اصلاح ساختار نظام اداری نقشی اساسی در بهبود ساختار نظام اداری دارد. یکی از مشکلات راهبردی نظام اداری کشور ضعف اثربخشی و کارایی در مجموعه نظام اداری است. تدوین راهبردی که ساختار موجود نظام اداری را به ساختاری مطلوب با تحقق رویکرد اثربخشی و کارایی سوق دهد، موجب بهبود نظام اداری است. در این تحقیق سعی گردید با در پیش گرفتن رویکرد خبره محوری و با بهره‌گیری از روش‌های تحلیل آماری چندمتغیره و تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، نسبت به واکاوی ساختار نظام اداری اقدام، سپس مهم‌ترین عوامل ضعف «۸ مورد»، قدرت «۷ مورد»، فرصت «۱۰ مورد» و تهدید «۸ مورد» ساختار نظام اداری کشور در اثربخشی و کارایی، شناسایی، رتبه‌بندی و در نهایت با طرح نتایج حاصله در جلسات خبرگان گروه کانونی، پنج راهبرد اولویت‌دار برای بازمهندسی ساختار نظام اداری کشور با رویکرد اثربخشی و کارایی، تدوین و ارائه گردد.

به‌غیر از پیشنهاد اصلی تحقیق مبنی بر اجرایی شدن راهبردهای اولویت‌دار پنج‌گانه احصاء شده، پیشنهادها ذیل می‌تواند به‌عنوان راهبردها و یا سیاست‌های مکمل، فرایند عملیاتی شدن راهبردهای اصلی تحقیق را در بازمهندسی ساختار نظام اداری کشور تسهیل و فراهم نماید.

- شفاف و روشن نمودن فرایندهای نظام اداری و دسترسی به اطلاعات در راستای تحقق اثربخشی و کارایی ساختار نظام اداری کشور.
- تقویت ضوابط و استانداردهای جامع اثربخشی و کارایی در نظام اداری.
- استفاده هر چه بهتر از درک اهمیت و اصرار مدیران عالی نظام بر اصلاح فرایندهای اداری و ابلاغ سیاست‌های کلان.
- ارتقای رویکردهای مبتنی بر پاسخ‌گویی سریع و منطقی و مسئولیت‌پذیری در نظام اداری در راستای تحقق اثربخشی و کارایی ساختار نظام اداری کشور.
- ساده‌سازی آیین‌نامه‌ها و مقررات اداری در قالب فلوچارت‌های معین به منظور افزایش کارایی و اثربخشی در نظام اداری کشور.
- نگرش سیستمی جهت یکپارچه‌سازی ارائه خدمات در حوزه‌های اداری مرتبط در قالب بسته‌های اداری موضوعی و پرهیز از بخش‌نگری در ارائه خدمات به منظور افزایش کارایی و اثربخشی در نظام اداری کشور.
- توجه به رویکرد مدیریت دانش در ارائه خدمات به منظور به اشتراک گذاری و ارائه اطلاعات کامل در خصوص فرآیندهای اداری به مشتریان با هدف افزایش کارایی و اثربخشی در نظام اداری کشور.

منابع و مأخذ

الف) منابع فارسی

- ابطحی، سیدحسین؛ آرمن، مهرروزان (۱۳۷۲). مهندسی روش‌ها، چاپ اول، تهران: نشر قومس.
- ابطحی، سیدحسین؛ کاظمی، بابک (۱۳۷۸). بهره‌وری، چاپ دوم، تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- اچ‌هال، ر (۱۳۷۶). سازمان ساختار فرآیند و رهاآوردها، چاپ چهارم، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اعرابی، سیدمحمد؛ حج‌فروش، احمد (۱۳۸۴). «طراحی ساختار سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی ایران، الگویی برای طراحی ساختار سازمان‌های مشابه»، مجله نوآوری‌های آموزشی، شماره ۱۲.
- اکبری، فیض‌اله؛ محمودی، محمود؛ عرب، محمد؛ ملکی، محمدرضا؛ کوبی‌سقی، فاطمه (۱۳۸۵). «تحقق اهداف برنامه تحول اداری در دانشگاه‌های علوم پزشکی تپ یک گروه الف در برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ایران»، فصلنامه مدیریت سلامت، دوره ۹، شماره ۲۶.
- پسران قادر، مجید (۱۳۸۷). تحول مدیریتی و اصلاح اداری رویکردها: مدل‌ها و کاربرد اقتصادی، تهران: انتشارات فرمنش.
- پورعزت، علی‌اصغر (۱۳۸۹). مبانی دانش اداره دولت و حکومت، چاپ دوم، تهران: انتشارات سمت.
- پیرس، جان؛ رایبسون، ریچارد (۱۳۸۹). برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، چاپ ششم، تهران: انتشارات یادواره کتاب.
- پیمان، سیدحسین (۱۳۷۴). بهره‌وری و مصداق‌ها، چاپ اول، تهران: سازمان اقتصادی کوثر.
- تافلر، هایدی؛ تافلر، الوین (۱۳۷۴). به سوی تمدن جدید، ترجمه محمدرضا جعفری، تهران: انتشارات سیمرغ.
- جاسبی، عبد... (۱۳۷۰). «اهمیت بهره‌وری با تأکید بر بعد فرهنگی آن»، فصلنامه اقتصاد و مدیریت، شماره ۱۰ و ۱۱.
- حقیقی، محمدعلی (۱۳۸۴). نظام اداری تطبیقی پیشرفته، تهران: انتشارات ترمه.

- حقیقی، محمدعلی؛ مومن مایانی، زهرا؛ وظیفه، زهرا (۱۳۹۰). سازماندهی و اصلاح تشکیلات و روش‌ها، چاپ چهارم، تهران: انتشارات ترمه.
- دفت، ریچارد ال (۱۳۸۷). تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دیوید، فرد آر (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ هفدهم، تهران: نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۵). تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، چاپ پانزدهم، تهران: انتشارات صفار.
- رحیمی، رحمت‌اله (۱۳۸۲). «بهره‌وری و بهبود کیفیت در نظام اداری چین»، مجله اقتصاد تعاون، دوره جدید، شماره ۱۴۹.
- رضایی، محسن (۱۳۹۱). فدرالیسم اقتصادی، معاونت اطلاع‌رسانی دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام، تهران: انتشارات کمیل.
- رضائیان، علی (۱۳۸۶). مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
- رضائیان، علی (۱۳۸۴). تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم، تهران: انتشارات سمت.
- رفیق‌الرحمان، ابوطیب (۱۳۸۴). بهبود عملکرد دولت از طریق اصلاح دستگاه اداری (چشم‌انداز مشارکتی)، ترجمه محمد صفار، چاپ اول، تهران: انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
- زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۷۶). فرهنگ جامع مدیریت، تهران: چاپ سپهر.
- سلطانی، ایرج (۱۳۸۰). «اثربخشی آموزش در سازمان‌های صنعتی و تولیدی»، مجله تدبیر، شماره ۱۱۹.
- شایان، مهین (۱۳۷۵). عوامل مؤثر در بهره‌وری نظام آموزش عالی در تربیت نیروی انسانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت.
- طاهری، شهنام (۱۳۷۸). بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها، مدیریت بهره‌وری فراگیر، تهران: نشرهستان.
- طهماسبی، رضا (۱۳۹۰). درآمدی بر نظریه‌های مدیریت دولتی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی.
- علاقه‌مند، علی (۱۳۷۵). مدیریت عمومی، تهران: نشر روان.

- فروزنده‌دهکردی، لطف‌الله (۱۳۸۷). «بررسی نقش تئوری‌های نوین در قانون مدیریت خدمات کشوری»، نشریه مدیریت فردا، سال ششم، شماره ۱۹.
- کاظمی، عباس (۱۳۸۱). بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی.
- مرتضوی، محمود (۱۳۸۲). «متناسب‌سازی ساختار سازمانی شرکت‌های چندبخشی»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۹.
- مشبکی اصفهانی، اصغر؛ جمالی، حسن (۱۳۸۹). «بهبود نظام اداری، به سمت خصوصی‌سازی و عدم تمرکز»، نشریه تدبیر، شماره ۲۱۶.
- مقیمی، سیدمحمد (۱۳۹۰). مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات راه دانشگاه.
- منصور، جهانگیر (۱۳۷۹). قانون اساسی، تهران: نشر آگاه.
- ناظمی اردکانی، محمد (۱۳۸۸). «حکمرانی خوب با رویکرد اسلامی»، مجله علوم انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، شماره ۷۶.
- الوانی، سیدمهدی؛ دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۵). «استراتژی تحول در بخش دولتی ایران»، دوماهنامه دانشور رفتار، شماره ۱۷.

ب) منابع انگلیسی

- The world bank, (2012). Development Research Center of the State Council, the People's Republic of China, International Bank for Reconstruction and Development / International Development Association or The World Bank.
- C.K. Prahalad AND Lawrence A. Bosidy, (2002). "THE BOUNDARYLESS ORGANIZATION: BREAKING THE CHAINS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE" JOSSEY BASS WILEY
- UNPAN, (2010). Reconstructing Public Administration After Conflict Lessons Learned: South African Case, BARCELONA, SPAIN .
- Zheng, W, Yang, B & McLean, G.N (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management, Journal of Business Research, Vol 63.
- Martz, W.A (2008). Evaluating organizational effectiveness. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy, Western Michigan University.

