

تدوین مدل مفهومی بازمهندسی ساختار نظام اداری کشور بر اساس سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)

حسین ساری^۱، پیام بزرگر^۲، فرشاد حکمی‌زاده^۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۴/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۱/۰۳

چکیده

با توجه به ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری از سوی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، نیاز موجود در بازمهندسی ساختار نظام اداری کشور بر اساس این سیاست‌ها به صورت هماهنگ و یکپارچه، ضرورت تدوین مدل مفهومی بازمهندسی ساختار نظام اداری کشور را بیش از پیش آشکار نموده است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و توسعه‌ای و به لحاظ روش، تحقیقی توصیفی - پیمایشی است. این تحقیق ضمن بررسی و تحلیل اسناد و منابع موجود، با مبنای قرار دادن بندهای شش‌گانه‌ای از سیاست‌های کلی که حکم ساختاری دارند، مؤلفه‌های اصلی مؤثر بر ساختار اداری را بر اساس نظر خبرگان شناسایی نموده و به تبیین مدل مفهومی بازمهندسی ساختار نظام اداری کشور با رویکرد بررسی محیطی، عارضه‌یابی و تدوین راهبرد پرداخته است.

کلیدواژه‌ها: ساختار نظام اداری، مدل مفهومی، سیاست‌های کلی ابلاغی.

۱ - دانش آموخته دکتری مدیریت راهبردی و مدرس دانشگاه عالی دفاع ملی

۲ - دانشجوی دکتری رشته مدیریت راهبردی آینده‌پژوهی دانشگاه عالی دفاع ملی

۳ - دانشجوی دکتری رشته مدیریت راهبردی آینده‌پژوهی دانشگاه عالی دفاع ملی و نویسنده‌مسئول

مقدمه

تحولات شگفت‌انگیز اخیر در فناوری‌های نرم و سخت موجب شده تا حرکت جامعه بشری به سمت «جامعه دانش‌بنیان» سرعت بیشتری به خود گیرد. عباراتی نظیر «اقتصاد دانش‌بنیان»، «اقتصاد خدمات فکری»، «عصر اطلاعات و دانش» و «توسعه دانایی بنیان» همگی بر این دلالت دارند که دانش به‌عنوان نظام اداری هر کشور بستری است که کلیه فعالیت‌ها برای نیل به اهداف تعیین‌شده، از طریق هماهنگی بین بخش‌های مختلف در این بستر انجام می‌گیرد (فروزنده دهکردی، ۱۳۸۷). 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) و یکی از مهم‌ترین ارکان نظام اداری، ساختار اداری است.

به‌رغم تمامی اقدامات در دولت‌های پس از انقلاب اسلامی در حوزه اداری کشور و باوجود تأکید بر حوزه نظام اداری در اصول مختلف قانون اساسی، سند چشم‌انداز، سیاست‌های کلی شامل برنامه‌های ۵- گانه توسعه و سیاست‌های کلی اصل ۴۴، تداوم وضعیت امور اداری و نارسایی‌های موجود از یک‌سو و هدف‌گیری کشور به سمت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ ایران اسلامی از سویی دیگر و لزوم تحول هرچه بیشتر نظام اداری منجر به تدوین و ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری توسط مقام معظم رهبری در تاریخ ۱۳۸۹/۰۱/۱۴ گردید. باوجوداین، مدل مفهومی جامعی که امکان بازمهندسی ساختار نظام اداری کشور بر اساس این سیاست‌ها را به‌صورت هماهنگ و یکپارچه فراهم آورده باشد ارائه نشده که این امر تدوین مدل مفهومی بازمهندسی ساختار نظام اداری کشور را بیش‌ازپیش ضرورت بخشیده است.

لذا مسئله اصلی تحقیق عدم وجود مدل مفهومی یکسان جهت بازمهندسی ساختار نظام اداری کشور بر اساس سیاست‌های کلی ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) است. تحقیق حاضر که در راستای مطالعه گروهی با عنوان تدوین راهبردهای بازمهندسی ساختار نظام اداری کشور در دانشکده مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی، با همکاری اساتید و خبرگان امر انجام‌شده است، به دنبال آن است تا با سرلوحه قرار دادن سیاست‌های کلی نظام اداری در حوزه ساختار و تبیین مؤلفه‌های ساختاری آن بتواند به ارائه مدل مفهومی بازمهندسی ساختار نظام اداری کشور با رویکرد بررسی محیطی، عارضه‌یابی و تدوین راهبرد بپردازد.

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

نظام اداری

نظام اداری هر کشور بستری است که کلیه فعالیت‌ها برای نیل به اهداف تعیین‌شده، از طریق هماهنگی بین بخش‌های مختلف در این بستر انجام می‌گیرد (فروزنده دهکردی، ۱۳۸۷). 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). نظام اداری، ابزار مدیریت امور سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژیکی جامعه توسط دولت است.

ساختار

تشکیلات و نظامات اجتماعی نسبت به افراد اجتماع به منزله خیابان‌ها و کوچه‌ها و خانه‌های یک شهر است نسبت به مردم و وسایل نقلیه‌ای که در آن شهر حرکت می‌کنند. هر شهری به هر نحو که خیابان‌کشی و کوچه‌سازی شده باشد مردم شهر مجبورند از پیچ‌وخم همان خیابان‌ها و لابه‌لای همان کوچه‌پس‌کوچه‌ها و از همان چهارراه‌ها حرکت کنند (شهید مطهری، ۱۳۴۱: ۴۷۶-۴۸۷). ریچارد هال نظر سایر اندیشمندان مدیریت را، در مورد ساختار سازمانی ارائه نموده است. برخی از دانشمندان مدیریت به ساختار به‌عنوان وسیله‌ای در جهت تقسیم‌کار در سازمان می‌نگرند که می‌تواند منجر به تعیین موقعیت افراد در نمودار سازمانی باشد. از سویی افرادی چون ران سان، هینینگز و گرین وود معتقدند ساختار شرایط مناسبی را برای کنترل در سازمان فراهم می‌آورد. ساختار سازمان موجب می‌شود تا بدان وسیله هدف‌های سازمان تأمین گردد؛ قدرت افراد مختلف در سازمان مشخص و رویه‌ها مقرر گردد تا به افراد تفهیم شود که باید مقررات سازمان را رعایت کنند؛ حوزه یا محدوده اعمال قدرت را تعیین می‌کند و تصمیمات باید در این محدوده گرفته شود؛ در ساختار، کارها و فعالیت‌های سازمانی به اجرا درمی‌آید و صحنه عملیات سازمان است (اچ‌هال، ۱۳۷۶: ۸۴). ساختار سازمانی شامل موضوعاتی از قبیل تشکیلات و نمودار سازمانی؛ تعیین‌کننده پست‌های سازمانی و عناوین تشکیلاتی؛ تعیین‌کننده حیطه مدیریت فرد و واحدهای تحت نظارت او و تعیین‌کننده اجزا، ابعاد و حجم کار است (اساتید مدیریت، ۱۳۷۸: ۱۳).

ابعاد سازمان‌دهی ساختار

اگر ساختار سازمانی یک سازمان را به‌صورت نمودار دوبعدی نمایش دهیم محور عمودی، کوتاهی و بلندی ساختار و محور افقی، گستردگی سازمان را نشان می‌دهد. بعد عمودی هر سازمان مقدماتاً

نشانگر این است که در یک سازمان چه کسی مسئول چه کسی است و چه کسی در سازمان تصمیم‌گیرنده می‌باشد؛ به عبارتی سلسله‌مراتب اختیار یک سازمان را نشان می‌دهد. به‌طور معمول و با تمرکز بر تئوری سازمانی رابینز، ابعاد ساختار سازمان با سه جزء عمده پیچیدگی ۱، رسمیت ۲ و تمرکز ۳ بیان می‌شود که پیچیدگی به میزان پراکندگی و یکپارچگی در داخل سازمان مربوط می‌شود و منظور از آن تعدد سیستم‌های فرعی و میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد می‌باشد (شعبانپور، ۱۳۸۹). رسمیت عبارت است از میزان مستندسازی فرایندها، قوانین و مقررات در یک سازمان (شعبانپور، ۱۳۸۹) و مقصود از تمرکز، میزان یا درجه‌ای از تمرکز تصمیم‌گیری در نقطه خاصی از سازمان است. اصولاً گفته می‌شود اگر سازمان به‌گونه‌ای است که مدیران رده‌بالا می‌توانند همه تصمیمات را بگیرند، در آن صورت سازمان متمرکز به حساب می‌آید (پارسایی فرد، ۱۳۸۹).

بررسی ساختار نظام اداری در اسناد بالادستی و قوانین موضوعه

ساختار نظام اداری در اصول مختلف قانون اساسی به صورت صریح و یا غیرمستقیم از جمله اصول ۴، ۶، ۴۴، ۵۷ و ۱۰۰ الی ۱۰۳، ۱۲۶، ۱۳۴، ۱۳۸، ۱۵۸ و ۱۶۰ مورد اشاره قرار گرفته است. همچنین جدول ۱ مجموعه سیاست‌ها و قوانین و عناصر راهبردی مرتبط با ساختار نظام اداری در کشور را نشان می‌دهد.

جدول ۱. سیاست‌ها و قوانین و عناصر راهبردی مرتبط با ساختار نظام اداری در کشور

سیاست‌ها و قوانین	عناصر راهبردی مرتبط با ساختار
<p>تجزیه و تحلیل نظام اداری</p> <p>۱. برنامه‌های اول تا پنجم توسعه ۲. هفت برنامه تحول نظام اداری ۳. ده برنامه تحول نظام اداری ۴. قانون مدیریت خدمات کشوری ۵. سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • عدم تمرکز و منطقی‌سازی • اصلاح ساختارها و فرآیندها • خصوصی‌سازی و بهبود کیفیت خدمات • الکترونیکی‌سازی، انعطاف‌پذیری، چابک‌سازی و متناسب‌سازی • کل‌نگری و همسوسازی و تعامل اثربخش • کارایی و اثربخشی • کارآمدسازی و هماهنگی • نظارت و کنترل • یکپارچه‌سازی اطلاعات

- 1- Complexity
- 2- Formalization
- 3- Centralization

بازمهندسی

برخی معتقدند که بازمهندسی در مدیریت تنها یک اصلاح نیست، بلکه یک اختراع مجدد است (منطقی، ۱۳۹۰: ۲۷). در بازمهندسی درصدد ساده‌سازی فرایندها هستند. این ساده‌سازی تأثیر فراوانی بر شکل سازمان‌دهی دارد. در نتیجه، هزینه‌های تولید و خدمات کاهش می‌یابد و محصولات جدیدی ارائه می‌گردد و تحولی شگرف در سازمان پدید می‌آورد (رها، ۱۳۹: ۸۵). مهندسی مجدد امروزه به یکی از متداول‌ترین رویکردها برای اصلاحات اداری تبدیل شده است. بیشتر تحلیلگران معتقدند که مهندسی مجدد درباره یک بهبود ساده در اجرای یک فرایند نیست، بلکه درباره انتخاب یک فرایند و دوباره ساختن آن است (رها، ۱۳۹: ۸۵). در واقع مهندسی مجدد متضمن انجام تغییرات ریشه‌ای برای ارائه عملکرد بهبودیافته است. هامر و چامپی بازمهندسی را این‌گونه تعریف می‌کنند: بازاندیشی اساسی و طرح‌ریزی مجدد فرایندهای شرکت برای دستیابی به اصلاحات بنیادی در معیارهای سنجش عملکرد کنونی مانند هزینه‌ها، خدمات و سرعت است (هامر، ۲۰۰۴: ۵۸).

آسیب‌شناسی ساختار نظام اداری

الوانی (۱۳۷۵)، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۴)، ریاحی (۱۳۸۴)، پسران قادر (۱۳۸۶)، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۸۹) و طباطبائی (۱۳۹۰)، نظام اداری را دارای عوارض و آسیب‌هایی دانسته‌اند که اهم آن‌ها در بخش ساختار عبارت‌اند از:

- کاهش نقش و مشارکت مؤثر مردم و بخش خصوصی در توسعه کشور و احساس بی‌نیازی به مشارکت مردم
- عدم تبیین دقیق و جامع حیطه وظایف دولت در ابعاد حاکمیتی و گسترش تصدی‌های اقتصادی و اجتماعی دولت
- گستردگی تشکیلات و توسعه کمی دستگاه‌های دولتی و نامناسب بودن ساختار نیروی انسانی دولت از نظر ترکیب، توزیع و تعداد
- انعطاف‌ناپذیری و عدم وجود قابلیت انطباق تشکیلات دولت با برنامه‌های توسعه‌ای مصوب
- نارسایی در پاسخ‌گویی دستگاه‌های دولتی به نیازهای مردم و افزایش نارضایتی مردم، نبود روحیه پاسخگویی به مردم، انتقادناپذیری، مسئولیت‌ناپذیری و بی‌اعتنایی نسبت به نتیجه کار
- تمرکزگرایی، عدم تفکیک حوزه اختیارهای مقامات ملی و محلی و تمرکز بیش‌ازحد اختیارات در مرکز اداری کشور

- بهره‌وری پایین و ناکارآمدی نظام‌های مدیریتی موجود
- عدم‌به‌کارگیری الگوها و نظام‌های جدید مدیریتی در اداره امور کلان و بخش‌های عام کشور و تقلیدی بودن ساختار سازمانی، تشکیلات و مدیریت
- عدم‌تدوین و بازنگری نقش و وظایف دولت با توجه به سند چشم‌انداز و ابلاغ سیاست‌های اجرایی اصل ۴۴
- فقدان نظام و سازوکارهای مناسب برای پیگیری تحقق اهداف و برنامه‌ها
- هدفمند نبودن ساختارهای اداری متناسب با اهداف و راهبردهای توسعه
- کافی نبودن نظارت و کنترل وزرا بر دستگاه‌های وابسته
- تمایل به حفظ وضع موجود و مقاومت در قبال تحول و نوسازی
- ضعف ارتباط بین بخش دولتی، غیردولتی و نهادهای مردمی
- اتخاذ تصمیمات موازی و ناهماهنگ و ناهم‌سو با برنامه‌های توسعه
- عدم توزیع اختیارات و مسئولیت‌ها در سلسله‌مراتب مدیریتی
- ضعف در هماهنگی و تعامل پویا بین قوا و مراجع تصمیم‌گیری
- فقدان نظام کلان نظارتی و تعدد دستگاه‌های بازرسی
- عدم‌انجام وظایف دستگاه‌ها در قالب برنامه‌های عملیاتی و مشخص نبودن اهداف کمی و استانداردهای عملکرد دستگاه‌ها
- مهارگسیختگی بروکراسی در نظام اداری.

تبیین مفاهیم مؤلفه‌های اصلی ساختاری سیاست‌های کلی نظام اداری

«چابکی» را توانایی پاسخگویی و واکنش سریع و موفقیت‌آمیز به تغییرات محیطی (شهایی، ۱۳۸۵)، توانایی یک سازمان برای درک تغییر محیطی و سپس پاسخگویی سریع و کارا به آن تغییر (فتحیان و گلچین پور، ۱۳۸۵)، واکنش اثربخش به محیط متغیر و غیرقابل‌پیش‌بینی و استفاده از آن تغییرات به‌عنوان فرصت‌هایی برای پیشرفت سازمانی (آذر و همکاران، ۱۳۸۹)، قابلیت انطباق‌پذیری بسیار بالا بدون نیاز به انجام تغییرات که با استفاده از آن سازمان می‌تواند ظرفیتی را در ساختار و روش‌های عملیاتی خود به وجود آورد که انعطاف‌پذیری، تغییر و تطبیق با شرایط متغیر را بدون نیاز به انجام یک سری تغییرات دائمی، اجباری و بنیانی ایجاد نماید (کیایی، ۱۳۸۹) تعریف نموده‌اند. از دیگر سو در برنامه راهبردی تحول در نظام اداری سال ۱۳۷۷ راهبرد «متناسب‌سازی» الگوهای ساختار سازمانی با نوع وظایف دستگاه‌ها برای مهندسی

مجدد ساختارها و استانداردهای اداری معطوف به اهداف توسعه ملی مورد توجه قرار گرفته که می‌تواند رویکردی مناسب برای واکنش به دنیای در حال تغییر باشد (رهنورد و نیکزاد، ۱۳۸۸). جمشیدی (۱۳۸۷) دستیابی به کارایی در سازمان را، مستلزم رویکرد تغییر دانسته و اعمال تغییرات در ساختار سازمان‌ها را متناسب با تغییرات محیطی، استراتژی و اندازه سازمان و به صورت مستمر لازم دانسته است.

«منطقی نمودن» ساختار فراتر از ترسیم خطوط و بخش‌ها در نمودار سازمانی است و نیازمند اطمینان از این است که آیا تمام عملکردهای مورد نیاز به درستی سازمان‌دهی و به صورت کارآمد انجام می‌شود؟ آیا عملکردهایی که مورد نیاز نیست حذف شده و یا برون‌سپاری گردیده است؟ و آیا در هر موقعیت بهترین فرد قرار گرفته است؟

«درست اندازگی»^۱ شامل تجربه و تحلیل عمیق از ساختار سازمان و سطوح کارکنان برای تعیین اینکه آیا منابع کارکنان کافی و یا بیش‌ازحد هستند می‌باشد. درست اندازگی شامل تمرکز مجدد و متناسب‌سازی منابع برای انجام وظایف برای منطقه «مأموریت اصلی» است. درست اندازگی سطوح تاریخی نیروی انسانی و ساختار سازمانی موجود را با تمرکز بر مسائل کلیدی مانند بهره‌وری، اثربخشی و به‌کارگیری منابع، به چالش می‌کشد (ریس ۲، ۲۰۱۰: ۵). «انعطاف» به‌طور کلی توانایی یک سازمان برای درک تغییر محیطی و سپس پاسخگویی سریع و کارا به آن تغییر است. واژه «انعطاف» توصیفگر سرعت و قدرت پاسخگویی در هنگام مواجهه با رویدادهای داخلی و خارجی است. استراتژی‌ها، تکنولوژی‌ها، سیستم‌ها، نیروی انسانی، ساختار سازمان، فناوری اطلاعات، استراتژی منبع یابی، نوآوری و خلاقیت، مدیریت منابع، شایستگی‌ها، رهبری، نوع فرآیندها، ساختار بندی و آمادگی تغییر ابزارهای سازمان برای تحقق انعطاف می‌باشند. «تمرکززدایی» متضمن فرآیند یا وضعیتی است که در آن قدرت‌ها و مسئولیت‌ها از یک مرجع مرکزی به ترجمان‌های دیگری که معمولاً محلی‌ترند، انتقال می‌یابد. در عدم تمرکز، صلاحیت اتخاذ تصمیم و اداره امور به افراد یا مقاماتی که در داخل یا خارج سازمان مرکزی یا قدرت اصلی قرار دارند تفویض می‌شود (طاهری، ۱۳۷۸: ۷۵). عدم تمرکز اداری شیوه حکومتی خاصی است که در آن مقامات مرکزی صلاحیت تصمیم‌گیری نسبتاً وسیعی را به واحدهای محلی و اجرایی تفویض می‌کنند. در عدم تمرکز به‌جای آن که قدرت مرکزی اختیار انجام کلیه امور

عمومی (امور محلی و ملی) را در عهده خود نگهدارند اداره تمام یا قسمتی از امور محلی را طبق قانون به سازمان‌های محلی (که افراد آن توسط حکومت مرکزی یا از طرف مردم انتخاب می‌شوند) یا به مقامات محلی تفویض می‌کند. «کیفیت در ادبیات خدمات» بر مبنای کیفیت درک شده از خدمات مفهوم‌سازی می‌شود. مشتریان کیفیت خدمات را به‌وسیله مقایسه آنچه انتظار و توقع دارند با آنچه ارائه‌دهنده خدمات، عملاً ارائه می‌دهد، ارزیابی می‌کنند (طباطبایی و اخوان، ۱۳۸۹)؛ بنابراین کیفیت خدمات را می‌توان به‌صورت تفاوت بین انتظارات مشتریان از خدمات و برداشت و درک آن‌ها از عملکرد واقعی خدمات تعریف کرد (زیتامل و پاراسورامان، ۱۳۸۷: ۱۴). «کیفیت خدمات» مقیاسی برای سنجش این مسئله است که سطح خدمات ارائه‌شده تا چه میزان با انتظارات و توقعات مشتریان منطبق است. ارائه خدمات باکیفیت به معنای پیروی از توقعات و انتظارات مشتریان بر مبنایی ثابت است (همان: ۲۹). معیار تشخیص میزان موفقیت سازمان یا نظام اداری در تحقق اهداف آن، اثربخشی نامیده می‌شود (پسران قادر، ۱۳۸۷: ۱۶۶). منظور از اثربخشی خدمات تحقق اهداف خدمات است (رسولی آذر، فعلی و پزشکی‌راد، ۱۳۸۴). اثربخشی عبارت است از درجه رسیدن به اهداف از پیش تعیین‌شده (طاهری، ۱۳۷۸: ۱۹). اثربخشی نشان می‌دهد که تا چه میزان تلاش‌های انجام‌شده منجر به نتایج موردنظر شده است. در واقع اثربخشی مرتبط با عملکرد و فراهم آمدن رضایت انسان از تلاش‌های انجام‌شده است (حسنوی و همکاران، ۱۳۸۴). می‌توان اثربخشی خدمات را میزان موفقیت در تحقق اهداف رضایت مشتری عنوان نمود. از جمله مقیاس‌هایی که برای تعریف و ارزیابی «بهره‌وری» ارائه‌شده، مقیاس‌های کارایی هستند. مقیاس‌های کارایی، نهاده‌ها یا منابع یک سازمان را با کالاها و خدمات نهایی که تولید می‌شوند، مقایسه می‌کنند. کارایی به نسبت کمیت خدمات و تولیدات ارائه‌شده به هزینه مالی یا نیروی کار که برای ارائه آن‌ها لازم است اشاره دارد (پیمان، ۱۳۷۴: ۳۱). در واقع نحوه استفاده و بهره‌برداری از منابع برای نیل به نتایج، مربوط به کارایی می‌شود (باقرزاده، ۱۳۸۶: ۲۷). کارایی شاخصی است که هزینه منابع صرف شده در فرآیند کسب هدف را ارزیابی می‌کند؛ یعنی با مقایسه خروجی‌های به‌دست‌آمده و ورودی‌های مصرف‌شده، کارایی سیستم را ارزیابی می‌کند (رضائیان، ۱۳۸۷: ۱۹). کارایی به معنای انجام درست کارها و مترادف با استفاده بهینه از منابع (کاهش هزینه‌ها)، افزایش مقدار تولید است (ابطحی، ۱۳۷۸: ۹). همچنین کارایی را انجام امور با استفاده از حداقل هزینه و منابع عنوان کرده‌اند (طهماسبی، ۱۳۹۰: ۶۳). بنابراین کارایی سازمان عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به

مصرف رسیده است. «کل‌نگری» قابلیت است که بهبود کل یک سیستم را مدنظر داشته و بهبود اجزای سیستم به‌طور جداگانه را دنبال نمی‌نماید (میرسپاسی و قهرمانی، ۱۳۹۰). کل‌نگری برخاسته از رهیافت سیستمی است و با در نظر گرفتن چارچوبی برای تجسم عوامل و متغیرهای داخلی و خارجی سازمان در قالب یک مجموعه واحد، به شناخت کلی «خرده سیستم‌ها»، «سیستم اصلی» و «ابر سیستم پیچیده محیط بر سازمان» کمک می‌نماید (رضائیان، ۱۳۷۱: ۶۲).

کل‌نگری در ساختار نظام اداری، امکان ارائه نگاهی کلان به ساختار نظام اداری در تعامل با عوامل مختلف محیطی را فراهم نموده، ضمن اینکه بهبود کل و پایداری سیستم نظام اداری و همچنین توانمندسازی منابع انسانی را مدنظر دارد. «همسوسازی» در ادبیات مدیریتی، لازمه همسویی، رسیدن به فهم مشترک در خصوص اهداف است (سیدجوادین و پور ولی، ۱۳۸۸).

همسوسازی عبارت است از ایجاد هماهنگی میان تقاضا، اهداف و ساختاربخشی یک سازمان. با تقاضا، اهداف و ساختاربخشی دیگر (شی و چیانگ، ۲۰۰۵: ۵۸۲). همسویی، ایجاد سازگاری میان فعالیت‌ها است، به‌گونه‌ای که خلق مزیت رقابتی و سودآوری بالاتری نسبت به رقبای ایجاد کند. «دولت الکترونیک» به معنای فراهم کردن شرایطی است که دولت‌ها بتوانند خدمات خود را به‌صورت شبانه‌روزی و در تمام ایام هفته به شهروندان ارائه کنند (فرهادی نژاد، ۱۳۸۵). دولت الکترونیک، شیوه‌ای برای دولت‌ها به‌منظور استفاده از فناوری‌های جدید است که به افراد تسهیلات لازم برای دسترسی مناسب به اطلاعات و خدمات دولتی، اصلاح کیفیت آن‌ها و ارائه فرصت‌های گسترده برای مشارکت در فرایندها و نمادهای مردم‌سالار می‌دهد (رضایی و داوری، ۱۳۸۳).

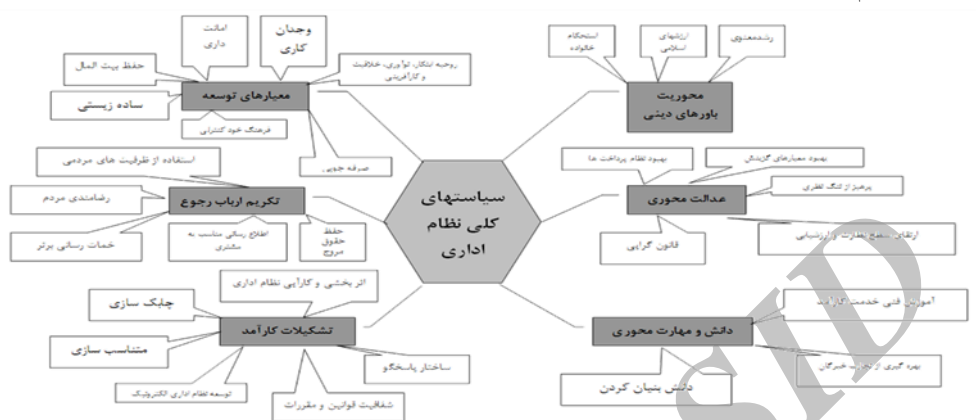
هدف از ایجاد چنین دولتی بهره‌گیری از فناوری جدید به‌منظور ارائه خدمات بهتر به شهروندان و نیز بازسازی درونی دولت است. «هماهنگی» فراگردی است که طی آن همه بخش‌های تشکیل‌دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند. هماهنگی با مجموعه‌ای از سازوکارهای ساختاری و رفتاری تحقق می‌یابد که برای مرتب ساختن اجزای سازمان با یکدیگر به کار می‌روند و نیز اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند. «همسوسازی» فرایند آگاهانه همسو نمودن و تطبیق دادن فعالیت‌های مختلف است به‌طوری‌که تخصص‌های گوناگون ضمن هماهنگی در کمال بخشیدن و نیل به هدف‌های موردنظر یاری می‌دهند. استفاده مطلوب از منابع یا عوامل تولید یا قابلیت و توانایی رسیدن به اهداف از پیش تعیین‌شده را «کارایی» گویند (گلریز، ۱۳۶۸). درجه و مقداری است که یک اقدام یا فعالیت به هدف پیش‌بینی‌شده نائل می‌شود (فرنچ، ۱۳۷۱: ۲۱۱). در «هماهنگی» هر واحد و زیرشاخه‌های مربوط به آن با سایر

بخش‌ها هماهنگ است، هر واحد و زیرشاخه‌های مربوط به آن به‌طور مشخص می‌داند که چه وظیفه‌ای برایش در نظر گرفته شده است و هر واحد برای رسیدن به کیفیت موردنظر، برنامه و کارهایی را که باید انجام دهد خودبه‌خود تنظیم و تعدیل می‌نماید. «کنترل و نظارت» تلاشی است سامانمند و نظام‌مند به‌منظور تعیین استانداردهای عملکرد، برای اهداف برنامه‌ریزی شده، طراحی سیستم بازخور نمودن اطلاعات، مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و مشخص کردن این‌که آیا انحرافات در طی فرآیند وجود دارد یا نه و تعیین میزان اهمیت آن‌ها و نیز انجام اقدامات اصلاحی جهت حصول اطمینان از اینکه همه منابع سازمان به‌شيوه‌ای بسیار مؤثر و با حداکثر کارایی ممکن در جهت دستیابی به اهداف سازمان، مورد استفاده قرار گرفته است. تعیین میزان مطلوب کیفیت نیروی انسانی و کارها و سنجشی دائمی نیروی انسانی و کارهای در دست اقدام با موازین تعیین شده و اقدام لازم به‌منظور حفظ یا رساندن نیروی انسانی و کارها به میزان مطلوب است. بنابراین کسب اطلاعات از طریق مشاهده و بررسی وضع موجود و تعیین پیشرفت کارها در مقایسه با وضع مطلوب «نظارت» نامیده می‌شود و «کنترل» به‌منظور بازگرداندن سیستم اجرایی به شکل درست و مطلوب آن از طریق انجام کارهای اصلاح‌کننده است که یک فرآیند اجرایی و عملیاتی می‌باشد.

پیشینه تحقیق

سازمان برنامه‌بودجه کشور در راستای اصل سوم قانون اساسی، «ایجاد نظام اداری صحیح و حذف تشکیلات غیرضروری» بر اساس مطالعاتی جامع در سال ۱۳۷۸ با تنظیم لایحه پنجم نسبت به تدوین طرح تشکیلات کلان دولت اقدام نموده است (معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی، ۱۳۸۴). تحقیقات مربوط به قانون مدیریت خدمات کشوری در مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی در سال‌های ۸۵ و ۸۶ منجر به تصویب این قانون مشتمل بر ۱۲۸ ماده و ۱۰۶ تبصره در جلسه مورخ هشتم مهرماه ۱۳۸۶ کمیسیون مشترک رسیدگی به لایحه مدیریت خدمات کشوری مجلس شورای اسلامی طبق اصل هشتاد و پنجم ۸۵ قانون اساسی شد (قانون مدیریت خدمات کشوری، ۱۳۸۶). در خردادماه ۱۳۹۱ پروژه پژوهشی تدوین الزامات طراحی ساختار کلان قوه مجریه جمهوری اسلامی ایران (اجرایی کردن سیاست‌های کلی نظام اداری، ابلاغی مقام معظم رهبری) توسط پورعزت و گروه پژوهشی مربوطه در مرکز آموزش مدیریت دولتی انجام گردیده است (پورعزت و همکاران، ۱۳۹۱). حاجی میررحیمی و همکاران (۱۳۸۹)، نسبت به طراحی مدل مفهومی سیاست‌های کلی نظام اداری که مبحث ساختار (تشکیلات) به‌عنوان جزئی از آن مطرح

گردیده، اقدام نموده‌اند.



شکل ۱. گروه‌بندی مفهومی سیاست‌های نوین و کلی نظام اداری کشور (حاجی میررحیمی و همکاران، ۱۳۸۹)

در سایر کشورها نیز تجارب مربوط به بازمهندسی نظام اداری اعم از تجارب موفق و ناموفق دیده می‌شود؛ به‌عنوان مثال کشور مالزی اصلاح ساختار اداری خود را از سال ۱۹۷۷ با مبانی کارآمدتر سازی ساختار نظام اداری و بهبود و افزایش بهره‌وری بود (رفیق الرحمان، ۱۳۸۴: ۵۵-۷۲). در کشور چین نیز با رویکرد تحول اداری بر مبنای انعطاف سازمانی، کاهش تشریفات اداری و دیوان سالاری طاقت‌فرسا و اختیارات تقریباً موازی، فقدان استاندارد، ابهام و پیچیدگی عناوین بخش‌های دولتی، عدم تناسب بین تعداد کارکنان صف و ستاد، عدم تناسب بین تعداد کارکنان رسمی و غیررسمی راهبردهایی اتخاذ گردید (رحیمی، ۱۳۸۲ و گزارش بانک جهانی، ۲۰۱۲). در آفریقای جنوبی نیز اصلاحات با محوریت مردم و با رویکرد ارائه یکپارچه خدمات عمومی با محوریت تحول ساختار اداری انجام شد (گزارش سازمان ملل، ۲۰۱۰).

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، تحقیقی کاربردی و توسعه‌ای است. تحقیق مسئله مداراست و به دنبال تدوین مدلی مفهومی است که به بازمهندسی ساختار نظام اداری بر اساس سیاست‌های کلی ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) بینجامد. روش تحقیق توصیفی- پیمایشی است. در گام نخست با بررسی و تحلیل اسناد و منابع موجود، مؤلفه‌های اصلی موثر بر بازمهندسی ساختار اداری شناسایی و مدل مفهومی مربوطه جهت بازمهندسی آن تدوین گردیده، با انجام پیمایش با روش مصاحبه نیمه

هدایت شده با خبرگان امر در حوزه ساختار نظام اداری، ضمن مشخص نمودن نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها، مدل مورد آزمون قرار می‌گیرد. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش عبارت‌اند از فیش‌برداری توصیفی، مصاحبه و پرسشنامه. همچنین به منظور تعیین پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه از نرخ تنیدگی^۱ در قالب نرم‌افزار Concept Mapping استفاده شده است که S.V محاسبه شده برابر با ۰.۲۳۲۵. به دست آمد و از آنجا که S.V کمتر از ۰.۳۵ نشان‌دهنده قابلیت اعتماد پرسشنامه است (تروکیم: ۱۹۹۸) لذا پایایی پرسشنامه و مدل تأیید گردید.

مدل مفهومی تحقیق، با نگاه سیستمی و مبتنی بر سیاست‌های کلی نظام اداری

هرکدام از سیاست‌های کلی مورد استفاده 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 ارائه مدل مفهومی بازمهندسی ساختار نظام اداری با رویکرد بررسی محیطی، عارضه‌یابی و تدوین راهبرد است، لذا مؤلفه‌های مذکور به عنوان ورودی مدل تلقی می‌شوند. در مقابل مؤلفه‌هایی که به وضع مطلوب نظام اداری دلالت دارند به عنوان نتایج خواسته شده و خروجی فرایند در سیاست‌ها معرفی می‌شوند. هدف این پژوهش، تدوین و ارائه مدلی است که در یک فرایند سیستمی با بهره‌گیری از مؤلفه‌های ورودی (چابک سازی، متناسب سازی، ...) ساختار نظام اداری را به وضعیت مطلوب (اثربخش، سریع، کیفی، ...) برساند. جدول ۳ مؤلفه‌های سیستمی تحقیق را به تفکیک نمایش می‌دهد.

جدول ۲. تفکیک مؤلفه‌های سیستمی سیاست‌های کلی نظام اداری

سیاست‌های کلی	درونداد (ورودی)	فرآیند و عملیات	برونداد (وضع مطلوب)
سیاست ۱۰	چابک سازی، متناسب سازی و منطقی ساختن (تشکیلات نظام اداری)	بررسی محیطی، عارضه‌یابی، تدوین راهبرد	(در جهت) تحقق اهداف چشم‌انداز
سیاست ۱۱	انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز (اداری و سازمانی)		(با رویکرد) افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات کشوری
سیاست ۱۲	(توجه به) اثربخشی و کارایی (فرآیندها و روش‌های اداری)		(به منظور) تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشوری

سیاست‌های کلی	درونداد (ورودی)	فرآیند و عملیات	برونداد (وضع مطلوب)
سیاست ۱۴	کل نگری، همسوسازی، هماهنگی و تعامل اثربخش (دستگاه‌های اداری)		(به‌منظور) تحقق اهداف فرا بخشی و چشم‌انداز
سیاست ۱۵	توسعه و فراهم آوردن الزامات الکترونیکی سازی (نظام اداری)		(به‌منظور) ارائه مطلوب خدمات عمومی
سیاست ۲۵	کارآمد سازی و هماهنگی ساختارها و شیوه‌های نظارت و کنترل / یکپارچه‌سازی اطلاعات (نظام اداری)		

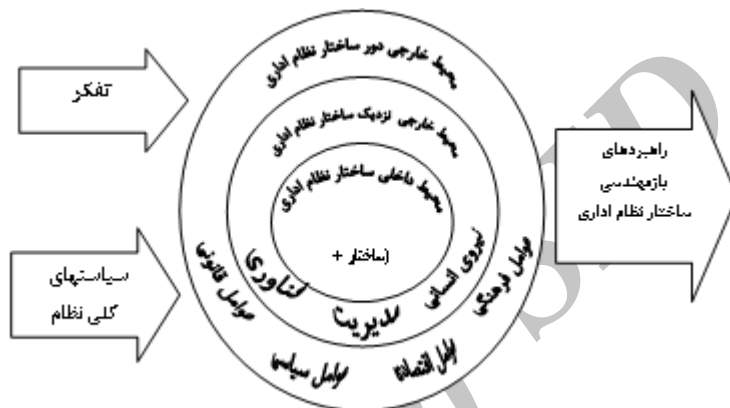
بر اساس این مدل مؤلفه‌های درونداد ذکر شده در جدول ۳ به‌عنوان ورودی مدل و متغیرهای برونداد ذکر شده به‌عنوان دستاورد نهایی بازمهندسی و وضعیت مطلوب ساختار نظام اداری بر اساس سیاست‌های کلی خواهد بود.



شکل ۲. فرآیند سیاست‌های کلی نظام اداری

از آنجاکه استفاده از ادبیات نگاه سیستمی به ساختار نظام اداری در بررسی محیطی، عارضه‌یابی و تدوین راهبردهای بازمهندسی ساختار نظام اداری بسیار موثر می‌باشد، مطابق شکل ۵، به ارائه یک مدل مفهومی شامل مجموعه‌ای از عوامل مرتبط و متعامل نیز پرداخته‌ایم. داخلی‌ترین لایه این مدل متشکل از چارچوب‌ها، ساختار و تشکیلات کلان نظام اداری است. این عوامل متأثر از لایه‌ای خارجی با عنوان محیط خارجی نزدیک می‌باشند. نیروی انسانی حاضر در ساختار نظام اداری،

سازوکارهای مدیریت عوامل معطوف به ساختار و ارتباط‌دهنده با سایر عوامل محیط‌های دور و نزدیک و فناوری‌های مورد استفاده در ساختار نظام اداری را می‌توان از جمله عوامل محیط خارجی نزدیک ساختار نظام اداری برشمرد. در محیط خارجی دور، عواملی نظیر عوامل فرهنگی، عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی و عوامل قانونی جای گرفته‌اند.



شکل ۳. مدل بررسی محیطی، عارضه‌یابی و تدوین راهبرد

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

با توجه به مدل مفهومی تحقیق ۷۷ عامل (۱۶ قوت، ۲۴ ضعف، ۲۱ فرصت، ۱۶ تهدید) شناسایی و در قالب پرسش‌نامه در یک طیف لیکرتی به شرح جداول ۵ تا ۸ در جهت تعیین روایی و اعتبار به تعداد ۱۵ نفر از خبرگان ارائه شد که پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم‌افزار Concept Mapping میزان نرخ تنیدگی برابر با ۰.۲۳۲۵ محاسبه گردید و از آنجا که عدد به دست آمده کمتر از ۰.۳۵ است، نشان‌دهنده قابلیت اعتماد پرسشنامه است.

جدول ۳. عوامل داخلی (نقاط قوت)

عوامل	رتبه	سیاست‌ها
امکان تمرکز بر وظایف راهبردی دستگاه‌ها	۱	چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی‌سازی ساختار نظام اداری
انعطاف‌پذیری ساختار نظام اداری در پذیرش و کاربرد فناوری‌های جدید	۲	
اختیارات کافی مدیران استانی و پشتیبانی قوه مجریه از تصمیمات ایشان	۳	انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی
ترویج فرهنگ تحول و نوآوری	۴	

سیاست‌ها	ردیف	عوامل
	۵	به‌کارگیری الگوها و نظام‌های نوین مدیریتی در اداره امور کلان و بخش‌های مهم کشور
اثربخشی و کارایی در فرآیندها و روش‌های اداری	۶	ضرورت توجه به مشارکت و سنجش رضایت ذینفعان نظام اداری
	۷	توانمندسازی کارکنان با آموزش‌های معطوف به اثربخشی و کارایی
کل‌نگری و همسوسازی	۸	نیروی انسانی مستعد
	۹	قابلیت همسویی اهداف فردی، سازمانی، ملی و فراملی
	۱۰	قابلیت استقرار الگوی مدیریت دانش در سازمان
هماهنگی و تعامل اثربخش	۱۱	تشکیل گروه‌های کاری سازمان
	۱۲	برخورداری و دسترسی نهادها و سازمان‌های دولتی و خصوصی از امکانات فنی مورد نیاز جهت ارائه خدمات دولت الکترونیک
توسعه نظام اداری الکترونیک	۱۳	برخورداری از رشد نسبی دانش و بینش تخصصی و حرفه‌ای در مدیران نظام اداری کشور
	۱۴	داشتن برنامه و اهداف مصوب در چارچوب برنامه پنج‌ساله توسعه کشور
کارآمدی و هماهنگی ساختارها و شیوه‌های نظارت و کنترل در نظام اداری و یکپارچه‌سازی اطلاعات	۱۵	فعالیت دستگاه‌های نظارتی در چارچوب قانون
	۱۶	امکان ترویج فرهنگ خودکنترلی

جدول ۴. عوامل داخلی (نقاط ضعف)

سیاست‌ها	ردیف	عوامل
چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی‌سازی ساختار نظام اداری	1	ضعف در پیش‌بینی، درک و پاسخگویی به تغییرات محیط
	2	زیاد بودن سطوح مدیریتی و سرپرستی
	3	عدم استقرار کامل نظام شایسته سالاری
	4	ضعف در وجود نگاه فرآیندی در کاهش تناسب ساختار نظام اداری یا مأموریت‌های آن
	5	متناسب نبودن اندازه ساختار نظام اداری بواسطه ضعف تناسب آن با راهبردهای بخش دولتی
	6	وجود واحدهای موازی و غیر ضرور موجب ضعف انسجام، یکپارچگی، هماهنگی و بی‌نظمی در نظام اداری کشور
اداری و سازمانی و ضعف تمرکز و انعطاف‌پذیری	7	تمرکز بالا به‌واسطه وجود انحصار دولتی
	8	انعطاف پذیری یائین به‌واسطه تعدد قوانین و بوروکراسی مختل
روشن‌های اداری و فرآیندها و کارایی در اثربخشی و	9	ضعف ضوابط و استانداردهای اثربخشی و کارایی فعالیت‌ها
	10	ضعف پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری
همسوسازی و کلنگری و	11	تداخل و توازی وظایف و فعالیت های دستگاه های اداری
	12	وجود قوانین ناهمسو
	13	ضعف در یکپارچگی در سطوح کلان ساختار اداری
هماهنگی و تعامل اثربخش	14	ضعف در تعامل اثربخش کارکنان و دستگاه‌های اداری
	15	ضعف در هماهنگی بین دستگاه‌های اداری
	16	ضعف شفافیت حدود وظایف و چگونگی تعاملات مجریان در نظام اداری
توسعه نظام اداری الکترونیک	17	عدم آمادگی مناسب برخی نهادهای تاثیر گذار دولتی برای ارائه سرویس‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات
	18	نارسایی ارتباط ارگانیک و تعریف شده الکترونیکی بین سازمان‌ها و مردم
کارآمدی و هماهنگی ساختارها و شیوه‌های نظارت و کنترل در نظام اداری و یکپارچه‌سازی اطلاعات	19	ضعف در توجه به کارآمدی (مشخص بودن ارتباط ورودی و خروجی دستگاه‌ها)
	20	عدم توجه اثربخش به «رضایتمندی مردم»
	21	ضعف فرهنگ ارزیابی
	22	فقدان ساختار کوچک و غیر متمرکز در امر نظارت
	23	ناکافی بودن شاخص‌های نظارت متناسب با مأموریت دستگاه‌ها
	24	ضعف هماهنگی بین دستگاه‌های نظارتی

جدول ۵. عوامل خارجی (فرصت‌ها)

سیاست‌ها	شماره	عوامل
چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی‌سازی ساختار نظام اداری	۱	توسعه برون سپاری فعالیت‌های بخش دولتی
	۲	توسعه سازمان‌های مجازی در بخش‌های دولتی و خصوصی
	۳	تناسب ساختار نظام اداری با فرهنگ و ارزش‌های انقلاب اسلامی
	۴	وجود قوانین برنامه‌های پنج ساله توسعه کشور
	۵	وجود قوانین پشتیبان
انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی	۶	اجرای صحیح اصل ۴۴ در واگذاری بخش‌های دولتی به بخش خصوصی
	۷	استفاده از سیستم‌ها و ابزارهای نوین فناوری اطلاعات و ارتباطات
	۸	تمرکز تصمیم‌گیری در خصوص مسائل راهبردی کشور
اثربخشی و کارایی در فرآیندها و روش‌های اداری	۹	فرهنگ و اعتقادات مذهبی و امکان مساعد بهره‌گیری از آن
	۱۰	نگرش سیستمی جهت یکپارچه‌سازی ارائه خدمات
کل‌نگری و همسوسازی	۱۱	دیدگاه مدیران عالی نظام بر اصلاح فرایندی اداری و ابلاغ سیاست‌های کلان
	۱۲	قابلیت تدوین و ارزیابی شاخص‌های فرادستگاهی و فرابخشی بر اساس چشم انداز
	۱۳	وجود سند چشم‌انداز
	۱۴	گفتمان ولایت فقیه به عنوان مرجع همگرایی نظام تصمیم‌گیری
هماهنگی و تعامل اثربخش	۱۵	قابلیت تدوین سند جامع نظام اداری
	۱۶	وجود انتظارات و دستورات سلسله مراتب نظام
توسعه نظام اداری الکترونیک	۱۷	سطح مناسب آگاهی صاحبان کسب و کار نسبت به فناوری اطلاعات در کشور
	۱۸	وجود دانش فنی بومی در زمینه طراحی و ساخت تجهیزات شبکه امن دولت الکترونیک (سخت افزار و نرم افزار)
	۱۹	وجود امکانات عمومی جهت دسترسی به خدمات دولت الکترونیک در اقصی نقاط کشور (دفاتر ارائه خدمات دولت الکترونیک، کتابخانه‌ها، کافی‌نت‌ها و غیره) جهت حذف مراجعات حضوری و افزایش رضایت عمومی
کارآمدی و هماهنگی ساختارها و شیوه‌های نظارت و کنترل در نظام اداری و یکپارچه‌سازی اطلاعات	۲۰	امکان اصلاح قوانین و مقررات
	۲۱	امکان آموزش کارکنان

جدول ۶ عوامل خارجی (تهدیدها)

سیاست‌ها	ردیف	عوامل
چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی‌سازی ساختار نظام اداری	۱	عدم درست اندازگی نظام اداری به‌واسطه تعداد زیاد نیروی انسانی
	۲	تاثیر پذیری نظام اداری از مناسبات و مسائل سیاسی
انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی	۳	ضعف مدیریت صحیح منابع
	۴	رقابت بخش دولتی با بخش خصوصی به‌عنوان رقیب و (و نه پشتیبان)
	۵	عدم استقرار نظام ارزیابی اثربخشی و کیفیت خدمات در کشور
	۶	تفکر کوتاه مدت و جزئی‌نگر در دستگاه‌های اداری
کل‌نگری و همسوسازی	۷	بخشی‌گرایی و سازمان‌گرایی بدون توجه به کلیت ساختار نظام اداری
	۸	عدم توزیع متناسب منابع بین دستگاه‌های اداری
هماهنگی و تعامل اثربخش	۹	کم‌رنگ بودن مفهوم وجدان کاری و عدم توجه لازم به مبانی ارزشی
توسعه نظام اداری الکترونیک	۱۰	امکان نفوذ در شبکه دولت الکترونیک (پائین بودن امنیت شبکه دولت الکترونیک)
	۱۱	پایین بودن سطح آمادگی الکترونیکی کشور
	۱۲	نبود زیرساخت‌های حقوقی و قانونی دولت الکترونیک
	۱۳	عدم تعریف معیارهای کارآمدی
کارآمدی و هماهنگی ساختارها و شیوه‌های نظارت و کنترل در نظام اداری و یکپارچه‌سازی اطلاعات	۱۴	تعدد دستگاه‌های نظارتی
	۱۵	تداخل وظایف دستگاه‌های نظارتی
	۱۶	فقدان نظام جامع نظارتی کشور

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با تدوین مدل مفهومی بازمهندسی ساختار نظام اداری کشور بر اساس سیاست‌های کلی ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) و ارائه پرسشنامه استاندارد طی جداول شماره ۴ تا ۷، امکان بررسی محیطی و عارضه‌یابی نظام اداری کشور و مخاطبین مختلف سیاست‌های کلی نظام اداری کشور را بر اساس یک مدل یکسان فراهم آورده، تدوین راهبردهای بازمهندسی ساختار نظام اداری بر اساس سیاست‌های کلی را به‌صورت هماهنگ ممکن ساخته است.

منابع

الف- فارسی

- قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران.
- ابطیحی، سیدحسین و کاظمی بابک (۱۳۷۸). بهره‌وری، چاپ دوم، تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- اچ‌هال، ر. (۱۳۸۴). سازمان ساختار فرآیند و ره‌آوردها، ترجمه پارسائیان و اعرابی، چاپ چهارم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اساتید مدیریت (۱۳۷۸). ساختار سازمانی: سی مجموعه مقالات موضوعی برگزیده مدیریتی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- آذر، عادل، تیزرو، ع. مقبل باعرض، ع. انواری رستمی، ع (۱۳۸۹). «طراحی مدل چابکی زنجیره تأمین؛ رویکرد مدل‌سازی تفسیری- ساختاری»، پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۴(۴).
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۵). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
- پاراسورامان، آ، زیتامال، والری آ (۱۳۸۷). کیفیت خدمات، بررسی و نقد مدل سرکوال و ارائه مدل‌های نوین، ترجمه کامبیز حیدرزاده و علی حاجی‌ها، چاپ اول، تهران: انتشارات کساکوش.
- پارسایی‌فرد، ا (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین ابعاد ساختار سازمانی و میزان تعارض سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد سبزوار. دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد.
- پسران قادر، مجید (۱۳۸۷). تحول مدیریتی و اصلاح اداری رویکردها: مدل‌ها و کاربرد اقتضایی، تهران: انتشارات فرمش.
- پسران قادر، مجید (۱۳۸۶). تحول مدیریتی و اصلاح اداری، تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.
- پورعزت، علی‌اصغر (۱۳۹۱). فراگرد تدوین رساله پژوهشی و دفاع از آن، قابل دسترسی در: پایگاه اطلاعات الکترونیکی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- پیمان، سید حسین (۱۳۷۴). بهره‌وری و مصداق‌ها، چاپ اول، تهران: سازمان اقتصادی کوثر.
- جمشیدی، ع (۱۳۸۷). «تأثیر ابعاد محتوایی بر ابعاد ساختاری در طراحی ساختار سازمان (مطالعه موردی در سازمان تعزیرات حکومتی)»، پیک نور، ۲۱، ۱۰۷-۱۲۶.
- حسنی، رضا؛ دیلمقانی، میترا؛ حجازی، سید علیرضا (۱۳۸۴). «اثر بخشی خدمات اطلاع‌رسانی با ایجاد

- پرتال دفاعی»، تهران: سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- حقیقی، محمدعلی (۱۳۸۴). نظام اداری تطبیقی پیشرفته، تهران: انتشارات ترمه.
 - رحیمی، رحمت اله (۱۳۸۲). «بهره‌وری و بهبود کیفیت در نظام اداری چین»، مجله اقتصاد تعاون، دوره جدید، شماره ۱۴۹.
 - رفیق الرحمان، ابوطیب (۱۳۸۴). بهبود عملکرد دولت از طریق اصلاح دستگاه اداری (چشم‌انداز مشارکتی)، ترجمه محمد صفار، چاپ اول، تهران: انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
 - رسولی آذر، سلیمان؛ فعلی، سعید؛ پزشکی‌راد، غلامرضا (۱۳۸۴). «اثربخشی خدمات مشاوره‌ای کشاورزی کارشناسان ناظر طرح گندم به کشاورزان تحت پوشش در استان آذربایجان غربی»، مجله علوم کشاورزی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، شماره ۱۴.
 - رضایی، حمیدرضا؛ داوری، علی (۱۳۸۳). «دولت الکترونیک»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۶.
 - رضائیان، علی (۱۳۸۷). مبانی سازمان و مدیریت، چاپ پنجم، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.
 - رضائیان، علی (۱۳۷۱). اصول مدیریت، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.
 - رها، بهروز؛ البدوی، امیر (۱۳۸۵). مهندسی مجدد در سازمان‌های دولتی، تهران: تدبیر.
 - رهنورد، ف. نیکزاد، س (۱۳۸۸). «ایجاد هم‌ترازی بین عناصر سازمانی در پرتو نقاط مرجع استراتژیک و رابطه آن با عملکرد سازمانی»، نشریه مدیریت دولتی، ۱(۲)، ۱۹-۳۴.
 - 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 با همکاری موسسه شقایق روستا.
 - سیاست‌های کلی نظام اداری بازبایی از <http://www.leader.ir>
 - سیدجوادین، سیدرضا؛ کیماسی، مسعود (۱۳۸۹). مدیریت کیفیت خدمات، چاپ دوم، تهران: نگاه دانش.
 - شهبایی، بهنام (۱۳۸۵). «بعد انسانی چابکی سازمان»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷، صص ۱۲۱-۱۰۲.
 - طاهری، شهنام (۱۳۷۸). بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها (مدیریت بهره‌وری فراگیر)، چاپ اول، تهران: هستان.



- طباطبایی، سید احمد (۱۳۹۰). تبیین سیاست‌های کلی نظام اداری کشور، چاپ دوم، تهران: انتشارات فرآزما پردازش.
- طباطبایی هنزایی، سید ولی؛ اخوان، نیما (۱۳۸۹). «بررسی ارتباط بازاریابی درونی و کیفیت خدمات: مطالعه موردی بانک کشاورزی»، همایش ملی چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های ایرانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات اصفهان.
- طهماسبی، رضا (۱۳۹۰). درآمدی بر نظریه‌های مدیریت دولتی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی.
- فتحیان، م. گلچین پور، م. (۱۳۸۵). راهکارهای چابکی در سازمان‌های تولیدی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷. فروزنده، لطف اله (۱۳۸۷). مدیریت اسلامی و الگوهای آن، تهران: دانشگاه پیام نور.
- فروزنده دهکردی، لطف اله (۱۳۸۷). «بررسی نقش تئوری‌های نوین در قانون مدیریت خدمات کشوری»، نشریه علمی - پژوهشی مدیریت فردا، سال ششم، شماره ۱۹.
- فرنج، م (۱۳۷۱). درک، فرهنگ توصیفی مدیریت، ترجمه محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- فرهادی‌نژاد، محسن (۱۳۸۵). دولت الکترونیک و حکومت‌داری خوب، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۶۹.
- کیایی، م. (۱۳۸۹). چابکی سازمانی، کارکنان چابک، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- گلریز، م (۱۳۶۸). حس، فرهنگ توصیفی لغات و اصطلاحات علوم اقتصادی، چاپ اول، تهران: مرکز آموزش بانکداری.
- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، بررسی لایحه برنامه پنجم توسعه، فصل چهارم، نظام اداری و مدیریت، فناوری اطلاعات و نظام اداری، شماره مسلسل ۱۰۲۵۱، ۱۳۸۹.
- منطقی، محسن (۱۳۸۹). «بازمهندسی راه‌کارها و چالش‌ها»، ماهنامه معرفت، شماره ۱۳۷.
- میرسپاسی، ناصر؛ 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»، مجله پژوهش‌های مدیریت، شماره ۸۸.

ب- انگلیسی

- Reyes, G. d. (2012). Four Simple Steps to Right-Sizing your Sales Force. Retrieved from sales benchmark index: <http://www.salesbenchmarkindex.com>
- The world bank, Development Research Center of the State Council (2012). the People's Republic of China, International Bank for Reconstruction and Development / International Development Association or The World Bank
- UNPAN (2010). Reconstructing Public Administration After Conflict Lessons Learned: South African Case, BARCELONA, SPAIN.