

نگرش سیستمی در تدوین راهبردهای بازمهندسی ساختار نظام اداری کشور

بهروز ریاحی^۱؛ علی رضا نصرتی^۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۶/۰۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۰۵

چکیده

نظام اداری، موضوعی چند بعدی است که ساختار یکی از مهم‌ترین ابعاد آن محسوب می‌گردد. سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، مولفه‌های اساسی نظام مطلوب اداری را ارائه نموده است. هدف اصلی این مقاله شناسایی مناسب‌ترین راهبرد برای بازمهندسی ساختار نظام اداری با توجه به نیروهای کلیدی موثر در شکل‌گیری تفکر سیستمی در این راهبردها است. تحقیق به جهت هدف کاربردی و به جهت روش توصیفی - پیمایشی است. خبرگان تحقیق متشکل از ۴۹ نفر از نمایندگان مرتبط مجلس شورای اسلامی، اعضای هیات‌علمی مرتبط با حوزه مدیریت دولتی و مدیران ارشد دولتی بوده است. ابزار اصلی تحقیق پرسش‌نامه بوده که اعتبار آن با محاسبه نرخ تنیدگی و پایایی آن با نظر خبرگان تأیید شده است. با تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید نظام اداری، سه راهبرد ارائه و اولویت‌بندی تقدم راهبردهای سه‌گانه ارائه گردید. به‌منظور شناسایی اولویت این راهبردها از لحاظ تبیین نیروهای کلیدی تفکر سیستمی از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شد. برای این منظور هفت نیروی کلیدی پیشران و بازدارنده تفکر سیستمی در ساختار نظام اداری شناسایی و سپس در قالب مقایسه‌های زوجی، قابلیت راهبردها در تبیین این نیروها بررسی و سرانجام راهبرد مناسب مشخص گردید. نتایج حاکی از آن است که راهبرد پیشنهادی هم به‌جهت منطبق مطالعات راهبردی و هم به‌جهت توان تبیین تفکر سیستمی از قابلیت بالایی برخوردار است. توانمندسازی منابع انسانی، پرهیز از تفکر بهینه‌سازی جزء‌نگر، عدم‌تعمیم تعلقات قشری و استفاده موثر از بستر نهادی معطوف به ساختار نظام اداری از جمله پیشنهادهاى محققان برای موفقیت راهبرد بازمهندسی ساختار نظام اداری بوده است.

واژگان کلیدی: تفکر سیستمی، کل‌نگری، ساختار نظام اداری، تحلیل سلسله‌مراتبی.

^۱ استادیار پژوهشگاه استاندارد

^۲ دکترای آینده‌پژوهی (رایانامه az.nosrati@gmail.com)

مقدمه

از ابتدای تاریخ دو نوع نگرش تجزیه‌گرا و سیستمی نسبت به پدیده‌ها رایج بوده است. در تقابل اندیشه‌های طرفداران این دو دیدگاه به پدیده‌ها، یکی از معروف‌ترین موارد تاریخی لزوم نگاه سیستمی و کل‌گرا، داستان فیل و تاریکی مولانا است (میرسپاسی و قهرمانی، ۱۳۹۰). اصولاً لازم است در تبیین رفتار هر پدیده، پدیده مورد نظر به صورت یک کل متشکل از چند کل کوچک‌تر ارزیابی شود (هیچنز^۱، ۱۳۸۲: ۲۳). در غیر این صورت نگرش تجزیه‌گرا، جزء‌نگر و یا تقلیل‌گرا خود مانعی عمده در درک ماهیت کلان پدیده و تحقق اهداف برنامه‌های مورد نظر خواهد بود (الوانی، ۱۳۷۹). در واقع می‌توان گفت، تقلیل‌گرایی در مقابله با مسائلی نظیر پیچیدگی، تنوع و تغییر در سیستم‌ها ناتوان بوده و از کارآئی مطلوب برخوردار نیست (جکسون^۲، ۱۳۹۵: ۲۲). ممکن است به‌رغم بهبود اجزای یک سیستم به‌طور جداگانه، ارتقاء و یا بهبود کل در سیستم حاصل نگردد (میرسپاسی و قهرمانی، ۱۳۹۰). دست‌یابی به قابلیت چنین تحلیل و موقعیتی، صرفاً در بستر تفکر سیستمی و رویکردی کل‌نگر میسر است. تفکر سیستمی، یک مرام اندیشیدن و کل‌نگری یک قابلیت از این مرام در تحلیل پدیده‌ها است. این کل‌نگری حاصل از تفکر سیستمی است که زمینه پایدار نمودن هر چه بیشتر ساختارها را میسر می‌سازد (استرمن، ۱۳۹۵: ۱۷۴). کل‌نگری در بستر تفکر سیستمی، در دین مبین اسلام نیز جایگاه والایی دارد، به گونه‌ای که «کمال‌گرایی» از هر ذره تا کل هستی، تجلی جامعیت در آفرینش جهان خوانده شده است (همرنگ، ۱۳۹۱). در واکاوی و کاربست مفهوم تفکر سیستمی، چنانچه پدیده مورد نظر را ساختار نظام اداری جمهوری اسلامی ایران در نظر بگیریم، عدم توجه کافی به این مقوله، راهبردهای مناسب برای تحقق ساختار مطلوب این نظام را با چالش جدی روبرو می‌نماید. این در حالی است که سیاست ۱۴ از سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) به‌طور مشخص بر لزوم تفکر سیستمی با تاکید بر «کل‌نگری» به دستگاه‌های اداری به منظور تحقق اهداف فرابخشی و چشم‌انداز توجه دارد.

در وضعیت موجود، یکی از مشکلات اساسی نظام اداری، وجود نگرش بخشی و جزء‌نگر به نظام اداری است. این نگرش موجب ایجاد جزیره‌هایی از دستگاه‌های اجرایی شده است که به‌طور منفک فعالیت کرده و هر کدام مسیر خود را طی می‌کنند بدون این که بتوانند پشتیبان مناسبی برای تحقق اهداف کلان نظام اداری کشور باشند. در ساختار موجود، هر کدام از اجزاء و عناصر بر

¹ Hitchins

² Jackson

اساس نوع، نقش و جایگاه خود در سیستم عمل می‌نمایند. از این رو وجود نگرش سیستمی در نظام اداری بر اساس هدف نهایی، نقش، جایگاه، ساختار و کارکرد مجموعه خرده سیستم‌ها را اجتناب‌ناپذیر نموده است. امروزه به واسطه عدم وجود چنین نگرشی، هزینه‌های زیادی از قبیل هزینه‌های مالی، اجتماعی و فرصت از دست رفته بر نظام اداری تحمیل می‌گردد (طباطبایی، ۱۳۹۰: ۱۱۱-۱۱۲). با تبیین ابعاد این مسأله، راهکارهای مناسب برای بهبود وضعیت ساختار نظام اداری کشور در واکنش به محیط، انعطاف و سرعت بیشتر در تبدیل ایده به عمل و اعمال تغییرات اساسی میسر می‌گردد (میرسپاسی و قهرمانی، ۱۳۹۰). دانش کل‌نگری در قالب تفکر سیستمی، به مدیران توانایی دید سیستمی و بروز صلاحیت‌های ادراکی بیشتر را اعطاء می‌کند (معمارزاده، ۱۳۸۶: ۱۷۶). با توجه به مباحث مطرح شده، تحقیق حاضر در صدد پاسخ به این سوال اصلی است که مناسب‌ترین راهبرد بازمهندسی ساختار نظام اداری با توجه به نیروهای کلیدی موثر در شکل‌گیری تفکر سیستمی کدام است؟

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی پژوهش

نظام اداری

نظام اداری هر کشور به‌مثابه سازمان تنظیم‌کننده فعالیت‌ها برای نیل به اهداف عالی کشور است که ضمن ایجاد هماهنگی بین بخش‌های مختلف، بستر مناسبی را برای حل مسائل و مشکلات مردم و تسهیل جریان امور عمومی فراهم می‌کند (مشبکی اصفهانی و جمالی، ۱۳۸۹). این نظام به ساختار و روابط بین واحدها و هم به گروهی از افراد که گرد هم می‌آیند تا سیاست‌ها و خط‌مشی‌های مشترکی را به کارگیرند و برای دستیابی به هدف‌های مشترک می‌کوشند، اطلاق می‌شود (عابدی جعفری و کیمیایی، ۱۳۸۶: ۳۷۴).

یکی از قوانینی که به‌طور مستقیم با نظام اداری و ساختار این نظام مربوط است، قانون مدیریت خدمات کشوری است. این قانون در تاریخ ۱۳۸۶/۰۷/۰۸ تصویب گردیده و می‌تواند مبنای قانونی خوبی برای اصلاح و بازسازی ساختار موجود و رسیدن به ساختار مطلوب نظام اداری را مهیا نماید (گروه مطالعاتی آینده‌پژوهی، ۱۳۹۳: ۷). در سیاست‌های کلی، توجه ویژه‌ای به نظام اداری گردیده است. لازم به ذکر است با توجه به مصوبه مورخ ۱۳۷۶/۱۰/۱۳ مجمع تشخیص مصلحت، "سیاست‌های کلی، طراحی نظام بر اساس آرمان‌ها و اهداف است که از یک سو نظر به آرمان‌ها و از سوی دیگر نظر به جنبه‌ها و مفهوم‌های اجرایی دارد. به عبارتی سیاست‌های کلی اصول و راهنمای تدوین سیاست‌های اجرایی را به دست می‌دهد" (مجموعه مصوبات سیاست‌های کلی،

۱۳۸۸: ۷). در جدول ۱ مرور مباحث مرتبط با نظام اداری در سیاست‌های کلی برنامه دوم تا پنجم توسعه ارائه شده است.

جدول ۱: مرور مباحث مرتبط با نظام اداری در سیاست‌های کلی برنامه‌های دوم تا پنجم

عنوان سیاست	نشانی	متن سیاست
سیاست‌های کلی برنامه دوم توسعه	ماده ۴	تصحیح و اصلاح نظام اداری و قضایی تا رسیدن به وضعی که بتواند برنامه را در جهت هدف‌هایش به درستی اجرا کند، به وسیله کاستن از حجم، افزودن بر تحرک و کارآیی، به کارگیری مدیران لایق، امین و متعهد، تنظیم قوانین مورد نیاز، تعبیه نظام نظارت و پیراستن از عیوب اخلاقی مانند کم‌کاری، رشوه‌خواری، بی‌تفاوتی در انجام وظایف و کاغذبازی در هر گوشه معیوب از آن.
سیاست‌های کلی برنامه سوم توسعه	ماده ۲۸	اصلاح نظام اداری در جهت: افزایش تحرک و کارآیی، بهبود خدمات‌رسانی به مردم، تامین کرامت و معیشت کارکنان، به‌کارگیری مدیران لایق و تامین شغلی آنان، حذف یا ادغام مدیریت‌های موازی، تاکید بر تمرکززدایی در حوزه‌های اداری و اجرایی، پیش‌گیری از فساد اداری و مبارزه با آن و تنظیم قوانین مورد نیاز.
سیاست‌های کلی برنامه چهارم توسعه	ماده ۱۶ (امور اجتماعی، سیاسی، دفاعی و امنیتی)	ایجاد محیط و ساختار مناسب حقوقی، قضایی و اداری برای تحقق اهداف چشم‌انداز.
سیاست‌های کلی برنامه چهارم توسعه	ماده ۱۷ (امور اجتماعی، سیاسی، دفاعی و امنیتی)	اصلاح نظام اداری و قضایی در جهت: افزایش تحرک و کارآیی، بهبود خدمت‌رسانی به مردم، تامین کرامت و معیشت کارکنان، به‌کارگیری مدیران و قضات لایق و امین و تامین شغلی آنان، حذف یا ادغام مدیریت‌های موازی، تاکید بر تمرکززدایی در حوزه‌های اداری و اجرایی، پیش‌گیری از فساد اداری و مبارزه با آن و تنظیم قوانین مورد نیاز.
سیاست‌های کلی برنامه پنجم توسعه	ماده ۱۴ (امور اجتماعی)	امور اجتماعی، موضوع اصلاح نظام اداری و قضایی برای افزایش تحرک و کارآیی، بهبود خدمات‌رسانی به مردم، تامین کرامت و معیشت کارکنان، به‌کارگیری مدیران و قضات لایق و امین و تامین شغلی آنان، پیش‌گیری از فساد اداری و مبارزه با آن و تنظیم قوانین مورد نیاز را در کانون توجه قرار می‌دهد.
سیاست‌های کلی برنامه پنجم توسعه	ماده ۱۹ - بند ۱	یکپارچگی در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، ارزشیابی، نظارت و تخصیص منابع عمومی.
سیاست‌های کلی برنامه پنجم توسعه	ماده ۲۵ - بند ۲	ایجاد ساختارهای مناسب برای ایفای وظایف حاکمیتی (سیاست‌گذاری، هدایت و نظارت).

سیاست‌های کلی نظام اداری در تاریخ ۱۳۸۹/۰۱/۳۱ توسط مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) ابلاغ گردید. این سیاست‌ها راهنمای مسئولین کشوری برای انتقال نظام اداری از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب است. با توجه به گستردگی ابعاد نظام اداری، شش سیاست به طور مستقیم به مقوله ساختار نظام اداری معطوف می‌گردد (گروه مطالعاتی آینده‌پژوهی، ۱۳۹۳: ۷). همانگونه که قبلاً مطرح شد در این تحقیق، تمرکز بر «ساختار نظام اداری» و نقطه ثقل مباحث معطوف به اصلاح ساختار «سیاست ۱۴» است. در این بند بر لزوم تفکر سیستمی با تاکید بر «کل‌نگری» به دستگاه‌های اداری به منظور تحقق اهداف فرابخشی و چشم‌انداز توجه شده است (جدول ۲).

جدول ۲: سیاست‌های نظام اداری معطوف به ساختار

عنوان	محتوا
سیاست ۱۰	چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری 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 در فرآیندها و روش‌های اداری به منظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشوری
سیاست ۱۴	کل‌نگری، همسوسازی، هماهنگی و تعامل اثربخش دستگاه‌های اداری به منظور تحقق اهداف فرابخشی و چشم‌انداز
سیاست ۱۵	توسعه نظام اداری الکترونیکی و فراهم آوردن الزامات آن به منظور ارائه مطلوب خدمات عمومی
سیاست ۲۵	کارآمدسازی و هماهنگی ساختارها و شیوه‌های نظارت و کنترل در نظام اداری و یکپارچه‌سازی اطلاعات

ساختار نظام اداری

ساختار را می‌توان مجموعه راه‌هایی که از طریق آن فعالیت‌ها به وظیفه‌های شناخته شده تقسیم و میان وظیفه‌ها هماهنگی ایجاد می‌شود، تعریف کرد (میتزبرگ^۱، ۱۳۸۸: ۳). در تعریفی دیگر، ساختار، وسیله و ابزاری پیچیده که به صورت دائم روابط متقابل اعضاء را تعیین کرده و آن را کنترل و هماهنگ می‌کند، مطرح شده است (کرد نائیج و همکاران، ۱۳۸۸). نصیری و قاضی طباطبایی (۱۳۸۲)، ساختار را آیین تمام‌نمای مقررات، رویه‌ها، استانداردها، جایگاه تصمیم‌گیری، الگوهای ارتباطات، روابط گزارش‌گیری، تفکیک و تلفیق وظایف و فعالیت‌ها، جریان اطلاعات، سلسله‌مراتب اختیارات و مسئولیت‌ها معرفی نموده‌اند. در ساختار، ما فرآیند تعیین روابط، مسئولیت افراد، پاسخ‌گویی و قدرت، چگونگی پیکربندی کارها و فعالیت‌ها برای استفاده موثر از

¹ Mintzberg

منابع، به منظور رسیدن به اهداف مورد نیاز را مشخص کرده و دنبال می‌نمایم (ویللم،^۱ ۲۰۰۹؛ رمضان،^۲ ۲۰۱۱؛ لیاو و همکاران،^۳ ۲۰۱۱؛ گتسچاک،^۴ ۲۰۰۸). وانگ و احمد^۵ (۲۰۰۳: ۵۵) معتقدند ساختار چارچوب تصمیمات و فرآیندهای انجام کار را تشکیل می‌دهد ضمن این که خود می‌تواند محرک اولیه تغییر باشد.

اجزای ساختار باید به گونه‌ای تعریف و هماهنگ شوند که ضمن حفظ سازگاری داخلی، اندازه متناسب و امکان تعامل بهینه با محیط را داشته باشند (میتزبرگ، ۱۳۸۸: ۴؛ توحیدی، ۱۳۹۰: ۶۲)، تحول و سازگاری مستمر ساختارها در تعامل با محیط‌های پویای امروزی را حیاتی می‌داند. در طراحی یک ساختار مطلوب متعامل با محیط، بر حذف کارهای تکراری، گروه‌بندی کارهای مشابه و بهره‌مندی از صرفه‌جویی به مقیاس و دامنه، همسوسازی راهبردها و توانمندی‌ها تاکید شده و نه تنها افزایش اثربخشی حاصل از هماهنگی، بلکه توسعه توانمندی‌های درونی نیز مدنظر است (آمبوس و همکاران،^۶ ۲۰۰۹). مطالعات اخیر، موید فواید ساختارهای مجازی اداری در ارتباط با محیط و ماموریت‌ها است (زاتو و همکاران،^۷ ۲۰۱۲).

«ساختار» در نظام اداری نقشی زمینه‌ای داشته و عامل ارتباط‌دهنده عناصر نظام اداری محسوب می‌گردد. در همین رابطه نش^۸ (۲۰۰۰)، اندازه ساختار نظام اداری را بر مبنای چهار عنصر مشخص می‌نماید: ۱) تعریف خود جامعه، مرزبندی‌های اجتماع یا واحدهای اجتماعی؛ ۲) فرآیندی که به واسطه آن افراد و گروه‌های مختلف، توانایی نفوذ و دسترسی به دولت را پیدا می‌کنند؛ ۳) سازوکارهایی که به واسطه آن‌ها سازمان داخلی دولت کنترل و منابع بسیج می‌شوند؛ ۴) روش و شیوه‌ای که تصمیمات خاص بازیگران دولتی و پایگاه‌های خاص در فرآیندهای ائتلاف بر جامعه بزرگ‌تر تاثیر می‌گذارد.

ساختار نظام اداری در کشورهای مختلف به‌منابه ساختارهای سازمانی، متأثر از تحولات محیطی و الزامات درونی همواره در حال تغییر و تحول بوده است. به‌عنوان مثال در حالی که در کشورهای عضو سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه^۹ از سال ۱۹۵۰ تا اواسط دهه ۱۹۸۰ ساختار کلان دولت‌ها در قالب وزارت‌خانه‌ها به سرعت افزایش یافت، در اواسط این دهه، این رشد تقریباً ثابت

¹ Willem

² Ramezan

³ Liao et al

⁴ Gottschalk

⁵ Wang & Ahmad

⁶ Ambos et al

⁷ Zato et al

⁸ Nash

⁹ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)

ماند و از آن موقع تاکنون در برخی موارد حتی روند کاهنده نیز داشته است (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۴: ۵۸). علاوه بر نیروهای داخلی و خارجی که تغییر را الزامی می‌سازند، یکی دیگر از مسائل مهم، چالش پیدا کردن نقطه تعادل بین ادغام و تمایز، تمرکززدایی و متمرکز کردن و تعدیل متقابل و استانداردسازی ساختاری است (جونز^۱، ۱۳۹۲: ۱۱۲). توجه به کل‌نگری در تحلیل ساختار نظام اداری علاوه بر تاکید بر عوامل درونی، باید بر محیط نیز تمرکز ویژه‌ای داشته باشد. در همین رابطه تعدادی از مهم‌ترین روندهای اجتماعی موثر بر تغییرات ساختار نظام اداری را می‌توان بدین شرح دانست (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۴: ۵۶-۵۸):

- تنوع‌سازی: گرایش به سوی اندازه‌گیری و کنترل بازده به جای کنترل داده‌ها و فرآیندها؛
- تخصص: دگرگونی مهارت‌ها و تخصص‌های مورد نیاز برای ارائه خدمات با پیچیده‌تر شدن جوامع؛
- انگیزه‌های محرک: تغییر فرهنگ خدمات عمومی و لزوم تغییر در سازمان‌های مورد نیاز؛
- اعتمادسازی: جلب اعتماد مردم و متقاعدسازی آن‌ها بابت درک نیاز به تغییر حتی در ساختارها؛
- مسئولیت پاسخ‌گویی: تلاش دولت‌ها از روند دیوان‌سالار بدون چهره به سوی مسئولیت‌پذیری فردی به‌عنوان یک مزیت ساختارهای نوین.

به مرور زمان، نیاز به ساختار مناسب اساسی‌تر (پیرس و رابینسون، ۱۳۹۳: ۳۸۰) و غفلت از برخورد فعال در قبال تغییرات محیطی، مهم‌تر شده است. امروزه، مدیران و به‌طور اخص مدیران امور عمومی در محیطی پویا، پرابهام و متحول کار می‌کنند (میرسپاسی و قهرمانی، ۱۳۹۰). در حال حاضر، وسعت و تنوع نیروهای تغییر به حدی زیاد است که برای مدیران چاره‌ای جز مواجهه فعال با این تغییرات وجود ندارد (بک‌هارد و پریچارد، ۱۳۸۲: ۷). موفقیت در اجرای راهبردهایی که در بخش دولتی و با افق‌های بلند مدت طراحی می‌شوند به لحاظ پیچیدگی‌های محیطی در حکومت‌ها و تحولات مستمر جوامع، مستلزم همبستگی بین تصمیم‌ها و هم‌راستایی کاربست ابزارهای ذی‌ربط است (کاظمی و نظامی، ۱۳۸۹). ضمن این که باید تاکید کرد، ایجاد تغییر، تحول و بازمهندسی ساختارها الزاماً از عملکرد ضعیف عناصر و فرآیندهای ساختار منشاء نمی‌گیرد، بلکه نیروها و عوامل داخلی و خارجی تاثیرگذار بر ساختار، امر به‌سازی را «الزامی» می‌سازند. تاکید بر بازمهندسی در این بحث، لزوم تفکر اساسی بر اساس بنیان‌های فکری، نادیده گرفتن محدودیت‌های حاصل از فرآیندهای وضع موجود و تکیه بر منابع و چشم‌انداز است (منطقی، ۱۳۸۹).

تفکر سیستمی

در حالی که دکارت^۱، بر تجزیه پدیده‌ها به اجزای کوچک‌تر و ساده‌تر تاکید دارد، اکاف^۲ با طرح «عصر سیستم‌ها»، نگاهی معطوف به کل مجموعه را توصیه می‌کند (هیچنز، ۱۳۸۲: ۲۳). تفکر سیستمی در دهه ۴۰ و ۵۰، عمدتاً در واکنش به ناکامی فلسفه تقلیل‌گرایی در مقابله با پیچیدگی‌های حوزه‌های اجتماعی به‌عنوان حوزه‌ای بین رشته‌ای پدید آمده است (جکسون، ۱۳۹۵: ۲۹). امروزه، نگرش مبتنی بر تفکر سیستمی برای موقعیت و معنی‌دار کردن دنیای پیچیده فعلی ضرورتی مطلق به‌شمار می‌رود (حسن‌بیگی، ۱۳۹۰: ۸۶). رهیافت سیستمی، با در نظر گرفتن چارچوبی برای تجسم عوامل و متغیرهای داخلی و خارجی سازمان در قالب یک مجموعه واحد، به شناخت «خرده سیستم‌ها»، «سیستم اصلی»، و «ابریستم پیچیده محیط بر سازمان» کمک کرده (رضائیان، ۱۳۸۳: ۶۲) و بر تعامل و روابط متقابل بین فعالیت‌ها تاکید می‌نماید (اسکات^۳، ۱۳۸۷: ۵۲۴). مطابق این تفکر، سیستم، به‌عنوان واحد حیاتی کل‌نگری، کل پیچیده‌ای است که کارکرد آن به اجزاء و تعامل بین آن‌ها بستگی دارد (جکسون، ۱۳۹۵: ۲۱). فقدان یک نگاه نظام‌مند یا به عبارتی نبود «تفکر سیستمی»، باعث می‌شود گاه تصمیمات اثرات یکدیگر را خنثی کنند و یک پدیده اصلاحی به ضدخود تبدیل و موجب فساد و اختلال گردد (انجمن فارغ‌التحصیلان مدیریت دولتی، ۱۳۸۹: ۵۵) استرمن^۴ (۱۳۹۵: ۱۷۴) معتقد است، رفتار یک سیستم از ساختار آن ناشی می‌شود. وی این ساختار را شامل حلقه‌های بازخوردی، متغیرهای حالت و جریان، و غیرخطی بودن‌های ایجاد شده به واسطه تعاملات ساختار فیزیکی و ارتباطی سیستم و فرآیندهای تصمیم‌گیری عوامل فعال می‌داند.

هنگامی انسان به‌طور نظام‌مند در مورد سازمان فکر می‌کند، در حقیقت آن را بر حسب «کارکرد»^۵ (چگونه آینده سازمان و نقش آن در جامعه تعیین می‌شود)، «ساختار» (چگونه کل سازمان و قسمت‌های مختلف آن طراحی و یکپارچه می‌شوند) و «فرآیندهای اصلی سازمان»^۶ (رویکرد سازمان به ارتباطات، دسترسی به اطلاعات، حل مسئله، تصمیم‌گیری، آموزش، ارزیابی و پاداش) تجزیه و تحلیل می‌کند (راث^۷، ۱۳۸۳: ۲۳۳). سیستم‌ها هر گاه بزرگ‌تر و در معرض آشفتگی بیشتر قرار گیرند، اهمیت موضوع مدیریت در آن‌ها بیشتر می‌شود (جکسون، ۱۳۹۵: ۳۶-۳۷).

¹ Descart

² Ackoff

³ Scott

⁴ Sterman

⁵ Function

⁶ Key Organization Process

⁷ Roth

طباطبایی (۱۳۹۰: ۱۱۳)، شاخص‌های سیاست‌های کلی در چارچوب نگرش سیستمی را چنین

می‌داند:

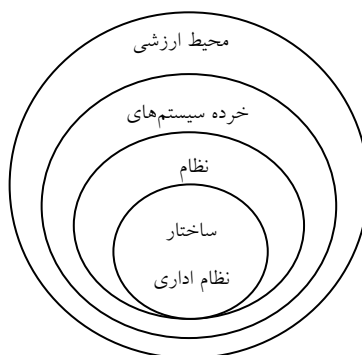
- هماهنگی و تعامل بین قوا در تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات موثر بر آن‌ها؛
- هماهنگی و تعامل بین دستگاه‌های اجرایی در تصمیم‌سازی‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات موثر بر حوزه‌های مختلف؛
- توجه به اسناد بالادستی در سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌های دستگاه‌های اجرایی؛
- آگاهی واحدهای نظام اداری از اقدامات و فعالیت‌های سایر واحدها در حیطه‌های مورد عمل؛
- توجه به عوامل محیطی در تصمیمات و فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی؛
- کاهش تعداد مراکز، شوراها و مجامع تصمیم‌گیری در ابعاد سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری.

یکی از مباحث مهم در حوزه تفکر سیستمی، کل‌نگری است. کل‌نگری را اصولاً باید یک دیدگاه فلسفی دانست که در آن تمام خصوصیات انسان و محیط، وابسته به هم و تفکیک‌ناپذیر قلمداد می‌گردد (فارسی و صلصالی، ۱۳۸۶). حمیدی‌زاده (۱۳۹۰)، معتقد است آنچه در تفکر کل‌نگر مهم است، نحوه تاثیرگذاری بخش‌های مختلف یک پدیده بر یکدیگر با وجود محیط‌های متفاوت است. کل‌نگری در تفکر سیستمی شکل می‌گیرد و از این رو سیستم‌ها را باید با بینشی کل‌گرایانه تحلیل کرد. بر اساس این تفکر، از مجموعه اجزای یک سیستم، کلیتی به‌وجود می‌آید که ویژگی آن می‌تواند کاملاً متفاوت با ویژگی اجزای آن باشد و در عین حال هر یک از عناصر به ظاهر متفاوت، رفتارهایی مشابه کلیت سیستم از خود بروز دهند. نقطه اتکای کل‌نگری «خاصیت ظهور» است. نمونه‌های ملموس پدیده ظهور را می‌توان در جهان فیزیکی مشاهده کرد. به‌طور مثال، هیدروژن دارای صفاتی است متمایز از اکسیژن، ولی از ترکیب دو مولکول هیدروژن و یک مولکول اکسیژن آب تولید می‌شود که ماده‌ای است کاملاً متفاوت با هیدروژن و اکسیژن (نجنف‌بیگی، ۱۳۸۶: ۸۶). راث (۱۳۸۳: ۲۳۴)، معتقد است در بحث نظام‌های اداری، کارکرد، ساختار و فرآیندهای اصلی، حداقل اجزای لازم برای ساخت یک کل و تفکر مبتنی بر کل را تشکیل می‌دهد. اهمیت کل‌نگری، امروزه پایه‌گذار جنبش‌های فکری به منظور کل‌نگری در آینده‌های بدیل را نیز سبب شده است (راموس^۱، ۲۰۱۰). با وجود توافق نسبی در مفهوم و ماهیت کل‌نگری، تعاریف متفاوتی از کل‌نگری ارائه شده است (جدول ۳).

جدول ۳. تعاریف مختلف کل‌نگری

صاحب‌نظر	تعریف
میرسپاسی و قهرمانی (۱۳۹۰)	کل‌نگری، قابلیت است که بهبود کل یک سیستم را مدنظر داشته و بهبود اجزای سیستم به‌طور جداگانه را دنبال نمی‌نماید.
استرمن (۱۳۹۵: ۱۷۴)	کل‌نگری قابلیت است که به دنبال پایدار نمودن سیستم اداری است. بدون نگاهی کل‌نگر، عملاً ناپایداری سیستم بیشتر می‌گردد.
معمارزاده (۱۳۸۶: ۱۷۶)	کل‌نگری قابلیت است که به‌وسیله آن می‌توان توانایی مدیران در داشتن دید سیستمی به کل مجموعه مورد عمل، به عنوان یکی از صلاحیت‌های ادراکی مدیریت را ارزیابی کرد.
(انجمن فارغ‌التحصیلان مدیریت دولتی، ۱۳۸۹: ص ۵۵)	کل‌نگری، خروج از تفکر جزیره‌ای است. حلقه‌ای که جزایر جداگانه دستگاه‌های حکومتی را به یکدیگر متصل نموده و با هم می‌بندد.

بحث در خصوص کل‌نگری، بدون درک محیط میسر نیست. وقتی در خصوص ساختار مناسب نظام اداری صحبت به میان می‌آید باید این ساختار در قالب سیستمی متعامل دیده شود. غفلت از این تفکر، اشتباهی راهبردی در تحلیل وضع موجود و طراحی راهبردهای رسیدن به وضع مطلوب محسوب می‌گردد. (شکل ۱).



شکل ۱. ارتباط ساختار نظام اداری با محیط

پیشینه تحقیق

حاجی میررحیمی و همکاران (۱۳۸۹)، در بخشی از تحقیق خود نسبت به شناسایی محورها و مولفه‌های کلیدی و تعیین روابط سیاست‌های کلی نظام اداری اقدام نموده‌اند. مطابق نتایج این تحقیق، سیاست‌های نظام اداری در شش محور تقسیم‌بندی گردیده است: (۱) عدالت‌محوری؛ (۲) دانش و مهارت‌محوری؛ (۳) دین‌محوری؛ (۴) محوریت معیارهای توسعه؛ (۵) محوریت (تکریم) ارباب‌رجوع؛ (۶)

- عدم وجود قابلیت انطباق تشکیلات دولت با برنامه‌های توسعه‌ای مصوب.
- پسران قادر (۱۳۸۶) مهم‌ترین نقاط ضعف درونی نظام اداری کشور را بدین شرح مطرح می‌نماید:
- 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 اختیارات مقامات ملی و محلی؛
 - توسعه کمی دستگاه‌های دولتی و عدم کارآمدی حوزه نظارتی دولت؛
 - فقدان نظام کارآمد منابع انسانی به منظور افزایش انگیزه و 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.

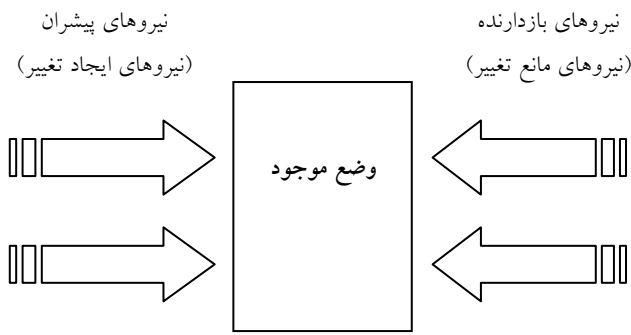
مرور پیشینه نقش مثبت و موثری در افزایش دانش تیم تحقیق در موضوع مورد مطالعه داشته است. این مطالعات بازگوکننده مشکلات متعدد و متنوع ساختار نظام اداری هستند، اما به‌نظر می‌رسد یکی از مقوله‌های اساسی که قابلیت «تفکر سیستمی» است چندان در آن‌ها مورد توجه قرار نگرفته است. به عبارتی ساختار نظام اداری در قالب تحقیقی به محک معیارهای تکفر سیستمی سپرده نشده است، که به‌نظر می‌رسد این تحقیق با پرداختن به این موضوع به‌نوعی، نوآوری در مطالعات ساختار نظام اداری را جستجو می‌نماید.

مدل تحلیلی پژوهش

مطابق آنچه از ادبیات تحقیق مطرح شد، مبنای چارچوب نظری این تحقیق، کاربست تفکر سیستمی در محیط مدیریت راهبردی است. در تفکر سیستمی است که با لحاظ کردن همه نیروهای موثر تاثیرگذار بر ساختار نظام اداری، منطق حرکت راهبرد شکل گرفته از درون قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ساختار نظام اداری از موقعیت موجود به موقعیت مطلوب توجه می‌گردد. یکی از مناسب‌ترین تکنیک‌های تفکر در خصوص درک نیروها با روابط متقابل آن‌ها توسط کرت لوین^۱ ارائه شده است. وی با طرح مدل

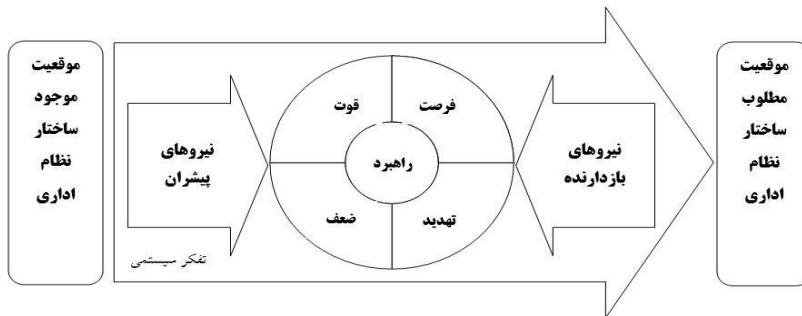
^۱ Kert Lewin

تحلیل میدان نیرو^۱ معتقد است به منظور تجزیه و تحلیل مناسب یک سیستم می‌باید نیروهای کلیدی وارد بر سیستم یا پدیده احصاء و به دو گروه کلی نیروهای پیشران^۲ و نیروهای بازدارنده^۳ تقسیم گردد. نیروهایی که در ثابت نگه داشتن وضع موجود موثرند (نیروهای بازدارنده) و نیروهایی که به سیستم فشار می‌آورند که تغییر رو به سمت بهبود داشته باشد (نیروهای پیشران). در این چارچوب، مبنای شکل‌گیری وضع موجود و شدت نیروهای دو طرف چالش ادامه حیات و امتداد مسیر حرکت آینده سیستم را مشخص می‌نماید (شکل ۳).



شکل ۳. مدل تحلیل میدان نیرو (تارنمای مدیریت تغییر، ۲۰۱۲)

در این تحقیق، مدل مفهومی به طور مشخص متشکل از چندین مولفه اصلی است که در بستر تفکر سیستمی بر راهبردهای ساختار نظام اداری و نیروهای پیشران و بازدارنده، می‌تواند این ساختار را از موقعیت فعلی به موقعیت مطلوب برساند (شکل ۴)



شکل ۴: مدل مفهومی تحقیق (محقق)

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق به لحاظ هدف از نوع کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی است. اصولاً هدف تحقیقات کاربردی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰).

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 متشکل از نمایندگان مرتبط مجلس شورای اسلامی، اعضای هیات علمی مرتبط با حوزه مدیریت دولتی و مدیران ارشد دولتی مرتبط می‌باشند. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران محاسبه شده است. روش نمونه‌گیری نیز به صورت تصادفی طبقه‌ای بوده است. در جدول ۴ مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه آماری 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. عوامل کلیدی محاسبه شده برابر با ۰/۲۳۲۵ 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^۳، ۱۹۹۳). روایی پرسش‌نامه نیز به روش تحلیل محتوای سئوالات پرسش‌نامه و با نظرخواهی از یازده نفر از خبرگان موضوع، مورد تأیید قرار گرفته 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 ۴. مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه آماری

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

¹ stress value

² concept system

³ Trochim

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

به منظور شناسایی راهبردهای بازمهندسی ساختار نظام اداری است در مرحله اول نسبت به شناسایی نیروهای موثر داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و نیروهای موثر خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) اقدام گردید (جدول ۶ و ۷). در جدول ۸ تا ۱۱ رتبه‌بندی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها با توجه به انحراف از میانگین موزون هر یک ارائه شده است.

جدول ۶. تعدادی از نیروهای موثر داخلی (قوت و ضعف) موثر بر ساختار نظام اداری

ردیف	ویژگی	سیاست	تاکید سیاست	عنوان
۱	قوت	۱۰	چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی‌سازی ساختار نظام اداری	انعطاف‌پذیری ساختار نظام اداری در پذیرش و کاربرد فناوری‌های جدید
۲	قوت	۱۰	چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی‌سازی ساختار نظام اداری	تمرکز در وظایف راهبردی دستگاه‌ها
۳	قوت	۱۱	انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی	اختیارات کافی مدیران استانی و پشتیبانی ستادی از تصمیم‌های ایشان
۴	قوت	۱۵	توسعه نظام اداری الکترونیک	برخوردراری و دسترسی نهادها و سازمان‌های دولتی و خصوصی از امکانات فنی مورد نیاز جهت ارائه خدمات دولت الکترونیک
۵	قوت	۲۵	کارآمدی و هماهنگی ساختارها و شیوه‌های نظارت و کنترل در نظام اداری و یکپارچه‌سازی اطلاعات	دارا بودن برنامه‌ها و اهداف مصوب در چارچوب برنامه پنج‌ساله توسعه کشور
۶	ضعف	۱۰	چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی‌سازی ساختار نظام اداری	عدم استقرار کامل نظام شایسته‌سالاری
۷	ضعف	۱۰	چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی‌سازی ساختار نظام اداری	وجود واحدهای موازی و غیرضرور موجد ضعف انسجام، یکپارچگی، هماهنگی و بی‌نظمی در نظام اداری کشور
۸	ضعف	۱۲	اثربخشی و کارآیی در فرآیندها و روش‌های اداری	ضعف ضوابط و استانداردهای اثربخشی و کارایی فعالیت‌ها
۹	ضعف	۱۵	توسعه نظام اداری الکترونیک	نارسایی ارتباط ارگانیک و تعریف شده الکترونیکی بین سازمان‌ها و مردم
۱۰	ضعف	۲۵	کارآمدی و هماهنگی ساختارها و شیوه‌های نظارت و کنترل در نظام اداری و یکپارچه‌سازی اطلاعات	ضعف هماهنگی بین دستگاه‌های نظارتی

جدول ۷. تعدادی از نیروهای موثر خارجی (فرصت و تهدید) موثر بر ساختار نظام اداری

ردیف	ویژگی	سیاست	تاکید سیاست	عنوان
۱	فرصت	۱۰	چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی‌سازی ساختار نظام اداری	توسعه برون سپاری فعالیت‌های بخش دولتی
۲	فرصت	۱۰	چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی‌سازی ساختار نظام اداری	تناسب ساختار نظام اداری با فرهنگ و ارزش‌های انقلاب اسلامی
۳	فرصت	۱۴	کل‌نگری و همسوسازی	گفتمان ولایت فقیه به عنوان مرجع همگرایی نظام تصمیم‌گیری
۴	فرصت	۱۴	کل‌نگری و همسوسازی	وجود سند چشم‌انداز
۵	فرصت	۱۵	توسعه نظام اداری الکترونیک	وجود دانش فنی بومی در زمینه طراحی و ساخت تجهیزات شبکه امن دولت الکترونیک
۶	تهدید	۱۰	چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی‌سازی ساختار نظام اداری	افزایش شکاف به واسطه عدم درست‌اندازگی نظام اداری به واسطه تعداد زیاد نیروی انسانی
۷	تهدید	۱۱	انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی	افزایش رقابت بخش دولتی با بخش غیردولتی به‌عنوان رقیب و نه پشتیبان
۸	تهدید	۱۵	توسعه نظام اداری الکترونیک	امکان نفوذ در شبکه دولت الکترونیک به واسطه پائین بودن امنیت شبکه
۹	تهدید	۱۵	توسعه نظام اداری الکترونیک	عدم توسعه متوازن قوانین حقوقی و قانونی دولت الکترونیک
۱۰	تهدید	۲۵	کارآمدی و هماهنگی ساختارها و شیوه‌های نظارت و کنترل در نظام اداری و یکپارچه سازی اطلاعات	افزایش تداخل وظایف دستگاه‌های نظارتی

جدول ۸: رتبه‌بندی قوت‌ها با توجه به انحراف از میانگین موزون قوت‌ها

ردیف	سیاست‌ها/ ابعاد	قوت	ضریب اهمیت	میانگین امتیاز	امتیاز موزون	انحراف از میانگین امتیاز موزون قوت‌ها
۱	کل‌نگری و همسوسازی	نیروی انسانی مستعد	۰,۰۲۶۰	۳,۰۴۰۸۲	۰,۰۸۸۶	۰,۰۷۶
۲	چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی‌سازی ساختار نظام اداری	انعطاف‌پذیری ساختار نظام اداری در پذیرش و کاربرد فناوری‌های جدید	۰,۰۲۵۷	۳,۰۴۱۳۳	۰,۰۸۷۸	۰,۰۰۱
۳	اثربخشی و کارایی در فرآیندها و روش‌های اداری	توانمندسازی کارکنان با آموزش‌های معطوف به اثربخشی و کارایی	۰,۰۲۵۷	۳,۰۳۶۷۳	۰,۰۸۶۷	۳,۰۸۳
۴	کارآمدی و هماهنگی ساختارها و شیوه‌های نظارت و کنترل در نظام اداری و یکپارچه‌سازی اطلاعات	امکان ترویج فرهنگ خودکنترلی	۰,۰۲۵۵	۳,۰۳۷۲۴	۰,۰۸۵۹	۳,۰۰۹
۵	هماهنگی و تعامل اثربخش	قابلیت استقرار الگوی مدیریت دانش در سازمان	۰,۰۲۵۹	۳,۰۲۹۰۸	۰,۰۸۵۱	۲,۰۲۹

جدول ۹: رتبه‌بندی ضعف‌ها با توجه به انحراف از میانگین موزون ضعف‌ها

ردیف	سیاست‌ها/ ابعاد	ضعف	ضریب اهمیت	میانگین امتیاز	امتیاز موزون	انحراف از میانگین
۱	چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی‌سازی ساختار نظام اداری	عدم استقرار کامل نظام شایسته‌سالاری	۰,۰۲۸۲	۱/۵۱۵۳	۰/۰۴۲۷	۴/۱۱
۲	کارآمدی و هماهنگی ساختارها و شیوه‌های نظارت و کنترل در نظام اداری و یکپارچه‌سازی اطلاعات	عدم توجه اثربخش به «رضایتمندی مردم»	۰/۰۲۷۹	۱/۴۸۴۷	۰/۰۴۱۵	۲/۸۶
۳	انعطاف‌پذیری و ضعف تمرکز اداری و سازمانی	تمرکز بالا به واسطه وجود انحصار دولتی	۰/۰۲۶۰	۱/۵۷۸۶	۰/۰۴۱۰	۲/۴۲
۴	چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی‌سازی ساختار نظام اداری	وجود واحدهای موازی و غیرضرور موجد ضعف انسجام، یکپارچگی، ناهماهنگی و بی‌نظمی در نظام اداری کشور	۰/۰۲۵۱	۱/۶۱۷۳	۰/۰۴۰۶	۱/۹۷
۵	هماهنگی و تعامل اثربخش	ضعف در هماهنگی بین دستگاه‌های اداری	۰/۰۲۵۷	۱/۵۶۴۳	۰/۰۴۰۳	۱/۶۵

جدول ۱۰: رتبه‌بندی فرصت‌ها با توجه به انحراف از میانگین موزون فرصت‌ها

ردیف	سیاست‌ها / ابعاد	فرصت	ضریب اهمیت	میانگین امتیاز	امتیاز موزون	انحراف از میانگین
۱	کل‌نگری و همسوسازی	گفتمان ولایت فقیه به عنوان مرجع همگرایی نظام تصمیم‌گیری	۰/۰۳۰۱	۳/۵۵۱۰	۰/۱۰۷۰	۱/۴۹
۲	کل‌نگری و همسوسازی	وجود سند چشم‌انداز	۰/۰۲۸۶	۳/۵۵۶۱	۰/۱۰۱۸	۰/۹۷۴
۳	هماهنگی و تعامل اثربخش	قابلیت اصلاح قانون مدیریت خدمات کشوری	۰/۰۲۷۷	۳/۵۶۶۳	۰/۰۹۸۷	۰/۶۶۵
۴	انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی	تمرکز تصمیم‌گیری در خصوص مسائل راهبردی کشور	۰/۰۲۸۵	۳/۴۴۳۹	۰/۰۹۸۲	۰/۶۰۶
۵	چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی‌سازی ساختار نظام اداری	توسعه برون‌سپاری فعالیت‌های بخش دولتی	۰/۰۲۸۴	۳/۴۴۳۹	۰/۰۹۷۷	۰/۵۵۹

جدول ۱۱: رتبه‌بندی تهدیدها با توجه به انحراف از میانگین موزون تهدیدها

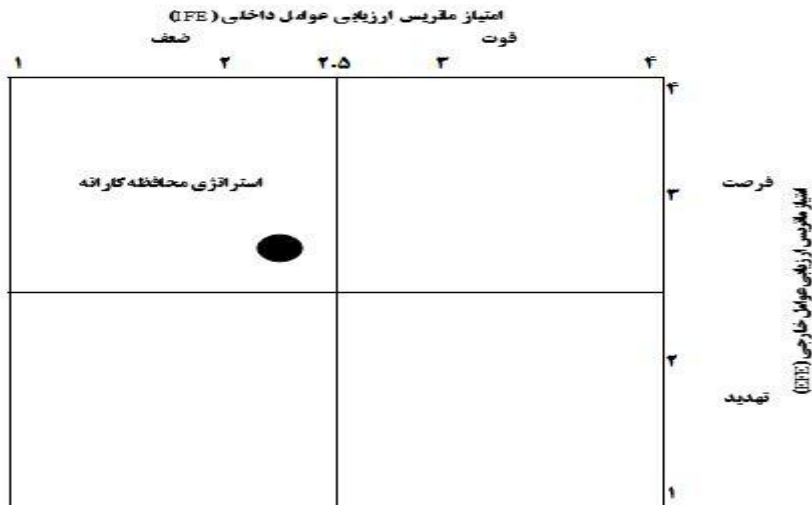
ردیف	سیاست‌ها / ابعاد	تهدید	ضریب اهمیت	میانگین امتیاز	امتیاز موزون	انحراف از میانگین
۱	هماهنگی و تعامل اثربخش	کمرنگ بودن مفهوم وجدان کاری و عدم توجه لازم به مبانی ارزشی	۰/۰۲۷۷	۱/۷۲۴۵	۰/۰۴۷۷	۰/۵۶۳
۲	کل‌نگری و همسوسازی	تفکر کوتاه مدت و جزء نگر در دستگاه‌های اداری	۰/۰۲۹۵	۱/۵۴۵۹	۰/۰۴۵۵	۰/۳۴۱
۳	انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی	ضعف مدیریت صحیح منابع	۰/۰۲۹۶	۱/۵۳۶۷	۰/۰۴۵۵	۰/۳۳۵
۴	انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی	عدم استقرار نظام ارزیابی اثربخشی و کیفیت خدمات در کشور	۰/۰۲۸۶	۱/۵۶۶۳	۰/۰۴۴۹	۰/۲۷۳

ردیف	سیاست‌ها / ابعاد	تهدید	ضرب اهمیت	میانگین امتیاز	امتیاز موزون	انحراف از میانگین
۵	کل نگر و همسوسازی	بخشی‌گرایی و سازمان گرایی بدون توجه به کلیت ساختار نظام اداری	۰/۰۲۷۷	۱/۶۰۷۱	۰/۰۴۴۵	۰/۲۳۸

بعد از محاسبه امتیاز ماتریس عوامل داخلی و خارجی (معادله ۱ و ۲) نسبت به انعکاس آن در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی اقدام گردید (شکل ۵). همانگونه که ملاحظه می‌گردد مطابق نظر خبرگان، منطقه مورد نظر در حوزه محافظه‌کارانه بوده است، از این‌رو راهبردهای معطوف به این حوزه می‌باید برای بازمهندسی ساختار نظام اداری اتخاذ گردد.

$$\text{معادله شماره ۱} \quad \text{قوت‌ها} + \text{ضعف‌ها} = \text{امتیاز ماتریس عوامل داخلی} \quad ۰,۹۲۷ + ۱,۳۲۵ = ۲,۲۵۱$$

$$\text{معادله شماره ۲} \quad \text{فرصت‌ها} + \text{تهدیدها} = \text{امتیاز ماتریس عوامل خارجی} \quad ۰,۶۷۴ + ۱,۹۳۴ = ۲,۶۰۸$$



شکل ۵: ماتریس ارزیابی موقعیت عوامل داخلی و خارجی (یافته‌های تحقیق)

در مرحله بعد با نظرخواهی از خبرگان و استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی نسبت به محاسبه امتیاز هر یک از راهبردها در تعامل با هر یک از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید اقدام گردید. در نهایت در جدول ۱۲ رتبه‌بندی سه راهبرد بازمهندسی ساختار نظام اداری ارائه شده است.

جدول ۱۲. رتبه‌بندی راهبردها با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی

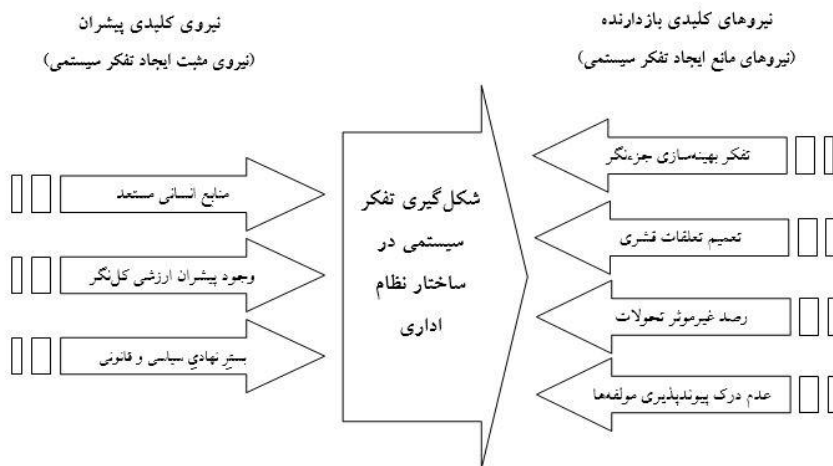
رتبف	عنوان راهبرد	امتیاز	امتیاز نسبی
۱	اصلاح قانون مدیریت خدمات کشوری و سایر قوانین ناهمسو بر اساس سیاست های کلی نظام اداری در جهت تقویت هماهنگی بین دستگاه های اجرائی، افزایش انسجام و یکپارچگی در نظام اداری کشور، افزایش رضایتمندی مردم، توسعه شایسته سالاری و افزایش انگیزه و فرصت برای حضور بخش غیردولتی در فعالیتهای تصدی‌گری دولت	۴۵.۶۷	٪۲۶.۳
۲	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	۴۳.۱۱	٪۲۴.۷
۳	تبیین گفتمان ولایت فقیه در حوزه سیاست‌گذاری نظام اداری به منظور اصلاح ساختار نظام اداری با تاکید بر استقرار روابط و ارزیابی شایسته‌سالاری در آن نظام و با هدف ارتقای سطح رضایتمندی مردم از نظام اداری با بهره‌گیری از رسانه‌ها	۴۲.۹۷	٪۲۴.۶

به‌منظور شناسایی نیروهای کلیدی موثر در شکل‌گیری تفکر سیستمی در ساختار نظام اداری را مدنظر داشت. مصاحبه‌های نیمه عمیق با خبرگان انجام شد. سعی بر این بود در اولین گام کلیه عوامل موثر بر شکل‌گیری تفکر سیستمی در دو شکل نیروهای پیشران (سازنده) و نیروهای بازدارنده (تخریب‌گر) در ساختار نظام اداری شناسایی گردد. بخشی از نیروهای شناسایی شده در جدول ۱۳ نشان داده شده است. سپس در جلسات خبرگی طبقه‌بندی از نیروهای شناسایی شده در قالب طبقاتی کلی‌تر ارائه گردید (شکل ۶).

جدول ۱۳: عوامل و نیروهای کلیدی موثر بر شکل‌گیری تفکر سیستمی در ساختار نظام اداری کشور

رتبف	عوامل موثر	شکل تاثیر	طبقه
۱	درس‌آموزی از تجارب طراحی و اجرای اسناد فرابخشی	پیشران	بستر نهادی سیاسی و قانونی
۲	درس‌آموزی از تجارب طراحی و اجرای اسناد فرادستگاهی	پیشران	بستر نهادی سیاسی و قانونی

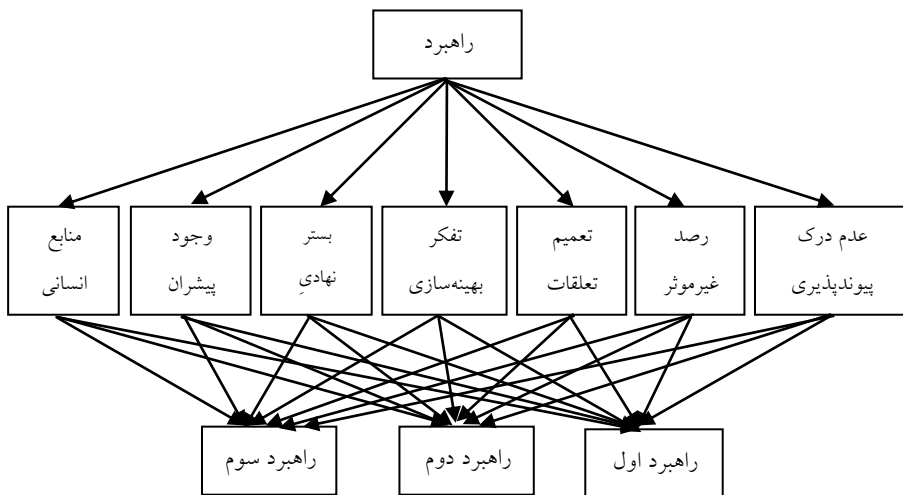
ردیف	عوامل موثر	شکل تاثیر	طبقه
۳	وجود اسناد بالادستی مانند سیاست‌های کلی نظام اداری و سند چشم‌انداز برای کل‌نگری	پیشران	بستر نهادی سیاسی و قانونی
۴	وجود پژوهش‌های نظری و تجارب کاربردی مرتبط	پیشران	بستر نهادی سیاسی و قانونی
۵	وجود منابع انسانی مستعد (برای تغییر رویکرد بهبود کل‌نگری)	پیشران	منابع انسانی مستعد
۶	مبانی و محک‌های دینی موید کل‌نگری و ماموریت‌گرایی تا وظیفه‌گرایی	پیشران	وجود پیشران ارزشی کل‌نگر
۷	بخشی‌گرایی و سازمان‌گرایی بدون توجه به کلیت ساختار نظام اداری	بازدارنده	تفکر بهینه‌سازی جزء‌نگر
۸	تفکر کوتاه مدت و پروژه‌ای در کل‌نگری (توجه به فعالیت‌ها و عملکردهای مقطعی و کوتاه مدت)	بازدارنده	تفکر بهینه‌سازی جزء‌نگر
۹	عدم پایداری به اولویت‌ها، خودمحوری و بروز رفتارهای خارج از چارچوب کل‌نگری	بازدارنده	تفکر بهینه‌سازی جزء‌نگر
۱۰	تداخل و همپوشانی در وظایف اداری و ایجاد نیروهای بازدارنده نوپدید و هم‌پیوند	بازدارنده	عدم درک پیوندپذیری مولفه‌ها
۱۱	دستورهای کاری متعدد در بهبود ساختار نظام اداری	بازدارنده	عدم درک پیوندپذیری مولفه‌ها
۱۲	ابهام در خط‌مشی‌گذاری‌ها و عدم امکان تمرکز در کل‌نگری	بازدارنده	عدم درک پیوندپذیری مولفه‌ها
۱۳	تعامل غیرموثر ذی‌نفعان در فهم فراگیر کل‌نگری	بازدارنده	عدم درک پیوندپذیری مولفه‌ها
۱۴	وظایف و فعالیت‌های موازی بر هم زنده دیدبانی تحولات بهبود ساختار نظام اداری (اختلال در پوشش‌پذیری، پایش‌گری و اصلاح در بهبود ساختار)	بازدارنده	رصد غیرموثر تحولات
۱۵	تقلیدگرایی از تجربیات غیربومی در متحول‌سازی ساختار نظام اداری	بازدارنده	رصد غیرموثر تحولات
۱۶	تاثیر گرایش‌های سیاسی و اقتصادی در انسجام کل‌نگری	بازدارنده	تعمیم تعلقات قشری



شکل ۶: نیروهای کلیدی موثر در شکل‌گیری تفکر سیستمی در ساختار نظام اداری کشور (یافته‌های تحقیق)

برای پاسخ به سؤال اصلی که هدف از آن شناسایی مناسب‌ترین راهبرد بازمهندسی ساختار نظام اداری با توجه به نیروهای کلیدی موثر در شکل‌گیری تفکر سیستمی بوده، از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی استفاده شد. برای حل مسائل تصمیم‌گیری از طریق تحلیل سلسله مراتبی باید مساله را به دقت و با همه جزئیات تعریف و تبیین کرد و جزئیات آن را به صورت ساختار سلسله‌مراتبی ترسیم نمود (مومنی، ۱۳۸۵: ۳۴). تحلیل سلسله مراتبی و کاربرد آن بر سه اصل استوار است: ۱) برپایی یک ساختار و قالب رده‌ای برای مساله؛ ۲) برقراری ترجیحات از طریق مقایسه‌های زوجی؛ ۳) برقراری سازگاری منطقی از اندازه‌گیری‌ها (اصغری، ۱۳۸۸: ۶۷). بر این اساس از خبرگان خواسته شد که نسبت به تکمیل پرسش‌نامه مقایسه‌های زوجی اقدام کنند. سپس پرسشنامه‌های تکمیل شده در نرم‌افزار اکسپرت چویس^۱ وارد و در نهایت وزن مناسب‌ترین راهبرد محاسبه گردید. ساختار رده‌ای یا درختی انتخاب مناسب‌ترین راهبرد در تلاقی نیروهای کلیدی پیشران و بازدارنده در شکل ۷ نشان داده شده است.

¹ Expert Choice



شکل ۷. درخت سلسله مراتب مناسب‌ترین راهبرد بازمهندسی ساختار نظام اداری کشور با توجه به نیروهای کلیدی تفکر سیستمی

مطابق نتایج کاربرد تکنیک تحلیل سلسله مراتبی، مشخص شد که راهبرد اول یعنی «اصلاح قانون مدیریت خدمات کشوری و سایر قوانین ناهمسو بر اساس سیاست‌های کلی نظام اداری در جهت تقویت هماهنگی بین دستگاه‌های اجرائی، افزایش انسجام و یکپارچگی در نظام اداری کشور، افزایش رضایتمندی مردم، توسعه شایسته‌سالاری و افزایش انگیزه و فرصت برای حضور بخش غیردولتی در فعالیت‌های تصدی‌گری دولت» با توجه به نیروهای کلیدی موثر بر تفکر سیستمی، نسبت به دو راهبرد دیگر از اولویت بیشتری برخوردار است (جدول ۱۴).

جدول ۱۴. محاسبه اوزان نیروها و راهبردها

راهدردها/ نیروها	منابع انسانی مستعد	وجود پیشران ارزشی کل نگر	بستر نهادی سیاسی و قانونی	عدم تفکر بهینه سازی جزء نگر	عدم تعمیم تعلقات قشری	رصد موثر تحولات	درک پیوندپذیری مولفه‌ها	وزن راهبردها
راهبرد اول	۰.۸۷	۰.۷۶	۱	۱	۰.۷۸	۰.۸۷	۱	۰.۴
راهبرد دوم	۱	۰.۷۱	۰.۷۸	۰.۸۳	۱	۱	۰.۶۳	۰.۳۲
راهبرد سوم	۰.۷۱	۱	۰.۸۳	۰.۸۶	۰.۷۴	۰.۷۵	۰.۸	۰.۲۸
وزن نیروها	۰.۲۱	۰.۱۳	۰.۰۹	۰.۲۴	۰.۱۸	۰.۰۸	۰.۰۷	۱

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

ساختار نظام اداری عاملی بنیادی در بهبود ساختار نظام اداری است. یکی از مشکلات راهبردی نظام اداری کشور ضعف در شکل‌گیری تفکر سیستمی در مجموعه نظام اداری است. تدوین راهبردی که ساختار موجود نظام اداری را به ساختاری مطلوب سوق دهد شرط لازم بهبود نظام اداری است ولی شرط کافی برای این کار خطیر نیست. به عبارت دیگر، به سبب پیچیدگی ساختاری نظام اداری، راهبرد مناسب باید به محک معیارهای تفکر سیستمی نیز سپرده شود. مطابق نتایج تحقیق، سه راهبرد می‌تواند با بازمهندسی ساختار نظام اداری، مطلوبیت را برای این ساختار در پشتیبانی ایده‌آل نظام اداری مهیا کند. ارزیابی متداول راهبردهای سه‌گانه از طریق ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی حاکی از آن است که راهبرد «اصلاح قانون مدیریت خدمات کشوری و سایر قوانین ناهمسو بر اساس سیاست‌های کلی نظام اداری در جهت تقویت هماهنگی بین دستگاه‌های اجرائی، افزایش انسجام و یکپارچگی در نظام اداری کشور، افزایش رضایتمندی مردم، توسعه شایسته‌سالاری و افزایش انگیزه و فرصت برای حضور بخش غیردولتی در فعالیت‌های تصدی‌گری دولت» از بیشترین قوام و مطلوبیت در طی مسیر مورد نظر برخوردار است. ضمن این که این راهبرد در تبیین معیارهای تفکر سیستمی در ساختار نظام اداری یعنی «منابع انسانی مستعد تغییر»، «وجود پیشران ارزشی کل‌نگر»، «بستر نهادی سیاسی و قانونی»، «عدم تفکر بهینه‌سازی جزء‌نگر»، «عدم تعمیم تعلقات قشری»، «رصد موثر تحولات»، «درک پیوندپذیری مولفه‌ها» نیز بیشترین قابلیت را دارد.

پیشنهادها:

- توانمندسازی منابع انسانی به معنای سرمایه واقعی نظام و توجه به این امر که بدون تغییر در الگوهای ذهنی منابع انسانی، تغییر ساختار نظام اداری حتی با کاربست بهترین راهبرد و صرف بیشترین هزینه از وضع موجود به وضع مطلوب انتقال نخواهد یافت؛
- ارائه آموزش‌های اثربخش به منظور جهت‌دادن منابع انسانی سطوح مختلف اداری به تفکر سیستمی در فرآیندی تدریجی، زمان‌بندی شده و بازخورد محور؛
- پرهیز از بهینه‌سازی جزئی در هر سطح - اعم از بخشی و سازمانی - و تلاش در جهت بهبود کل ساختار نظام اداری کشور با همراستا سازی خرده سیاست‌ها؛
- تبیین و کاربست منابع غنی دینی و گفتمان ولایت فقیه در قالب مولفه‌ها و شاخص‌های عملیاتی در ارائه تصویری کلان از ساختار مطلوب نظام اداری در جامعه اسلامی مبتنی بر مأموریت‌ها و رسالت‌ها؛

- عدم تعمیم تعلقات قشری اعم از تمایلات و وابستگی‌های سیاسی یا صنفی به ساختار نظام اداری در هر سطحی از برش تقسیمات کشوری؛
- استفاده موثر از بستر نهادی موجود اعم از ساختارهای سازمانی و نظام‌های حقوقی و قانونی به عنوان ابزار پیشرفت کشور و جایگزین نمودن این ساختار از ابزار پیشرفت به اهداف پیشرفت؛
- تعیین نهاد متولی پویش و پایش شاخص‌های کلان فرادستگاهی و فرابخشی و رصد تحولات راهبردی مرتبط بدون افزایش ساختار و تشکیلات جدید اداری.

منابع

الف- منابع فارسی

- استرمن، جان‌دی (۱۳۹۵). پویایی‌شناسی کسب و کار: تفکر سیستمی و مدل‌سازی برای جهانی پیچیده، ترجمه کوروش برارپور، بنفشه بهزاد و لاله رضایی‌عدل، تهران: انتشارات سمت.
- انجمن فارغ‌التحصیلان مدیریت دولتی (۱۳۸۹). اشتغال، چالش‌ها و راهکارها، چاپ اول، تهران: انتشارات انجمن فارغ‌التحصیلان مدیریت دولتی ایران.
- بک‌هارد، پریچارد؛ پریچارد، ون‌دی (۱۳۸۲). مدیریت تحول و نوآوری، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، چاپ دوم، تهران: انتشارات مدیران.
- پیرس، جان؛ رابینسون، ریچارد (۱۳۹۳). برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، چاپ هفتم، تهران: انتشارات یادواره کتاب.
- توحیدی، ارسطو (۱۳۹۰). فرآیند جامع سازمان‌دهی، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی.
- جکسون، مایکل سی (۱۳۹۵). تفکر سیستمی: کل‌گرایی خلاق برای مدیران، ترجمه علی محمد احمدوند و غلام جاپلقیان، چاپ دوم، تهران: انتشارات جهان جام جم.
- جونز، گارت آر (۱۳۹۲). تئوری، طراحی و تغییر سازمانی، ترجمه حسین صفرزاده و محمدرضا دارایی، چاپ دوم، تهران: انتشارات مهربان نشر.
- حاجی میررحیمی، سید داود؛ مخبر دزفولی، عبدالله؛ نوروزی، عباس (۱۳۸۹). فرهنگ سازمانی جهاد بستری مناسب برای اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری در فرآیند تحقق چشم‌انداز افق ۱۴۰۴ ایران. همایش مدیریت و فرهنگ جهادی، قابل دسترس در: <http://www.maj.ir>
- حسن‌بیگی، ابراهیم (۱۳۸۹). عوامل اصلاح و کیفی‌سازی نظام اداری در کشور، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
- حسین‌بیگی، ابراهیم (۱۳۹۰). مدیریت راهبردی، چاپ اول: تهران، انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۹۰). پایه‌ریزی نظریه عزت و کاربری آن در سیاست‌گذاری‌های علوم انسانی، دومین کنگره علوم انسانی.
- راث، ویلیام (۱۳۸۳). نگرش سیستمی در ریشه‌ها و آینده تئوری مدیریت، ترجمه مهدی جمشیدیان، چاپ اول، اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.
- رضائیان، علی (۱۳۹۵). مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
- ریاحی، بهروز (۱۳۸۴). نظریه نوین مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران: طراحی دولت کیفیت مدار، 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.

- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه (۱۳۹۰). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، چاپ بیست و دوم، تهران: نشر آگاه.
- طباطبایی، احمد (۱۳۹۰). تبیین سیاست‌های کلی نظام اداری کشور (مبانی نظری، الگوی عملی برای سیاست‌گذاری، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی اجرایی، چاپ اول، تهران: انتشارات فرآزمپردازش.
- عابدجعفری، حسن؛ کیمایی، علی‌رضا (۱۳۸۶). فرهنگ جامع مدیریت، تهران: انتشارات اندیشه خلاق، ثامن الحجج (ع).
- فارسی، زهرا؛ صلصالی، مهوش (۱۳۸۶). «مفهوم مراقبت و متاپارادایم‌های پرستاری در اسلام»، فصلنامه علمی - پژوهشی علم و تزکیه، پاییز و زمستان ۱۳۸۶، شماره ۶۶ و ۶۷.
- فرشباف ماهریان، جواد؛ ابراهیمیان، جواد (۱۳۸۹). بررسی سیاست‌های کلی نظام اداری و تاثیر آن بر شایسته سالاری، قابل دسترس در: <http://www.saramadan1404.ir>.
- کرد نائیج، اسدالله؛ مقیمی، سید محمد؛ قناتی، سوسن؛ یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۸). «بررسی رابطه بین عناصر ساختار سازمانی و فرهنگ کارآفرینانه در دانشگاه تهران»، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۳، صص. ۱۱۹-۱۳۴.
- کاظمی، سیدحسین؛ نظامی، قدیر (۱۳۸۹). «الزامات اجرای سند چشم‌انداز در فرآیند ساختار مدیریت کلان کشور»، ماهنامه راهبرد بومی، دانشگاه عالی دفاع ملی، شماره ۱۰۶، صص. ۴۱-۶۵.
- گروه مطالعاتی آینده‌پژوهی (۱۳۹۳). بازمهندسی ساختار نظام اداری جمهوری اسلامی ایران، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
- مجموعه مصوبات سیاست‌های کلی (۱۳۸۸). مصوبه مورخ ۱۳۸۸/۱۰/۱۳ مجمع تشخیص مصلحت نظام در مورد سیاست‌های کلی، دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام، انتشارات اداره کل ارتباطات دبیرخانه مجمع.
- مشبکی اصفهانی، اصغر؛ جمالی، حسن (۱۳۸۹). «بهبود نظام اداری، به‌سمت خصوصی‌سازی و عدم‌تمرکز»، نشریه تدبیر، شماره ۲۱۶.
- معمارزاده، غلامرضا (۱۳۸۶). مبانی مدیریت دولتی، چاپ اول، تهران: انتشارات ترمه.
- منطقی، محسن (۱۳۸۹). «بازمهندسی، راه کارها و چالش‌ها»، ماهنامه معرفت، شماره ۱۳۷.
- مومنی، منصور (۱۳۸۵). مباحث نوین تحقیق در عملیات، تهران: انتشارات دانشگاه مدیریت دانشگاه تهران.
- میتزبرگ، هنری (۱۳۸۸). سازماندهی پنج الگوی کارساز، ترجمه ابوالحسن فقیهی، حسین وزیری سابق، چاپ پنجم، تهران: انتشارات مدیریت دولتی.
- 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 ارتقاء قابلیت و توانمندی دولت»، نشریه پژوهش‌های مدیریت، شماره ۸۸.
- نجف‌بیگی، رضا (۱۳۸۶). سازمان و مدیریت، چاپ چهارم، تهران: انتشارات ترمه.

- نصیری، علی رضا؛ قاضی طباطبایی، سعید (۱۳۸۲). «ساختار سازمانی مناسب برای دانشگاه‌های مجازی»، نشریه دانش مدیریت، شماره ۶۰ و ۶۱، صص. ۲۳۴-۲۱۹.
- الوانی، مهدی (۱۳۷۹). «موانع ساختاری اجرای برنامه‌های توسعه در ایران»، فصلنامه مدیریت و توسعه، دوره دوم، شماره ۷.
- هیچنز، درک کی (۱۳۸۲). کاربرد اندیشه سیستمی، ترجمه رشید اصلانی، چاپ دوم، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

ب- منابع انگلیسی

- Ambos T. C.; Schlegelmilch B.; Ambos B.; Brenner, B. (2009). "Evolution of organizational structure and capabilities in internationalizing Banks; "The CEE Operations of UniCredit's Vienna Office, Long Range Planning, 42(5-6).
- Change management (2012). available through: www.change-management-coach.com.
- 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).
- Nash, Kate (2000). Contemporary Political Sociology, Globalization, Politics, and Power, London and New York: Blackwell, pp. 156-159.
- Ramezan M. (2011). "Intellectual capital and organizational organic structure in knowledge society: How are these concepts related?" International Journal of Information Management, 31(1).
- Ramos, Jose M. (2010). Movements toward holism in futures inquiry, Futures, 42, pp.115-124.
- 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 E-government virtual organizations, Expert Systems with Applications 39, pp.389-401.