

آینده پژوهی بهره‌وری دولت در پایان برنامه هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (افق ۱۴۰۷)

رضا ذبیحی^{۱*}، محمدرضا فلاح^۲

چکیده

زمینه: داشتن تصویر صحیح از آینده بهره‌وری دولت و برنامه‌ریزی برای آن، نقش مهمی در توسعه یک کشور دارد. از طرف دیگر پایین بودن بهره‌وری در بخش دولتی ایران، اهمیت آینده پژوهی بهره‌وری دولت را دو چندان می‌نماید.

هدف: پژوهش حاضر به دنبال شناسایی آینده بهره‌وری دولت با رویکرد سناریونگاری می‌باشد.

روش‌ها: برای احصای پیشران‌های اصلی، ضمن مرور پیشینه و مصاحبه با خبرگان در قالب مدل شوارتز، از فن دلفی استفاده گردید. بعد از غربال پیشران‌های کلیدی با آزمون بینم، دو پیشران اصلی با روش تحلیل سلسله مراتبی (با توجه به میزان اهمیت و عدم قطعیت) شناسایی و چارچوب سناریوهای آینده مشخص گردید. سناریوهای پژوهش با استفاده از ابزار تعاریف ریشه‌ای تدوین و سناریوی محتمل با تکنیک سکا تعیین شد.

یافته‌ها: ۲۸ پیشران شناسایی شده اولیه با به‌کارگیری آزمون بینم غربال شدند و ۱۱ پیشران (دارای ضریب معناداری کمتر از ۵ درصد) با روش تحلیل سلسله مراتبی، اولویت‌بندی شدند. عوامل «نیروی انسانی» و «ساختار»، به عنوان پیشران‌های اصلی، احصا شدند و چهار سناریو برای آینده بهره‌وری دولت با عنوان عصر ستاره‌ها، عصر غول‌ها، عصر عنکبوتی و عصر لاک‌پشتی توسعه یافتند.

نتیجه‌گیری: با استفاده از تکنیک سکا، سناریوی عصر عنکبوتی به عنوان محتمل‌ترین سناریو انتخاب شد. در نهایت، پیشنهادهای کاربردی تحقیق، بر اساس بدترین و محتمل‌ترین سناریو با توجه به رویکرد شوپنهاوری و با رویکرد دیالکتیک منفی توسعه یافتند.

واژگان کلیدی: آینده‌پژوهی، بهره‌وری، دولت، سناریونگاری

^۱ گروه مدیریت دولتی، دانشکده‌های فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران. (نویسنده مسئول) r.zabihi@ut.ac.ir

^۲ گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران.

مقدمه

بهره‌وری دولت از مولفه‌های اصلی توسعه یک کشور محسوب می‌شود. همانگونه که هولزر و بالارد بیان می‌دارند، یک جامعه مولد به یک دولت بهره‌ور وابسته است (هولزر و بالارد؛ ۲۰۲۱: ۱). بهره‌وری به عنوان یک فرهنگ و دیدگاه فکری و به مفهوم هوشمندانه کار کردن، یکی از مبنایی‌ترین مسیرهای حصول تولید بالا و ضرورتی جهت تامین رفاه محسوب می‌شود که همیشه مورد توجه مدیران کشورهای مختلف بوده است (خدابخشی، ۱۴۰۳: ۲۷۰). از طرفی دیگر با افزایش استانداردهای زندگی، مردم تقاضای خدمات بهتری را از دولت دارند، در پاسخ به این تقاضا باید دستاوردهای بیشتر با استفاده از منابع کمتر تحقق یابد. با رشد بهره‌وری، دولت قادر به ارائه بهتر و بیشتر خدمات اجتماعی شده و توانایی انجام بهتر امور و توسعه برنامه‌های اثربخش‌تر و کارآتر را دارا می‌شود. حدود ۸۳ درصد سرمایه‌گذاری در پروژه‌های زیرساختی در کشورهای توسعه یافته و اقتصادهای نوظهور در سال ۲۰۱۷ توسط بخش دولتی انجام شده است (گزارش بانک جهانی، ۲۰۱۷). در گزارش جدید سازمان بهره‌وری آسیایی که در سال ۲۰۲۳ منتشر شده است، وضعیت بهره‌وری ایران گزارش شده است. بهره‌وری کل عوامل (TFP) و متوسط نرخ رشد سالانه بهره‌وری نیروی کار ایران (به عنوان یک عامل مهم در بهره‌وری کل عوامل) به شرح جدول شماره یک نمایش داده شده است (APO، ۲۰۲۳: ۱۳۸). گزارش مذکور حاکی از وضعیت نه چندان مناسب بهره‌وری در ایران می‌باشد.

همچنین مطابق آخرین گزارش تفصیلی رقابت پذیری جهانی (GCR) در سال ۲۰۱۹ ایران با کسب امتیاز ۵۳ از ۱۰۰ در رتبه ۹۹ از بین ۱۴۱ کشور ایستاده است (GCR، ۲۰۱۹: ۲۸۶). مطابق این گزارش که توسط مجمع جهانی اقتصاد منتشر می‌شود، افزایش بهره‌وری به عنوان مهمترین عامل تعیین کننده رشد اقتصادی بلند مدت مطرح شده است. در این گزارش عوامل بهره‌وری در ۱۲ محرک اصلی دسته بندی شده‌اند. این ۱۲ محرک بهره‌وری عبارت از رکن محیط توانمندساز (نهادهای، زیرساخت‌ها، بخش ICT، ثبات اقتصاد کلان)، رکن سرمایه انسانی (سلامت و مهارت)، رکن بازار (کارایی بازار کار، کارایی بازار نیروی کار، توسعه بازار مالی، اندازه بازار) و رکن زیست بوم نوآوری (پویایی کسب و کار و نوآوری) می‌باشد. افزایش رقابت پذیری، کلید بهبود استانداردهای زندگی است، موضوعی که باعث می‌شود شاخص رقابت پذیری جهانی به عنوان سنجه پیشران‌های بهره‌وری کل عوامل تولید در نظر گرفته شود (GCR، ۲۰۱۹: ۱).

در سیاست‌های ابلاغی برنامه هفتم پیشرفت به بهره‌وری کل عوامل تولید (منابع انسانی و نیروی کار، سرمایه و فناوری و مدیریت) توجه ویژه‌ای صورت گرفته است (سیاست‌های ابلاغی برنامه هفتم پیشرفت، ۱۴۰۱).

با توجه به اهمیت ذکر شده برای بهره‌وری، از منظر راهبردی، کشورهایی در مسیر بهره‌وری و توسعه موفق هستند که بتوانند آینده را هر چه بهتر دیده و برای آن، برنامه لازم را تدارک ببینند. یکی از ابزارهای مهم برای این منظور آینده پژوهی در حوزه بهره‌وری سازمان‌های دولتی با در نظر گرفتن زیست بوم‌های مختلف و بازیگران اصلی این حوزه به شکل پایدار و فراگیر می‌باشد.

جدول شماره ۱: وضعیت درصد رشد سالانه بهره‌وری نیروی انسانی و بهره‌وری کل عوامل (TFP) ایران

سال	۲۰۲۰-۲۰۲۱	۲۰۱۹-۲۰۲۰	۲۰۱۵-۲۰۱۹	۲۰۱۰-۲۰۱۵	۲۰۰۵-۲۰۱۰	۲۰۰۰-۲۰۰۵	۱۹۹۵-۱۹۹۰
درصد رشد سالانه بهره‌وری نیروی انسانی	۲.۸	۳.۱	-۰.۸	-۱.۵	۶.۱	۳.۴	۰.۹
رتبه در بین ۲۵ کشور عضو	۱۶	۶	۲۵	۲۵	۴	۱۴	۱۹
رشد TFP	۲.۶	۲	-۰.۷	-۲.۲	۳.۳	۳.۷	۱.۳
رتبه در بین ۲۵ کشور عضو	۱۶	۲	۲۲	۲۵	۳	۲	۱۰

² Total factor productivity³ The Global Competitiveness Report¹ Holzer& Ballard

پایان سال ۱۴۰۷ چگونه است؟ تاریخ مذکور بر اساس پایان برنامه پنجساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران لحاظ گردیده است.

مبانی نظری

فرهنگ لغت وبستر بهره‌وری را مولد بودن ترجمه کرده است (وبستر، ۲۰۲۴). اما به منظور تعریف معنای بهره‌وری دولت، بهتر است به ویژگی اصلی آن در قیاس با بخش خصوصی توجه نمود. تفاوت بخش خصوصی و بخش عمومی از این منظر در جدول شماره دو نمایش داده شده است (اشتورسن و همکاران، ۲۰۱۵: ۲۱).

جدول شماره ۲: تفاوت بخش خصوصی و بخش عمومی

بخش خصوصی	بخش عمومی	
کسب درآمد (خلق ارزش افزوده اقتصادی)	خدمت (خلق ارزش عمومی)	هدف
خدمت (فعالیت های کسب و کار)	کسب درآمد (مالیات، تعرفه و ..)	وسیله

فرآیند مدیریت بهره‌وری شامل مراحل سنجش وضعیت موجود، تفسیر، ارزیابی، انتخاب راه حل های اصلاحی و اجرای آنها می باشد (سنل^۱، ۲۰۲۲: ۱۷). حال اگر این چرخه مدیریت بهره‌وری را در گستره زمان و با نگاه راهبردی در نظر بگیریم با مفهوم آینده پژوهی در بهره‌وری مواجه می شویم. آنجا که باید با انتخاب راه حل های اصلاحی مسیر اجرای صحیح آنها را بپیماییم.

با این توصیف و با توجه به اینکه مطالعات نظری و تجربی اندکی در مورد آینده پژوهی بهره‌وری در بخش دولتی انجام شده است و همچنین وجود آمارهای مختلف و اذعان مسئولان کشوری در خصوص نامناسب بودن بهره‌وری در بخش دولتی، سوال اصلی پژوهش این بوده است که تصویر بهره‌وری دولت در آینده و تا

بنابراین در محاسبات بهره‌وری در بخش دولتی می بایست به مفاهیمی همچون دستاوردها و پیامدهای حاصل شده از کالا و خدمت عرضه شده در بخش عمومی، منصفانه و صادقانه بودن فرآیندها و ساختار قوی و انعطاف پذیر و دارای قابلیت اطمینان توجه ویژه ای صورت گیرد (گزارش سنجش بهره‌وری شرکت های دولتی ایران، ۱۴۰۲: ۲۰).

بهره‌وری در بخش دولتی به طور کلی به همان معنای کارایی (نسبت ورودی به خروجی ها) و اثربخشی (دستیابی باکیفیت نتایج، پیامدها و اثرات) با در نظر گرفتن زمینه مخصوص به خود تعبیر گردیده است. به صورت ویژه تر کارایی در بخش دولتی اغلب به همان مفهوم صرفه جویی در هزینه ها و اصلاحات مدیریت عمومی مانند تمرکززدایی، بهبود کیفیت در آموزش و سلامت تعریف گردیده است. اما برای مفهوم اثربخشی در بخش دولتی اهداف دشواری مانند برابری و دسترسی با کیفیت و عادلانه به خدمات و سایر نتایج و پیامدهای نامشهود نیز در نظر گرفته می شود. به عنوان مثال، بهداشت، آموزش و دفاع که نتایج آن ممکن است شامل افزایش رفاه، سرمایه انسانی و ایمنی باشد (کراوچنکو^۲، ۲۰۲۱: ۷).

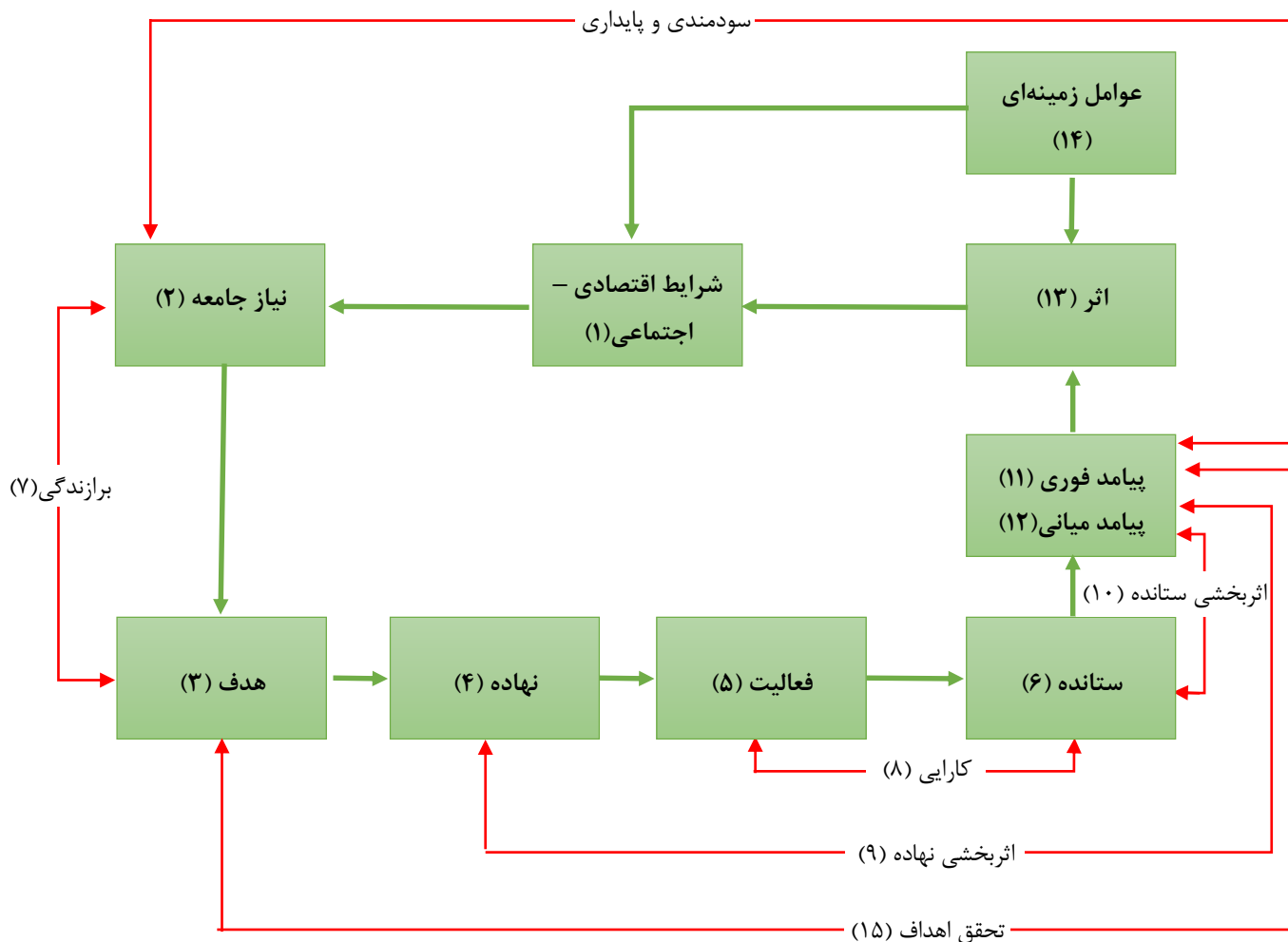
با بیان سازوکار ارائه خدمات دولت، مفهوم کارایی و اثربخشی به صورت شفاف تر در بستر اجرایی خود تبیین می شود. فان دورن و همکاران سازو کار ارائه خدمات دولت را مطابق شکل شماره یک ترسیم کرده اند (فان دورن و همکاران، ۲۰۱۵: ۲۰) نقطه شروع این زنجیره، وضعیت اقتصادی- اجتماعی است (شماره ۱) که محرک نیاز به اقدام توسط بخش عمومی (شماره ۲) است. سیاستگذاران، مسئول تعریف نیازهای اجتماعی هستند. بررسی ها نشان می دهد که سیاستگذاران، تنها بر اساس مشکلات و مسائل، سیاستگذاری نمی کنند، بلکه گروه های علاقه مند و ذینفع، رسانه ها و رویدادهای پیش بینی نشده، نقش مهمی را در تبیین نیازها ایفا می کنند. با این حال، نقش منحصر به فرد سیستم سیاسی، گزینش مشکلات و تعیین اولویت هاست. این اولویتها معرف اهداف (شماره ۳) یا برنامه های سازمان هستند. تقابل اهداف یک سازمان با نیازهای جامعه، منجر به ارزیابی برابری (شماره ۷) بین اهداف مدنظر با نیازهای تعریف شده می گردد. نهاده ها (از قبیل منابع مالی و منابع انسانی، شماره ۴) به سازمانها و برنامه ها تخصیص می یابد تا فعالیت های (شماره ۵) خود را آغاز کرده و ستانده (۶) تولید کنند. نسبت ستانده به فعالیت یا همان نهاده را کارایی (شماره

² Webster

³ Krawchenko

¹ Senel

به ستانده را اثربخشی ستانده (۱۰) گویند. همچنین نسبت پیامد (یا ستانده) حاصل شده به دستاورد (یا ستانده) هدفگذاری شده را اثربخشی برنامه یا تحقق اهداف (۱۵) می‌نامند (گزارش سنجش بهره‌وری شرکت های دولتی ایران، ۱۴۰۲: ۲۱).



شکل شماره ۱ - ساز و کار ارائه خدمات دولتی

شد که اهم موارد آن به عنوان پیشران‌های کلیدی اثرگذار بر روی آینده بهره‌وری دولت بیان گردیده است. اما به منظور دقیق‌تر نمودن نتایج پیشنهادیه پژوهش، کلید واژه‌های آینده پژوهی، سناریونگاری و بهره‌وری دولت و بخش عمومی در پایگاه‌های داخلی و خارجی به صورت ترکیبی استفاده گردید که نتایج مشخص و در راستای هدف تحقیق در پی نداشت. علی‌ایحال برخی از تحقیقات نزدیک به موضوع به شرح ذیل یافت گردید.

برای بررسی پیشینه پژوهش در صورتیکه کلیدواژه بهره‌وری در دولت را مدنظر قرار دهیم نتایج قابل توجهی شناسایی خواهد

(مطالعه موردی کمیته امداد) نشان دادند که ۴ استراتژی چابک‌سازی نظام اداری، توسعه دولت الکترونیک، ارتقای بهره‌وری و اقتصادی کردن خدمات سازمان به عنوان متغیرهای علی، اثربخش ترین استراتژی جهت مدیریت اثربخش محرومین در آینده هستند.

منتظری و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله تحلیل عوامل مؤثر بر آینده اعتماد عمومی به دولت جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۲۴، عدالت اجتماعی را بنیادی‌ترین عامل در سامانه عوامل مؤثر بر اعتماد عمومی به دولت و دو عامل شایسته‌سالاری و شفافیت را اثرگذارترین عوامل در میان دیگر عوامل مؤثر بر آینده اعتماد عمومی به دولت بوده شناسایی کردند و در نقطه مقابل، اثرپذیرترین شاخص، نیز کیفیت ارائه خدمات عمومی تشخیص داده شد.

با مرور سوابق تحقیق، پژوهشی که دقیقاً به موضوع آینده‌پژوهی بهره‌وری دولت بپردازد، یافت نشد. لذا با توجه به اهمیت موضوع که پیشتر در مورد آن صحبت گردیده بود، پژوهش حاضر از نوآوری خوبی برخوردار می‌باشد.

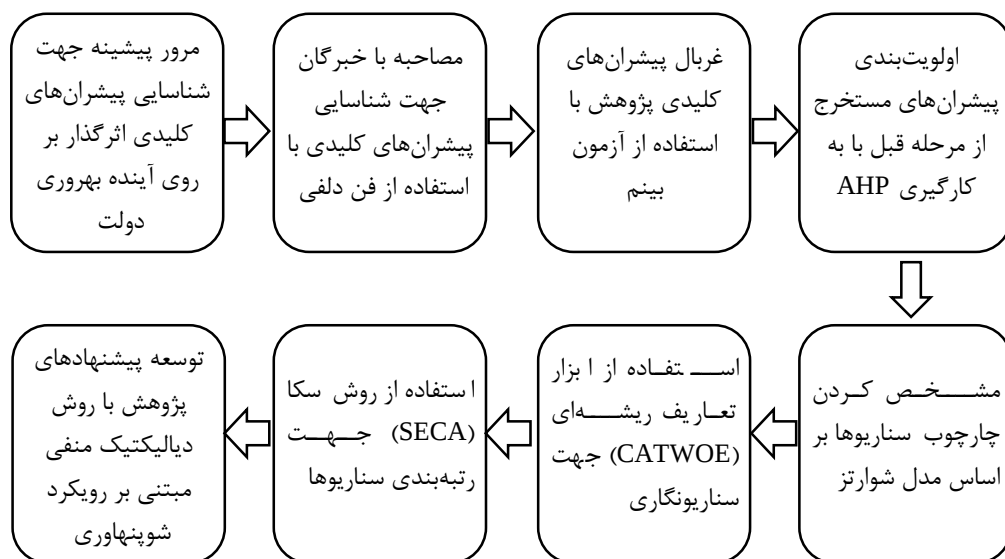
روش پژوهش

در این پژوهش از ترکیبی از روش‌ها (کیفی - کمی) بهره گرفته شده است. مراحل اجرای پژوهش مطابق شکل شماره دو صورت پذیرفته و در ادامه توضیح مختصری از هر کدام از روش‌ها ارائه گردیده است.

مارینکویس^۱ و همکاران (۲۰۲۲)، در پژوهشی با عنوان «آینده نگری سازمانی: مروری بر ادبیات سیستماتیک و مسیرهای تحقیقاتی آینده»، به ایجاد یک چهارچوب یکپارچه با یک ترکیب روایتی، از نمونه ای شامل ۷۰ مقاله منتشر شده در دو دهه گذشته، در مجلات پیشرو کسب و کار و مدیریت پرداخته و عناصر کلیدی زیربنای ادبیات آینده‌نگری شرکتی؛ شامل سوابق، ابزار، فعالیتها، مدیران، فناوری و نتایج را ترسیم و تعامل آنها را توضیح می‌دهد.

امام زاده و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل مدیریت منابع انسانی سازمان های آینده چابک در نظام اداری ایران به ارائه مدل با استفاده از روش دلفی و روش بهترین-بدترین (BWM) پرداخته و ۹ بُعد چابکی و ۵ بُعد و ۳۰ مؤلفه مدیریت منابع انسانی را بدست آورده و از ترکیب ابعاد و مؤلفه ها، مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های چابک آینده بدست آمده است. بر اساس مدل ارائه شده، بیشترین درجه اهمیت در بین ابعاد مدیریت منابع انسانی، بُعد جذب و در بین مؤلفه‌ها، انتخاب بر مبنای شایسته سالاری، شایسته‌گزینی و گزینش متمرکز بوده است و به این نتیجه رسیدند که بایسته است که در سازمان‌های آینده چابک بر رعایت و استقرار قواعد جذب و گزینش نیرو به عنوان مهم‌ترین مؤلفه همت گماشته، بر رعایت شایسته سالاری و شایسته گزینی در بکارگیری و انتصاب افراد تأکید گردد.

صحرائی و همکاران (۱۴۰۰) در مقاله خود با عنوان آرایش استراتژی‌های آینده در سازمان های پیچیده دولتی و عمومی



شکل ۲- مدل ترکیبی پژوهش

^۱ Marinkovic

آینده پژوهی

در آینده پژوهی با استفاده از مجموعه بزرگی از روش‌ها به جای تصور یک آینده به گمانه‌زنی‌های عالمانه و فرآیندمحور، در مورد نه فقط یک آینده، بلکه چند آینده متصور اقدام می‌کنیم (خنیف و مسلمی، ۱۳۹۸: ۱۴۳).

یکی از معروف‌ترین و صریح‌ترین تعاریف آینده پژوهی را «وندل بل» ارائه داده است. وی بیان داشته است که آینده پژوهی در پی کشف، ابداع، ارائه، آزمون و ارزیابی آینده‌های ممکن و محتمل است تا بر پایه ارزش‌های جامعه، آینده‌های مرجح را انتخاب و برای پی‌ریزی ساخت مطلوب‌ترین آینده، کمک کند (همان: ۱۴۸).

باید توجه شود آینده پژوهی در تلاش برای ارائه تصویری از برآیند اتفاقات فعلی در آینده به شدت متغیر است (همان، ۱۳۹۸: ۱۶۳). در آینده پژوهی، محققان می‌خواهند بدانند چه آینده‌هایی می‌توانند رخ دهند (ممکن)، چه آینده‌هایی با احتمال بیشتری شکل می‌گیرند (محتمل) و چه آینده‌هایی باید برپا شوند (مرجح) (همان، ۱۳۹۸: ۱۶۰).

روش‌های مورد نظر در بحث مطالعات آینده پژوهی، طیفی از روش‌های کمی تا روش‌های خلاقانه و یا ترکیبی از این دو را در بر می‌گیرد. دو روش مشهور در این حوزه سناریونگاری و روش دلفی می‌باشد که در این مقاله از این دو روش بهره گرفته شده است.

سناریونگاری

شوارتز نیز سناریوها را اینگونه تعریف می‌کند: «داستان‌هایی در مورد چگونگی آینده جهان، داستان‌هایی که می‌توانند به ما کمک کنند تا جنبه‌های متغیر محیط کنونی خود را بشناسیم و با آن سازگار شویم» (ساس و هادید، ۲۰۲۰: ۶). سناریوها معمولاً برای بررسی وضعیت‌های جایگزین احتمالی آینده و برآورد تأثیرات آنها برای طیف گسترده‌ای از پارامترها استفاده می‌شوند (استریچر و همکاران، ۲۰۲۱: ۱۵۱).

این پژوهش به روش مدل شوارتز (که معتبر و پرکاربرد است) و با حوزه تمرکز آینده در سطح "دولت" انجام گرفته است. مراحل ایجاد سناریوها بر مبنای روش شوارتز دارای ۸ گام زیر است (ادبی‌ای، ۲۰۲۳: ۱۹):

یک - شناسایی یک تصمیم یا موضوع کانونی: تصمیم‌گیرندگان به چه مسائلی فکر خواهند کرد؟ چه تصمیمی برای

تأثیرگذاری طولانی مدت باید گرفته شود؟ ایجاد سناریوها با نگاه از محیط درونی و سپس تسری آن به محیط بیرونی آغاز می‌شود، بدین صورت که در ابتدا فرآیند با پرسش یا تصمیمی خاص درباره محیط درونی شروع می‌شود و سپس به سوی محیط بیرونی شکل می‌گیرد.

دو- عوامل کلیدی و پیشران در محیط درونی را شناسایی کنید: عوامل کلیدی که بر موفقیت و شکست تصمیم در مرحله ۱ تأثیر می‌گذارد چیست؟

سه- شناسایی نیروهای کلیدی و پیشران در محیط بیرونی و کلان را شناسایی کنید: چه نیروهای محرکی در محیط کلان بر نیروهای کلیدی درونی در گام دو تأثیر می‌گذارد؟ برخی از این نیروها تا حدودی مشخص هستند (مثل روند افزایش جمعیت) و بعضی با عدم قطعیت زیادی همراه هستند (همانند باورهای مردم). درک این موضوع که چه مواردی ضروری و غیرقابل اجتناب و چه مواردی غیرقابل پیش‌بینی، ولی همچنان مهم اند، بسیار سودمند است.

چهار - رتبه‌بندی عوامل کلیدی مرحله دو و روندها و نیروهای پیشران مرحله سوم: گام بعدی شامل رتبه‌بندی عوامل کلیدی و روندهای پیشران بر اساس دو معیار است: نخست، درجه اهمیت برای موفقیت موضوع یا تصمیمی است که در گام اول شناسایی شده است و دوم، درجه عدم قطعیت محیط بر عوامل و روندهاست. نکته اصلی، شناسایی دو یا سه عامل یا روندی است که مهمترین و غیرقطعی‌ترین‌ها باشند. تفاوت سناریو نباید صرفاً بر اساس عناصری چون پیرشدن جمعیت باشد؛ زیرا این عناصر در همه سناریوها تقریباً یکسان هستند.

پنج - ایجاد چارچوب منطقی بر اساس عدم قطعیت‌های شناسایی شده: در عمل نتیجه مرحله رتبه‌بندی، محورهایی است که سناریوهای نهایی برپایه آنها متمایز می‌شوند. مشخص کردن این محورها در واقع مهمترین گام در فرآیند تدوین سناریوهاست. هدف نهایی، رسیدن به سناریوهایی است که تفاوت‌های آنها، برای تصمیم‌سازان قابل توجه باشد. اگر محورهای اصلی عدم قطعیت‌های حساس شناسایی شده باشند، گاهی مفید است که آنها را به صورت گسترده (در یک محور) یا ماتریس (دو محور) یا حجم (سه محور) چنان نشان داد که سناریوهای مختلف قابل شناسایی و جزییات آنها قابل بسط باشند.

⁴ Streicher

⁵ Adebisi

¹ Wendell Bell

² Schwartz

³ Sus & Hadeed

کنترل شده و ناشناختگی پاسخگوها از خصیصه های این روش می باشد (خنیر و مسلمی، ۱۳۹۸: ۱۷۳ و ۱۷۷). در این پژوهش سنجش پایداری پاسخ های خبرگان در دوره های متوالی معیار اجماع قرار گرفته است.

روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

در روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، مقایسات زوجی اجزا با اعداد ۱ تا ۹ توسط تصمیم گیرنده انجام می گیرد. این فرآیند برای حل مسائل پیچیده و با استفاده از تجربه، دانش و شهود تصمیم گیرندگان برای تصمیم گیری های عینی و ذهنی استفاده می شوند. AHP به صورت کلی دارای یک سلسله مراتب تصمیم شامل اهداف تصمیم گیری و معیارها می شود که در آن اولویت های نسبی گزینه ها با توجه به ترجیح تصمیم گیرندگان تعیین می شود. سهولت دستیابی به اجماع در این روش باعث می شود تا بینش های جدیدی پدیدار شود و نتایج قابل اعتمادتر باشند. (اسن، ۲۰۲۳: ۲).

ابزار تعاریف ریشه

ابزار تعاریف ریشه ای بخشی از روش شناسی سیستم های نرم^۱ است که عمدتاً برای سناریونگاری و به صورت خلاصه بهره گیری از حروف مخفف CATWOE استفاده می شود. C ابتدای کلمه Customer (مشتری)، A ابتدای کلمه Actors (بازیگران کلیدی)، T ابتدای کلمه Transformation (فرآیند تبدیل و دگرگونی)، W ابتدای کلمه Weltanschauung (جهان بینی)، O ابتدای کلمه Ownership (مالکیت) و E ابتدای کلمه Environment (محدودیت های محاط بر سیستم) می باشد (شایسته و همکاران، ۱۴۰۰: ۳۹۹).

روش سکا (SECA)

برای رتبه بندی سناریوها از تکنیک سکا استفاده شده است. در روش سکا که از تکنیک های جدید تصمیم گیری چند معیاره می باشد به صورت همزمان امتیازات کلی گزینه ها و وزن معیارها تعیین می شود. تفاوت آن با بقیه روشها این است که، در روشهای مشابه که رتبه بندی گزینه نیز انجام می دهند وزن معیارها با روش ثانویه دیگری اول محاسبه شده و سپس به عنوان ورودی به این روشها داده می شود. روش سکا باعث ایجاد دقت بیشتر و نتایج بهتر در محاسبات می شود از طرفی ورودی این روش هم معیارهای کیفی و هم کمی را شامل می شود که این مورد نیز انعطاف پذیری این روش را افزایش می دهد (کشاورز قرابایی و همکاران، ۲۰۱۸: ۲۶۵).

شش - با بررسی سناریوها، به مرحله ۲ و ۳ بازگردید: زمانی که مهم ترین نیروهای پیشران و منطق تمایز سناریوها مشخص شد، پربار کردن چارچوب سناریوها با رجوع به عوامل کلیدی و روندهای شناسایی شده در گام های دوم و سوم، قابل اجرا خواهد بود.

هفت - پیامدهای سناریوهای توسعه یافته را بررسی کنید: پس از توسعه سناریوها، می توان با رجوع به موضوع یا تصمیم اصلی شناخته شده در گام اول، به "تمرین آینده" پرداخت. تصمیم موردنظر در هر یک از سناریوها چگونه به نظر می رسد؟ چه آسیب پذیری هایی آشکار شده است؟ آیا تصمیم یا راهبرد تدوین شده در همه سناریوها استوار است یا در یک یا دو سناریو خوب بنظر می رسد؟

هشت - تعریف شاخص ها و علائم راهنما: چه متغیرهایی می توانند شاخص های خوبی برای جهت تغییر باشند؟ بسیار مهم است بتوان تشخیص داد کدام یک از چند سناریوی نوشته شده، به واقعیت در حال ظهور نزدیک است. البته، گاهی نیز ممکن است شاخص های راهنما برای سناریوهای نوشته شده ملاحظات نیز در بر داشته باشد. زمانی که سناریوهای مختلف پربار شدند و مضامین آنها برای موضوع اصلی مشخص شدند، آنگاه الزم است زمانی برای تخیل و شناسایی چند شاخص راهنما، به منظور نظارت مداوم بر تحولات در نظر گرفته شود. اگر این شاخص ها به دقت انتخاب شوند، سازمان با دانستن این که چگونه آینده بر راهبردها و تصمیم های موجود تاثیر می گذارد، پیشرفت بهتری در فضای خواهد داشت (رهبر و همکاران، ۱۳۹۷: ۷۱).

روش دلفی

استفاده از دانش و دیدگاه تخصصی یک مجموعه در تصمیم گیری پیرامون مسائلی که ماهیت کیفی دارند بسیار راهگشا است. روش دلفی یکی از روش های کسب دانش گروهی است که در تصمیم گیری پیرامون مسائل کیفی نیز کاربرد دارد. در پژوهش های کیفی که جنبه ی اکتشافی دارند و شناسایی ماهیت و عناصر بنیادین یک پدیده محور مطالعه است می توان از این روش استفاده نمود. روش دلفی اجماع نظر جمعی صاحب نظر در امور مهم یا مورد نظر و تخصصی است. لذا این روش یک روش پیش بینی نظام مند مبتنی بر ارتباط ساختار میان متخصصان است که در آن تلاش می شود با هدایت یک تسهیل گر و با استفاده از پرسشنامه باز پاسخ، عقاید افراد جمع آوری و در نهایت توافق شود. پرسشنامه ساختار یافته، تکرار، بازخورد

² Simultaneous Evaluation of Criteria and Alternatives

¹ Soft System Methodology

ابزار و روش

این پژوهش از منظر مبانی فلسفی پراگماتیسم (به علت استفاده از روش‌های کمی و کیفی)؛ از جهت هدف، اکتشافی (به دلیل استخراج پیشران‌های پژوهش) و از حیث جهت‌گیری، کاربردی (کاربرد نتایج در تحلیل پیشران‌های سازمان‌های دولتی) می‌باشد. همچنین پژوهش فعلی از حیث گردآوری داده‌ها، مطالعه‌ای پیمایشی است و روش شناسی آن آمیخته می‌باشد. با توجه به سوال اصلی پژوهش در خصوص ترسیم تصویر بهره‌وری دولت در آینده (پایان سال ۱۴۰۷) ابتدا برای احصای پیشران‌های اصلی اثرگذار بر آینده سازمان، ضمن مرور پیشینه و مصاحبه با خبرگان در قالب مدل شوارتز، از فن دلفی استفاده گردید. آنگاه با استفاده از آزمون بینم پیشران‌های کلیدی غربال گردید. سپس با روش تحلیل سلسله مراتبی با توجه به میزان اهمیت و عدم قطعیت دو پیشران اصلی شناسایی و سپس، براساس مدل شوارتز، چارچوب سناریوهای آینده مشخص گردید. در انتها سناریوهای پژوهش با استفاده از ابزار تعاریف ریشه‌ای تدوین و سناریوی محتمل با تکنیک سکا تعیین شد.

جامعه آماری این پژوهش خبرگان آشنا به حوزه بهره‌وری در امر خدمات دولتی و به صورت قضوتی در دسترس انتخاب شده‌اند. برای تشکیل تیم خبرگان، ۱۲ نفر دعوت شدند. ملاک دعوت افراد، تجربه و آشنایی با موضوع بهره‌وری در خدمات دولتی، دارای سابقه مدیریتی و مشارکت در کمیته‌های مختلف بهره‌وری و داشتن دید راهبردی با سابقه بیش از ده سال حضور در دولت بوده است. ۶ نفر از خبرگان تحصیلات دکتری، ۴ نفر تحصیلات کارشناسی ارشد و ۲ نفر دارای تحصیلات کارشناسی بوده‌اند.

با توجه به اینکه در پژوهش‌های کیفی، روایی بیشتر بر صحت داده‌ها (روایی داخلی) تأکید دارد؛ روایی سنجی از طریق ارائه نتایج به دست آمده به مشارکت کنندگان در تحقیق انجام می‌گیرد. اگر مشارکت کنندگان نیز یافته‌ها را مورد تأیید قرار دهند، می‌توان نسبت به روایی تحقیق مطمئن شد. برای محاسبه پایایی مصاحبه از یک مدرس دانشگاه و دبیر کمیته بهره‌وری یکی از دستگاه‌های اجرایی (از ۳۲ دستگاه اجرایی اصلی کشور) که واقف بر موضوع تحقیق بود، درخواست شد تا به عنوان همکار مشارکت کند؛ با توجه به وجود پایداری پاسخ‌های خبرگان در فرآیند مشارکت در فن دلفی، پایداری تحقیق نیز حاصل گردید.

یافته‌ها

سوال اصلی پژوهش این است که "تصویر آینده بهره‌وری دولت در پایان سال ۱۴۰۷ چگونه است؟" برای پاسخ، ابتدا پیشران‌های کلیدی از طریق مرور پیشینه و مصاحبه با خبرگان استخراج شد. این پیشران‌ها در جدول شماره ۳ آورده شده است. روش کار بدین صورت بود که ابتدا مقالات مرتبط با موضوع پژوهش بررسی شد و در ادامه محققان با توجه به پیشرانهای به دست آمده با روش دلفی به مصاحبه با خبرگان پژوهش پرداختند. در این مرحله هم پیشرانهایی به فهرست قبلی اضافه و در نتیجه ۲۸ عامل استخراج شد.

به دلیل کثرت عوامل، این پیشران‌ها با استفاده از آزمون بینم غربال شدند. آزمون بینم یک آزمون ناپارامتریک برای غربال عوامل است. در نتیجه ۱۱ عامل زیر دارای ضریب معناداری کمتر از ۵٪ بود که به معنای اهمیت آن‌ها از نظر خبرگان است:

- استخدام و پرورش و ارتقاء نیروی انسانی (در تراز انقلاب اسلامی ایران)
- وجود مردم آگاه و دارای اعتماد به دولت
- کاهش فساد اداری
- شفافیت در رفتار دولت
- استفاده از فناوری‌ها
- سرعت و کیفیت ارائه خدمات
- ایجاد عدالت و برابری در توزیع خدمات
- عوامل کلان محیطی (سیاسی، اجتماعی، اقتصادی)
- موثر بر تصمیم‌گیری‌ها
- نظام مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد
- تعهدات مدیریت برای بهره‌وری
- مردمی‌سازی و خصوصی‌سازی و استفاده از شرکت‌های فناوری و دانش بنیان

جدول شماره ۳: پیشران‌های کلیدی تحقیق

پیشران‌های پژوهش	منابع
شفافیت در رفتار دولت	قلی پور (۱۳۹۴)
تعهدات مدیریت برای بهره‌وری	آمونز ^۱ (۲۰۱۹) و اعتضادی و همکاران (۱۴۰۰)
ایجاد نظام جذب و نگهداشت استعدادهای مدیریتی	فنیزیا ^۲ (۲۰۲۲)
مردمی‌سازی، خصوصی‌سازی و استفاده از شرکت‌های فناوری و دانش بنیان	بريمن ^۳ (۲۰۱۵) و قلی پور (۱۳۹۴)
نظام مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد	آمونز (۲۰۱۹)
استخدام، پرورش و ارتقاء نیروی انسانی در تراز انقلاب اسلامی	مصاحبه
افزایش ریسک‌پذیری	قلی پور (۱۳۹۴)
توسعه مدیریت راهبردی	خلیفه و عماد (۲۰۲۰)
فرهنگ‌سازی	کارگر شورکی و همکاران (۱۴۰۲)
کسب مزیت رقابتی	اعتضادی و همکاران (۱۴۰۰)
ایجاد عدالت و برابری در توزیع خدمات	مصاحبه
استفاده از فناوری‌ها	اسلندر ^۴ و همکاران (۲۰۲۳) و بريمن (۲۰۱۵)
وجود مردم آگاه و دارای اعتماد به دولت	قلی پور (۱۳۹۴)
وجدان کاری	کریمی شهابی و همکاران (۱۳۹۵)
مشتري‌مداری	قلی پور (۱۳۹۴) و اعتضادی و همکاران (۱۴۰۰)
سرعت و کیفیت ارائه خدمات	آمونز (۲۰۱۹) و اعتضادی و همکاران (۱۴۰۰)
اولویت‌های حاکم بر وضعیت موجود (عوامل کلان محیطی)	کریمی شهابی و همکاران (۱۳۹۵)
کاهش فساد اداری	قلی پور (۱۳۹۴)
مهندسی مجدد فرآیندها	خلیفه و عماد ^۵ (۲۰۲۰)
افق زمانی کوتاه سیاستمداران و مدیران ارشد	آمونز (۲۰۱۹)
مدیریت دانش	کارگر شورکی و همکاران (۱۴۰۲)
مقاومت نظارتی	آمونز (۲۰۱۹)
پاسخگویی شهروندی	قلی پور (۱۳۹۴)
اهداف مبهم	آمونز (۲۰۱۹)
پاسخگویی شهروندی	قلی پور (۱۳۹۴)
برنامه ریزی	کارگر شورکی و همکاران (۱۴۰۲)
عدم حوصله مردم نسبت به تغییرات عملیاتی	آمونز (۲۰۱۹)
نظام بودجه بندی منعطف	قلی پور (۱۳۹۴)

¹ Ammons

² Fenizia

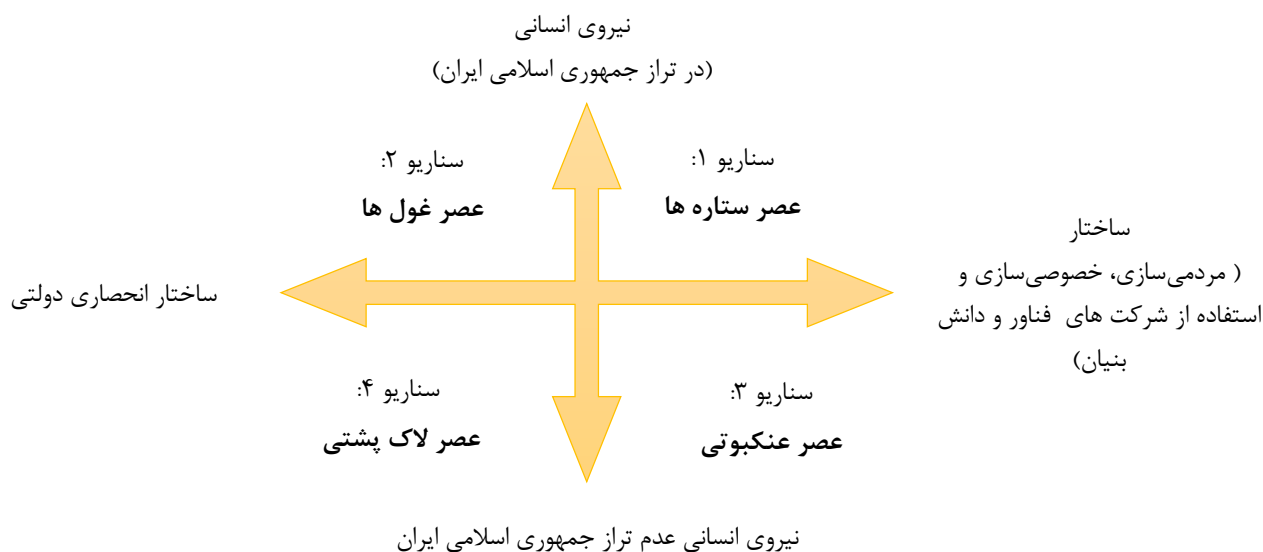
³ Berman

⁴ Slander

⁵ Khalifa & Imad

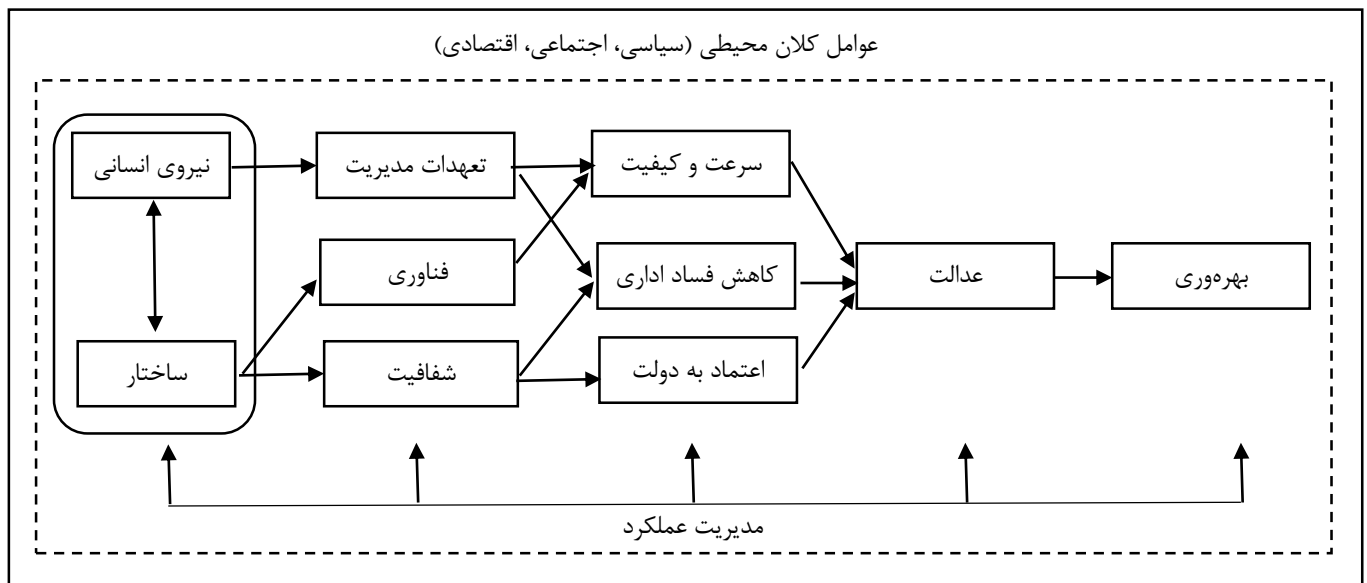
پس از شناسایی عوامل اصلی با به کارگیری فرایند تحلیل سلسله مراتبی، این عوامل اولویت بندی شد. شایان ذکر است مطابق با مدل شوارتز اولویت‌بندی عوامل بر اساس دو شاخص اهمیت و عدم قطعیت وزن‌دهی شد، زیرا به دنبال شناسایی عواملی هستیم که بیشترین اهمیت و بیشترین عدم قطعیت را دارند. گفتنی است در شناسایی پیشران‌ها و همچنین در معیار اهمیت به سه مولفه اثربخشی، کارایی و برابری و عدالت توجه صورت گرفته است.

در نتیجه اولویت بندی صورت گرفته، دو عامل استخدام و پرورش و ارتقاء نیروی انسانی در تراز جمهوری اسلامی ایران (نیروی انسانی) و همچنین مردمی سازی، خصوصی سازی و استفاده از شرکت های فناور و دانش بنیان (ساختار) به ترتیب رتبه های اول و دوم را کسب کردند. بنابراین، بر اساس این دو عامل و مطابق مدل شوارتز چارچوب سناریوها را مطابق شکل سه مشخص می‌کنیم.



شکل ۳- چارچوب سناریوهای آینده بهره‌وری ایران

در همین راستا و ضمن جمع بندی نظرات خبرگان با روش دلفی، مدل بهره‌وری با استفاده از پیشران‌های اصلی مطابق شکل شماره ۴ نیز ترسیم گردید:



شکل ۴ - مدل ارتباطی عوامل اصلی بهره‌وری

نیز تطابق دارد. توضیح و تفسیر سناریوی عصر ستاره‌ها با استفاده از ابزار تعاریف ریشه ای به شرح زیر می‌باشد:

- مشتری اصلی این سناریو نهاد دولت می‌باشد که با سبک کردن مشغله کاری و استفاده از بخش خصوصی و ظرفیت عظیم مردمی و همچنین خدمات شرکت های دانش بنیان و فناوری محور فرصت می‌یابد تا به وظیفه برنامه‌ریزی و نظارت خود بپردازد.
- فعالان سیستم، مردم و همچنین بخش خصوصی می‌باشند که تخصص‌های مختلفی در زمینه انجام وظایف دولت خواهند داشت. نمایندگان دولت نیز به وظایف نظارتی و برنامه ریزی در امر بهره‌وری در دولت می‌پردازند.
- فرآیند تبدیل و دگرگونی عبارت از تبدیل ورودی ها به خروجی و افزایش بهره وری و دستیابی به عدالت می‌باشد.
- در جهان‌بینی این سناریو، موضوع دستیابی به اهداف والا و ایجاد جهش تنها با حضور مردم در بستر فناوری ها رخ می‌نماید و پیروزی دولت در گرو موفقیت مردمی سازی و خصوصی سازی و شکست در امر مردمی سازی و خصوصی سازی، شکست در دستیابی به اهداف دولتی را در پی خواهد داشت.

الف) سناریوی عصر ستاره‌ها: این سناریو بهترین و آرمانی‌ترین سناریو را نشان می‌دهد. در این سناریو، قوانین شفاف و تسهیلات لازم برای مردمی سازی دولت صورت می‌پذیرد. سیاست اصلی دولت نظارت بر انجام کارها می‌باشد و با توجه به آنکه در امر مردمی سازی به نوعی کارفرما و پیمانکار یکی می‌باشند و انتظار می‌رود نهاد حاکمیتی دولت در امر بهره‌وری داری کارایی و اثربخشی بوده و از طرف دیگر نیز به هدف دیگر خود که همان عدالت و برابری در امر خدمت رسانی است، نزدیک تر شود. همچنین با وجود انسان های در تراز جمهوری اسلامی ایران، تعهدات مدیریت برای افزایش بهره وری شکوفا شده و بر همین اساس سرعت و کیفیت ارائه خدمات بهبود چشم گیر یافته و با ایجاد اتاق شیشه‌ای شفافیت، فساد اداری کاهش خواهد یافت. در این سناریو دولت فراغت لازم خواهد یافت تا با حمایت از شرکت‌های دانش بنیان آینده کشور را از هم اکنون بسازد و در عین حال با استفاده از شرکت‌های فناوری باعث افزایش رضایت عامه مردم گردد. در این شرایط نقش دولت در سه اصل هدایت، نظارت و ارزیابی عملکرد و حمایت پایدار در برابر عوامل کلان محیطی تعریف خواهد شد. نتایج حاصل شده با مندرجات فصل ۲۳ برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران مبنی بر اصلاح نظام اداری مبتنی بر کاهش تصدی‌گری و ارتقای بهره وری سرمایه انسانی

- مالکیت سیستم به صورت مشترک از آن مردم به عنوان ولی نعمتان جامعه بوده و دولت نیز نقش حمایتی و نظارتی در این عرصه را بر عهده خواهد داشت.
- محیط سیستم علاوه بر حوادث کلان منطقه‌ای و جهانی محیط سیاسی و قانونی داخل ایران می‌باشد.
- ب) سناریوی عصر غول‌ها: در سناریوی شماره دو با توجه به انحصاری بودن خدمات دولتی و یا خصوصی‌سازی ناصحیح و وجود ساختار سنتی و غیرفناور در دولت و از طرفی دیگر افزایش استانداردهای زندگی مردم، شکاف بین مردم و دولت با شاخصه کم اعتمادی مردم به دولت و همچنین نارضایتی ایشان افزایش خواهد یافت. در این سناریو هر چند وجود کارگزاران شایسته منجر به تلاش‌هایی در جهت کاهش فساد اداری و افزایش سرعت و کیفیت خدمات خواهد شد ولی به دلیل عدم پشتیبانی فناوری روز و همچنین حس عدم اعتماد به دولت در توفیق عملی مردمی سازی و خصوصی سازی، موفقیت چندانی نخواهد یافت چرا که شرکت های خصوصی و مردم به دلیل ابهام و چالش حقوقی تمایل زیادی برای حضور در دولت نخواهند یافت. فلذا هر چند کارگزاران شایسته و در تراز خدمت‌رسانی عالی در درون دولت حضور دارند ولی ابهامات و ریسک‌های موجود باعث تردید حضور مردم و بخش خصوصی خواهد شد. توضیح این سناریو با توجه به استفاده از ابزار ریشه ای به صورت زیر خواهد بود:
- مشتری اصلی این سناریو نهادهایی از دولت هستند که به فراخور وضعیت و مأموریت و ظرفیت مدیریتی خود از بستر ایجاد شده در استفاده از بخش خصوصی و شرکت های فناور بهره خواهند برد. به عبارت دیگر نهادهای دولت با توجه به بلوغ ایجاد شده در آن نهاد از موضوع خصوصی سازی استفاده خواهند کرد.
- فعالان سیستم، شرکت‌های بخش خصوصی می‌باشند که خود توانسته‌اند با ایجاد ارتباطات و استفاده از فضای موجود نقش آفرینی نمایند.
- فرآیند تبدیل و دگرگونی عبارت از رشد و توسعه برای نهادهای پیشرو در دولت و به تبع رضایت مردم و مشتریان استفاده کننده از خدمات آن‌ها می‌باشد چرا که این نهادها می‌توانند در عمل از فضای ایجاد شده استفاده نمایند. سایر نهادهای دولت به دلیل عدم انگیزه کافی تحرک محسوسی در مردمی سازی و استفاده از بخش خصوصی نخواهند داشت.
- مشتری اصلی این سناریو نهادهایی از دولت هستند که به فراخور وضعیت و مأموریت و ظرفیت مدیریتی خود سعی در استفاده از ظرفیت بخش خصوصی و مردم دارند ولی باید در نظر داشت که به دلیل عدم وجود بستر شفاف قانونی این نهادها به دلیل ریسک‌ها و چالش‌ها احتیاط نموده و علاقه کمتری نشان می‌دهند.
- فعالان سیستم، شرکت‌های بخش خصوصی و شرکت های فناور می‌باشند.
- فرآیند تبدیل و دگرگونی عبارت از اجرای برخی از وظایف دولت توسط شرکت‌های خصوصی و شرکت‌های فناور می‌باشد. به دلیل نبود شفافیت در این سناریو، حضور بخش خصوصی و شرکت های فناور کم رنگ می‌باشد.
- در جهان‌بینی این سناریو، می‌بایست چالش‌های حقوقی و ریسک‌ها و موانع احتمالی برای خصوصی

- سازی و استفاده از شرکت های فناور را شناسایی و ارزیابی نمود چرا که بدون در نظر گرفتن این موارد بروز چالش‌های بعدی محتمل می‌باشد.
- مالکیت سیستم به دلیل حضور ناقص نهادهای سیاست‌گذار، مدیران نهادهایی از دولت هستند که بلوغ نسبی برای استفاده از بخش مردمی و خصوصی را دارا می‌باشند.
- محیط سیستم در این سناریو سیاستهای درون بخشی نهادهای دولتی می‌باشد. در این سناریو محیط قانونی اثر کمتری دارد.

ج) سناریوی عصر عنکبوتی: در این سناریو هر چند اقدامات و پیگیری‌های مدیران ارشد کشوری منجر به تصویب قوانین به منظور مشارکت مردم، خصوصی سازی و شرکت های فناور و دانش بنیان در اجرای خدمات دولتی خواهد شد ولی به دلیل آنکه بدنه دولت با اهداف ترسیم شده آن همراستا نمی‌باشد باعث استهلاک و نارضایتی مردم مشتاق به ورود در امر خدمات دولتی شده و یا ممکن است روند مردمی‌سازی، خصوصی‌سازی و استفاده از شرکت های فناور و دانش بنیان با فساد آلوده شود. لذا در این سناریو علی‌رغم وجود ساختار منظم ولی چون یکی از ارکان آن که می‌بایستی موضوع برنامه‌ریزی و نظارت و حمایت را انجام دهد متناسب با این ساختار نیست با چالش‌های جدی مواجه خواهد شد. توضیح عصر عنکبوتی با به کارگیری ابزار ریشه‌ای به صورت زیر خواهد بود:

- مشتری اصلی این سناریو نهادهایی از دولت هستند که به فراخور وضعیت و مأموریت و ظرفیت مدیریتی خود از بستر ایجاد شده در استفاده از بخش خصوصی و شرکت های فناور بهره خواهند برد. به عبارت دیگر نهادهای دولت با توجه به بلوغ ایجاد شده در آن نهاد از موضوع خصوصی سازی استفاده خواهند کرد.
- فعالان سیستم، شرکت‌های بخش خصوصی می‌باشند که خود توانسته‌اند با ایجاد ارتباطات و استفاده از فضای موجود نقش آفرینی نمایند.
- فرآیند تبدیل و دگرگونی عبارت از رشد و توسعه برای نهادهای پیشرو در دولت و به تبع رضایت مردم و مشتریان استفاده کننده از خدمات آن‌ها می‌باشد چرا که این نهادها می‌توانند در عمل از فضای ایجاد شده استفاده نمایند. سایر نهادهای دولت به دلیل عدم انگیزه کافی تحرک محسوسی در مردمی سازی و استفاده از بخش خصوصی نخواهند داشت.

- در جهان‌بینی این سناریو، مردمی سازی و خصوصی سازی یک تهدید و عامل مزاحم برای بقای نهادهای دولتی غیرپویا تلقی می شود.
- مالکیت سیستم نهادهایی از دولت هستند که بلوغ نسبی برای استفاده از بخش مردمی و خصوصی را دارا می باشند.
- محیط سیستم عبارت از محیط سیاسی و قانونی و اقدامات نهادهایی از دولت می باشد که بخش خصوصی را مزاحم و بلکه تهدید برای خود می‌پندارند.
- (د) سناریوی عصر لاک پشتی: در سناریوی شماره چهار به عنوان بدترین سناریو، عملاً با دولتی مواجه خواهیم بود که به روزمرگی عادت کرده و تعداد قابل توجهی از کارکنان آن با سوء استفاده از عوامل کلان محیطی (سیاسی، اجتماعی و اقتصادی) در جهت منافع خویش عمل خواهند نمود. در این سناریو قانون و استاندارد مشخص و یکپارچه‌ای وجود نداشته و نارضایتی مردم در اوج بوده و بهره‌وری در حداقل میزان خود می‌باشد. خصوصی سازی و استفاده از ظرفیت مردمی و شرکت‌های دانش بنیان و فناوری بسیار محدود می‌باشد. در این حالت کشور با حرکات لاک‌پشتی در مسیر پیشرفت عملاً در سیر قهقهه‌رایی قرار گرفته و سایر عوامل همچون سیاست های خصمانه دشمنان نیز بر سرعت این سیر خواهند افزود. توضیح عصر لاک پشتی با به کارگیری ابزار ریشه‌ای به صورت زیر خواهد بود:
- مشتری اصلی این سناریو کمرنگ می باشد چرا که اقدامات کمی از دولت مردمی‌سازی شده و به بخش خصوصی واگذار می شود و در صورت واگذاری این موضوع با شکست مواجه خواهد شد.
- فعالان سیستم، شرکت‌های بخش خصوصی می‌باشند که در مقیاس و دامنه کوچکی به فعالیت مشغول هستند.
- فرآیند تبدیل و دگرگونی عبارت از انجام موردی و پراکنده برخی از وظایف دولت توسط شرکت‌های بخش خصوصی می باشد. اقدامات این بخش آن دسته از اقداماتی است که نهادهای دولتی از سرناچاری مجبور به استفاده از بخش خصوصی شده‌اند.
- در جهان‌بینی این سناریو، مردمی سازی و خصوصی سازی به دلیل چالش‌های حقوقی و عدم اقبال نهادهای دولتی اجازه فعالیت و میدان‌داری به شرکت‌های خصوصی و فناوری و مردمی سازی داده نخواهد شد.
- مالکیت سیستم که عبارت از نهادهای دولتی که از ظرفیت بخش مردمی و خصوصی استفاده می‌کنند کمرنگ بوده و اقدامات به صورت خودجوش پیش می‌رود.
- در خصوص محیط سیستم در این سناریو با توجه به سهم کم شرکت‌های خصوصی و مردمی سازی اندک، الزامات نهادهای دولتی کمتر بر روی شرکت های خصوصی اثر می‌گذارند و نهادهای دولتی بیشتر از تغییرات کلان سیاسی اثر می‌پذیرند.
- در انتها سناریوهای فوق از منظر خبرگان مورد بررسی قرار گرفت تا محتمل ترین سناریو تعیین گردد. برای تعیین سناریوی محتمل با استفاده از نرم افزار لینگو، از تکنیک سکا استفاده گردید. جدول شماره ۴ امتیازهای کلی هر گزینه را برای مقادیر بتا از ۰,۱ تا ۵ نشان داده شده است.

جدول شماره ۴: امتیاز کلی گزینه‌ها

مقادیر مختلف بتا	۰,۱	۰,۲	۰,۳	۰,۴	۰,۵	۱	۲	۳	۴	۵
عصر ستاره ها	۰,۸۷۰	۰,۷۴۶	۰,۶۸۰	۰,۶۴۶	۰,۶۲۷	۰,۵۸۷	۰,۵۶۷	۰,۵۶۱	۰,۵۵۶	۰,۵۵۵
عصر غول‌ها	۰,۳۴۸	۰,۳۰۴	۰,۲۷۵	۰,۲۶۱	۰,۲۵۲	۰,۲۳۵	۰,۲۲۷	۰,۲۲۴	۰,۲۲۲	۰,۲۲۱
عصر عنکبونی	۰,۶۰۲	۰,۶۲۸	۰,۶۷۰	۰,۶۹۱	۰,۷۰۳	۰,۷۲۹	۰,۷۴۱	۰,۷۴۵	۰,۷۴۷	۰,۷۴۹
عصر لاک پشتی	۰,۳۵۷	۰,۴۱۱	۰,۴۲۱	۰,۴۲۵	۰,۴۲۸	۰,۴۳۴	۰,۴۳۷	۰,۴۳۸	۰,۴۳۹	۰,۴۳۹

جدول شماره ۵ نیز رتبه هر سناریو را به ازای مقادیر مختلف بتا نمایش می‌دهد. به عبارت دیگر به ازای مقادیری از بتا، همگرایی رخ می‌دهد و این موضوع نشان دهنده سناریوی محتمل می‌باشد.

جدول شماره ۵: رتبه هر سناریو به ازای مقادیر مختلف بتا

مقادیر مختلف بتا	۰,۱	۰,۲	۰,۳	۰,۴	۰,۵	۱	۲	۳	۴	۵
عصر ستاره‌ها	۱	۱	۱	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲
عصر غول‌ها	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴
عصر عنکبوتی	۲	۲	۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
عصر لاک‌پشتی	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳

نتایج جدول شماره ۵ بیانگر این موضوع است که سناریوی عصر عنکبوتی رتبه اول و از منظر خبرگان، محتمل‌ترین سناریو می‌باشد. معیارهای خبرگان برای انتخاب سناریوی محتمل عبارت از محتمل بودن بر اساس واقعیت و همخوانی با داده‌ها و روندهای فعلی، اولویت بازیگران کلیدی، وجود منابع، میزان باورپذیر بودن و انعطاف‌پذیری می‌باشد. هر چه معیارهای مذکور بیشتر و منطبق‌تر باشند، احتمال وقوع بیشتری خواهد داشت.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت روز افزون بهره‌وری به عنوان یکی از ارکان پیشرفت، لزوم برنامه‌ریزی هر چه دقیق‌تر برای آن نیز بیش از پیش احساس می‌شود. با ظهور مباحث علمی آینده پژوهی، می‌توان به شناخت آینده پرداخته و درصدد اثرگذاری بر آینده برآمد. هدف اصلی این پژوهش ارائه تصویری از بهره‌وری دولت در سال ۱۴۰۷ به عنوان سال پایانی برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت می‌باشد. بدین منظور در ابتدا از طریق مرور تحلیلی پیشینه و مصاحبه با خبرگان مربوطه پیشران‌های کلیدی احصا گردید و از میان ۲۸ پیشران استخراج شده، ۱۱ پیشران باقی ماند. در نهایت دو عامل استخدام و پرورش نیروی انسانی در تراز جمهوری اسلامی ایران (نیروی انسانی) و همچنین مردمی‌سازی، خصوصی‌سازی و استفاده از شرکت‌های فناوری و دانش بنیان (ساختار) زیرسایه نقش دولت در هدایت، نظارت و ارزیابی عملکرد و حمایت مهم‌ترین و در عین حال غیرقطعی‌ترین عوامل موثر بر آینده بهره‌وری دولت شناسایی گردیدند. بر اساس این دو پیشران، چهار سناریو بر اساس ابزار تعاریف ریشه‌ای توسعه یافت که عبارت بودند از: سناریوی عصر ستاره‌ها، سناریوی عصر غول‌ها، سناریوی عصر عنکبوتی، سناریوی عصر لاک‌پشتی. سناریوی عصر عنکبوتی از نظر خبرگان به عنوان محتمل‌ترین سناریو در نظر گرفته شد.

نتایج حاکی از آن است که در صورت اجرای سناریوی عصر ستاره‌ها، یعنی استخدام و آموزش و ارتقای نیروی انسانی بر اساس مولفه‌های جمهوری اسلامی ایران که شاخصه آن عدل می‌باشد و همچنین مشارکت دادن مردم در امور دولت، می‌توان امیدوار بود دولت از کارایی و اثربخشی برخوردار بوده و برابری و عدالت نیز در آن رعایت شده باشد. در این سناریو افراد درون دولت تعهد لازم برای ایجاد بهره‌وری را دارا می‌باشند و پا به پای فناوری روز، به افزایش کیفیت و سرعت خدمات خواهند پرداخت. شفافیت ناشی از مسئولیت مردم در امر بهره‌وری دولت منجر به افزایش اعتماد مردم شده و نهایتاً مجموع عوامل ذکر شده منتهی به عدالت و بهره‌وری خواهد شد. با توجه به این سناریو، پیشنهاد می‌شود این سناریو به عنوان چشم‌انداز سال ۱۴۰۷ دولت و به صورت ویژه سازمان اداری و استخدامی کشور قرار گرفته و بر این اساس برنامه‌ریزی راهبردی صورت بگیرد. از منظر دیگر برای بررسی موضوع و توسعه پیشنهادها، پژوهش، روش دیالکتیک منفی با توجه به رویکرد شوپنهاوری قابل استفاده می‌باشد. رویکرد شوپنهاوری، سلبی بوده و به جای تعریف ایده‌آل‌ها و تلاش برای رسیدن به آن، در پی تعریف بدترین وضعیت و اجتناب از تحقق آن است. به زعم شوپنهاور برای رسیدن به سعادت باید تلاش کرد تا حد ممکن از بدبختی اجتناب نمود (شایسته و همکاران، ۱۴۰۰: ۴۰۹). این نگاه با سناریونگاری تناسب زیادی دارد، به این خاطر که در این فرایند عوامل کنترل‌ناپذیر زیادی وجود دارد و پیش‌بینی و آینده‌پژوهی با عدم قطعیت‌های زیادی روبرو است. روش کار به این صورت است که در ابتدا بدترین سناریو مشخص می‌شود. بدترین سناریو در این پژوهش، سناریو عصر لاک‌پشتی می‌باشد. سناریو محتمل هم عصر عنکبوتی می‌باشد. حال باید وجه اشتراک سناریو بدبینانه و سناریو محتمل مشخص شده و تلاش شود تا ضمن حفظ نقطه قوت سناریوی محتمل، از نقطه منفی مشترک اجتناب شود. وجه اشتراک این دو سناریو، عدم

- وجود نیروی انسانی در تزار انقلاب اسلامی و نقطه قوت سناریوی محتمل وجود ساختار مطلوب می‌باشد.
- با توجه به تحلیل صورت گرفته پیشنهاد های ذیل، جهت دستیابی به دولت بهره‌ور ارائه می‌شود:
- تدوین سند برنامه‌ریزی نیروی انسانی برای دستگاه‌های مختلف کشور
- تدوین نظام جذب نیروی انسانی در دستگاه‌های دولتی مبتنی بر مدل شایستگی عدالت محور
- استقرار کامل نظام مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد و اتصال خروجی آن به سایر زیرسیستم‌های منابع انسانی
- لزوم تدوین سند معماری سازمانی برای سازمان‌های دولتی جهت معماری فرآیندها و معماری فناوری اطلاعات سازمانی
- تدوین برنامه‌های اجرایی و عملیاتی سیاست‌های اقتصاد مقاومتی و اجرای نظام دقیق پایش
- افزایش قدرت و ابتکار عمل نهادهای نظارتی بر دستگاه‌های دولتی
- تدوین سیاست‌های عملیاتی ارتباط دانشگاه با دولت
- آموزش روش‌های مردمی سازی دولت در رسانه ملی
- حمایت از واردکنندگان حقیقی کالاهای گمرکی به منظور تولید داخلی کالاهای مشابه

مراجع

۱. کارگر شورکی، هدایت. اولیا، محمد صالح. زارع بنادکوک، عباس. حاجی غلام سریزدی، علی. احمدی یزدی، احمد (۱۴۰۲) طراحی مدل ارزیابی بلوغ نظام مدیریت بهره‌وری در سازمان‌های ایرانی. پژوهش در مدیریت تولید و عملیات. دوره ۱۴. شماره ۳. پیاپی ۳۴. صص ۱-۳۳
۱۲. کریمی شهابی، اسداله؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ الوانی، سیدمهدی؛ مدیری، محمود. (۱۳۹۵). شناسایی موانع بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران، مجله مدیریت توسعه و تحول، صص ۱-۱۰
۱۳. گزارش سنجش بهره‌وری شرکت‌های دولتی ایران. زمستان ۱۴۰۲. دسترسی : https://www.npo.gov.ir/LinkClick.aspx?fileticket=Xv0fBND4_PQ%3d&portalid=0
۱۴. منتظری، قاسمی، کشاورز ترک و صلح جو. (۱۳۹۸). تحلیل عوامل مؤثر بر آینده اعتماد عمومی به دولت جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۲۴: ارائه یک الگو. دو فصلنامه علمی آینده پژوهی ایران. مقاله پژوهشی. سال چهارم. شماره اول. بهار و تابستان ۱۳۹۸. ۱-۲۷.
15. Adebisi, Adebayo Ibukun. (2023). Scenario-based learning approach and social media to support high school students' learning. University of Minho. URL: <https://repositorium.uminho.pt/bitstream/1822/86488/1/Adebayo%20Ibukun%20Adebisi.pdf>
16. Ammons, David N. (2019) *Public Productivity Handbook: Second Edition, Revised and Expanded*. MARCEL DEKKER, INC. Pages 147 – 173
17. APO Productivity Databook 2023 P: 138-139 ; URL: www.apo-tokyo.org/publications/apo-productivity-databook-2023/
18. Berman, Evan. (2015). *Performance and Productivity in Public and Nonprofit Organizations*. Routledge. New York
19. Esen, H. (2023). ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS PROBLEM SOLUTION. IntechOpen. doi: 10.5772/intechopen.1001072
20. Fenizia, Alessandra (2022). Managers and Productivity in the Public Sector. Volume 90, Issue 3. *Econometrica*. Pages 1063-1084
21. Holzer, M., Ballard, A. (2021). *The Public Productivity and Performance Handbook* (3rd Ed). Routledge ISBN-13: 978-1-00-040219-3.
22. Keshavarz-Ghorabae, M.; Amiri, M.; Zavadskas, E.K.; Turskis, Z.; Antucheviciene, J. Simultaneous Evaluation of Criteria and Alternatives (SECA) for Multi-Criteria Decision-Making. *Informatica* 2018, 29, 265–280
23. Khalifa, Al-Suwaidi, Imad, Al-Syouf (2020) Productivity in public sector services: Results of a systematic literature review, *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* Volume 0, Issue March, Pages 2229 - 2237
24. Krawchenko, T. (2021), "Public Sector and Productivity: Governing at the Right Scale", Background paper for the OECD-EC High-Level Expert Workshop Series "Productivity Policy for Places", April 18-19.
۱. اعتضادی، سهیلا. صفری، حسین. زندیه، مصطفی. جعفرنژاد، احمد. صادقی مقدم، محمدرضا (۱۴۰۰) مدلی برای تحلیل جامع بهره‌وری در صنایع خدماتی با استفاده از رویکرد تئوری داده بنیاد چندگانه. پژوهش در مدیریت تولید و عملیات. دوره ۱۲. شماره ۳. پیاپی ۲۶. صص ۱۹-۴۰
۲. امامزاده، معمارزاده. حمیدی و محرابی. (۱۴۰۱). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی سازمانهای آینده چابک در نظام اداری ایران. دو فصلنامه علمی آینده پژوهی ایران. مقاله پژوهشی. دوره ۷. شماره ۱. بهار و تابستان ۱۴۰۱. ۲۴۱-۲۷۰
۳. خامنه‌ای، علی. (۱۴۰۱). سیاست‌های کلی برنامه هفتم با اولویت پیشرفت اقتصادی توأم با عدالت. دسترسی در : <https://www.leader.ir/en/content/26030/The-general-policies-of-the-seventh-plan-with-the-priority-of-economic-progress-combined-with-justice>
۴. خدابخشی، نسرین. (۱۴۰۳). ارائه الگوی ارتقای بهره‌وری در حوزه صنعت چوب با رویکرد تجاری‌سازی ایده‌های دانشگاهی. مدیریت بهره‌وری. دوره ۱۸. شماره ۱، پیاپی ۶۸، صص ۲۶۵-۲۹۶
۵. خنیفر، حسین. مسلمی، ناهید. (۱۳۹۸). مبانی و اصول روش‌های پژوهش کیفی (جلد دوم). انتشارات نگاه دانش
۶. رهبر، سیف‌الدین اصل. شاه حسینی. نیازی (۱۳۹۷). طراحی مدلی برای سناریونگاری بر اساس شناسایی عوامل کلیدی و تجزیه و تحلیل فعل و انفعالات بازیگران کلیدی. پژوهش‌های مدیریت عمومی. سال یازدهم. شماره سی و نهم. صص ۶۱-۹۰
۷. شایسته، ملکی. میرعرب بایگی. یزدانیان (۱۴۰۰). آینده‌پژوهی سازمان‌های پروژه محور فعال در صنعت خدمات مالی. مدیریت صنعتی. دوره ۱۳. شماره ۳. صص ۳۹۱-۴۱۴
۸. شوپنهاور، آرتور (۱۸۱۸) جهان همچون اراده و تصور. ترجمه رضا ولی یاری. ۱۴۰۲. چاپ هجدهم. نشر مرکز
۹. صحرانی. پورصادق. محتشمی و حمیدی. (۱۴۰۰). آرایش استراتژی‌های آینده در سازمانهای پیچیده دولتی و عمومی (مطالعه موردی: کمیته امداد امام خمینی(ره) استان قزوین). دو فصلنامه علمی آینده پژوهی ایران. مقاله پژوهشی. دوره ۶. شماره ۲. پاییز و زمستان ۱۴۰۰. ۲۴۵-۲۷۱
۱۰. قلی‌پور، رحمت‌الله (۱۳۹۴). چالش بهره‌وری در دولت، مدیریت دولتی، دوره ۷، شماره ۳، صص ۶۱۸-۵۹۵

25. Marinkovic, M. Al-Tabbaa, O. Khan, Z. & Wu, J. (2022). Corporate foresight: A systematic literature review and future research trajectories. *Journal of Business Research*, 144, 289-311.
26. Senel, Dilek .(2022). The productivity effects analysis of working conditions: The example of textile sector in Denizli provinc. Pamukkale University Institute of Social Sciences
27. Slander, S. Krizanic, F. Brezovnik, B. Vojinovic (2023). Total Factor Productivity and the Significance of the Public Sector . *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, No. 69 E/2023, pp. 118–132
28. Stureson, J., McIntyre, S., & Jones, N. C. (2015). State-owned enterprises: Catalysts for public value creation. PWC. Com. 1–48. <https://www.pwc.com/gr/en/publications/government/state-ownedenterprises-catalysts-for-public-value-creation.htm>
29. Sus, M., & Hadeed, M. (2020). Theory-infused and policy-relevant: On the usefulness of scenario analysis for international relations. *Contemporary Security Policy*, 1–24.
30. K.N. Streicher, M. Berger, E. Panos, K. Narula, M.C. Soini, M.K. Patel. (2021). Optimal building retrofit pathways considering stock dynamics and climate change impacts. *Energy Policy*, 152, PP 1-13
31. Webster dictionary. (2024). URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/productivity>
32. World Bank & Public-Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF). (2017). Sponsors Infrastructure Projects: Disentangling public and private contributions.
33. World Economic Forum .(2019). The Global Competitiveness Report. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
34. Wouter Van Dooren, Bouckaert, G. & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. Routledge



The Future Study of Government Productivity at the End of the 7th Development Program of the Islamic Republic of Iran (Horizon 1407)

Reza Zabihi^{*1}, Mohammadreza Fallah²

Abstract:

Background: Having a correct picture of the future of government productivity and planning for it plays an important role in the development of a country. On the other hand, the low productivity in the Iranian public sector doubles the importance of future research on government productivity.

Purpose: The current research seeks to identify the future of government productivity with a scenario approach.

Methods: Delphi technique was used to calculate the main drivers, while reviewing the background and interviewing experts with Schwartz's model. After screening the key drivers with Binomial test, two main drivers were identified by Analytical Hierarchy process (according to the importance and uncertainty) and the framework of future scenarios was determined. The scenarios were developed using the root definitions tool and the probable scenario was determined using the SECA technique.

Findings: The 28 identified drivers were screened with binomial test and 11 drivers (with a significant coefficient of less than 5%) were prioritized with AHP. The factors of "manpower" and "structure" were counted as the main drivers and four scenarios were developed for the future of government productivity under the title of the ages of stars, giants, spiders and turtles.

Conclusion: Using the SECA technique, the spider age scenario was chosen as the most likely scenario. Finally, practical suggestions were developed based on the worst and most probable scenario according to Schopenhauer's approach and negative dialectical approach.

Keywords: Future Study, Productivity, Government, Scenario Planning

^{1*} Ph.D. Candidate of Public Administration, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. r.zabihi@ut.ac.ir (Corresponding Author)

² Associate Professor, Business Management Department, Hazrat-e Masoumeh University, Qom, Iran. mfallah@hmu.ac.ir