



تصویر آینده نظام مدیریتی سازمان‌های دولتی با رویکرد تحلیل لایه‌ای علی (CLA)

رضا بیدآبادی امین

دانشجوی دکتری رفتار سازمانی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران (مسئول مکاتبات)

Email: Bidabadi2015@yahoo.com

کیومرث احمدی

گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

عادل صلواتی

گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

چکیده:

افزایش پیچیدگی و عدم قطعیت در روندهای گوناگون جوامع انسانی امکان شناسایی رویدادهای مؤثر آینده را از طریق تعمیم به گذشته بسیار دشوار ساخته است. آینده‌پژوهی به‌جای شناخت یک حالت از آینده به مطالعه آینده‌های بدیل می‌پردازد و با ارائه راهبردهایی آینده‌محور در جهت ساخت آینده اقدام می‌کند. هدف از پژوهش حاضر تبیین تصویر آینده نظام مدیریتی سازمان‌های دولتی و راهبردهای ارتقای این نظام در چهار لایه لیتانی، اجتماعی، گفتمان و استعاره مبتنی بر روش تحلیل لایه‌ای علت‌ها بود. با نوآوری در این رویکرد می‌توان از طریق شناسایی عوامل ریشه‌ای یک پدیده در چهار لایه از حال به آینده حرکت کرد و پس از شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر آینده یک پدیده به تدوین راهبردهایی برای اقدام در زمان حال پرداخت و از آینده به حال حرکت کرد. پس از مرور ادبیات پژوهشی و با تشکیل پنل ۱۲ نفری خبرگان در چهار مرحله تصویر آینده نظام مدیریتی، در چهار لایه شناسایی شد و سپس ۵ راهبرد در سطح استعاره‌ها، ۷ راهبرد در سطح گفتمان‌ها، ۲۱ راهبرد در سطح نظام‌ها و ۱۶ راهبرد در سطح لیتانی ارائه شدند، تا بتوان با کاربست این راهبردها در راستای بهبود مدیریت سازمان‌های دولتی سیاست‌های لازم را تدوین و اجرایی نمود.

واژگان کلیدی: نظام مدیریتی، سازمان‌های دولتی، تحلیل لایه‌ای

۱- مقدمه:

تصاویر آینده ارتباط وثیقی با نیازها ارزشها و آرمان‌های انسانی دارند. تصاویر آینده، نمایان‌گر نوعی از شکل‌گیری هویت رفتار و تصمیم‌گیری‌ها بوده برخی مواقع هم تراز با مفاهیمی چون پیش‌بینی، انتظارات، بیم‌ها و امیدها در نظر گرفته شده‌اند (لایتینن و مریستو؛ ۲۰۱۸).

تصویرسازی و داشتن تصویر مطلوب از آینده، برای جوامعی که داعیه‌دار بر پا کردن تمدن‌اند، نه تنها برای برنامه‌ریزی، بلکه حتی برای اندیشیدن و صحبت کردن درباره‌ی آن تمدن نیز ضرورت دارد (تورستاد و ولف؛ ۲۰۱۸). توسعه در هر جامعه‌ای مبین یک نوع بازسازی کامل و به عبارت دیگر تحول یک تمدن به تمدنی دیگر است (گیبونس^۳ و همکاران، ۲۰۲۰).

در سال‌های اخیر اوضاع اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی جهان چنان دست‌خوش تغییر شده که به زحمت می‌توان اندک شباهتی میان ساختارهای سازمانی در زمان حال و گذشته یافت با توجه به سیر و سرعت تحولات مدیران ملزم به پویا شدن مداوم سازمان‌ها و محیط به منظور ایجاد تحولات و ساخت واحدهای جدید خواهند بود. این تغییرات در آینده‌ای نه چندان دور می‌افتد (کشاورز ترک و همکاران، ۱۳۹۹). آنچه از نظام مدیریت قرن نوزدهم به سازمان‌ها رسیده این است که مدل مدیریتی عصر صنعتی به انتهای منحنی (S) رسیده است. شاید بعد از چندین دهه دیگر قله‌ای باقی نمانده باشد که از آن بالا نرفته باشیم یا این که منحنی جدیدی وجود نداشته باشد که کشف نشده باشد. مدیریت مانند هر فرآیند دیگری مسیر تولد، بلوغ و سالخوردگی خود را پیموده است و دوران نوجوانی مدیریت حدود یک قرن پیش بوده است.

سازمان‌های قرن بیست و یکم نیازمند توسعه و نوآوری در نظام مدیریتی خود هستند. یعنی آنچه به طور اساسی مسیر مدیریت را تغییر دهد. اشکال سازمانی عادی و معمولی را عوض کند و روند دسترسی به اهداف را سریع‌تر کند. این

نوع مدیریت تغییر در خلق ارزش تغییر در نقش‌ها و ساختارهای سازمانی را نیز در بر می‌گیرد (الیور و پارت؛ ۲۰۱۷). توسعه در نظام مدیریت، آغاز فرآیندی است که شروع یک وضعیت در حال تغییر را در سازمان‌ها شکل می‌دهد و سبب رشد پیشرفت تغییر مثبت و تحولات اجتماعی مثبت می‌گردد (چیم هوا، هولمی و مونرو؛ ۲۰۱۹). بخشی‌نگری و درون‌گرایی، روزمره‌مداری و نزدیک‌بینی، تحول‌گریزی و محافظه‌کاری مدیران، خودمحوری و فزون‌طلبی، تجربه‌گرایی در برابر دانش‌گریزی و نوگرایی، مداخله‌گرایی و علاقه به کارهای اجرایی، رقابت‌ناپذیری و دیوان‌مداری بخشی از ویژگی‌ها خصوصیات منفی نظام اداری و مدیریتی امروزه محسوب می‌شود (اکبرنژاد، فتاحی و فتاحی، ۱۳۹۸). نئو سازمان‌ها همان سازمان‌های آینده هستند. این سازمان‌ها دارای پوسته‌ای سازمانی بر روی ساختارهای مدرن شده امروزی هستند. تغییرات سازمانی مدت زمانی است به صورت غیر محسوس در برخی حوزه‌ها آغاز شده است. تشریفات مدیریتی تغییر کرده سلسله‌مراتب تخت‌تر شده‌اند، اما از بین نرفته است. کارکنان عملیاتی باهوش‌تر شده‌اند و بهتر آموزش دیده‌اند، اما هنوز پشت تصمیمات اجرایی صف کشیده‌اند. در تمامی سازمان‌ها هنوز استراتژی‌ها از سوی مدیران عالی تدوین می‌گردد و هنوز کارکنان براساس عناوین و حقوق بیشتر ارزش‌گذاری می‌گردند. تعداد مدیران میانی در سازمان‌ها کاهش یافته است، اما آنها نیز همان کارهای روزمره مدیران، مانند بودجه‌بندی، تعیین وظایف؛ ارزیابی عملکرد و ترغیب کارکنان به عملکرد بهتر را انجام می‌دهند با این وجود هنوز نیاز به مدل جدیدی از مدیریت در سازمان‌ها احساس می‌شود. به‌علاوه تدوین سند ۱۴۲۴ به عنوان سند بیست و سه ساله بعدی توسعه کشور که در دست تهیه دولت مردان قرار دارد، نیاز به بازآفرینی نظام جدید مدیریتی در مرکز و قلب تحولات در سازمان‌های دولتی را ضرورتی انکارناپذیر می‌سازد. با توجه به مطالب ذکر شده حال این سؤال همواره

۴Oliver & Parrett

۵Chimhowu, Hulme & Munro

۱Laitinen & Meristo

۲Thorstad & Wolff

۳Gibbons

۲-۱- مدیریت نوین در نظام اداری

جوامع امروزی نیازمند بازسازی و اندیشه‌های جدید در تمامی حوزه‌ها و جوانب مرتبط با دانش باوری، انسان‌باوری و آینده‌باوری است. برای نیل به این توسعه و پیشرفت استفاده از ابزارهای جدید چون آینده‌شناسی، به منظور تحقق عملی این اندیشه‌ها ضروری به نظر می‌رسد (لیتینن و مریستو^۱، ۲۰۱۸). اساسی‌ترین بخش‌های نیازمند تغییر در نظام‌های اداری بهبود مستمر فرایندهای کار، اهداف و افراد می‌باشد. مدیریت نوین به‌جای کنترل کامل فرایندهای کار و حفظ کانون توجه مسئولیت و رهبری مشترک را تشویق می‌کند.

به نظر می‌رسد مدیران سازمان‌های آینده باید تسهیل‌گر باشد و به‌جای تصدی‌گری رهبری و هدایت را بر عهده بگیرند. لذا سازمان‌ها به‌جای آنکه متولی ارائه خدمات باشد، خدمات را باید از طریق ترکیبی از فعالیت‌های دولتی خصوصی و داوطلبانه ارائه دهند. سازمان‌ها باید رقابت را در ارائه خدمات خود تزیق کنند و از طریق ایجاد شرایط مقایسه‌ای بین سازمانی به نهادهای رقابتی تبدیل شوند. آنها باید «مأموریت‌محوری و نتیجه‌محوری را جایگزین مقررات‌محوری نمایند و به‌جای تمرکز بر ارزش منابع و ورودی‌ها، نتایج حاصل و اثر بخشی خود را ارزیابی کنند. قطعا تسهیل فرایندهای کاری در تمامی ارکان حاکم بر نظام دولتی باید جایگزین «دیوان‌سالاری» گردد. این امر باید به عنوان یک اصل راهبردی در نظام مدیریتی و دولتی آینده تبیین شود مدیران باید پیشگیری را به‌جای درمان سرلوحه کار خود قرار دهد و از این طریق خود را به سازمان پیش‌بین و پیش‌نگر تبدیل کند در آینده که سازمان‌ها به سمت کم شدن ساختارها پیش خواهند رفت اداره امور به‌جای مسیر سلسله‌مراتبی از طریق مشارکت و کار گروهی انجام می‌شود. جذب و نگاه‌داشت منابع انسانی از دیگر چالش‌های نظام مدیریتی در آینده خواهد بود. قطعا در آینده منابع ماهر، نوآور و بهره‌ور برای سازمان‌ها ارزش دیگری خواهند داشت.

وجود دارد که چه تصاویری از آینده در ذهن مدیران سازمان‌های دولتی کشور وجود دارد؟ برای جواب به سؤال اساسی پژوهش باید به این سؤال جواب داد که چه شاخصه‌هایی بر روی شکل‌گیری تصاویر آینده سازمان‌ها تأثیر گذارند؟

در برخی از رویکردهای آینده‌پژوهی حداکثر می‌توان علایم و عوارض کلینیکی و بالینی مسأله را که همگان کم و بیش می‌بینند، مشاهده نمود و در همین سطح در مقام درمان مسأله برآمد (گونگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). اما این برخورد سطحی نگرانه با مسائل پیچیده‌ای که ریشه در ژرفای نظام‌های اجتماعی دارند می‌تواند به حل ریشه‌ای آنها بیانجامد؟ قطعا این مسایل، روش‌های پیچیده بنیادی می‌طلبد و راهکارهای پیچیده و بنیادی می‌خواهد (هودگت و سیراج^۲، ۲۰۱۹). با توجه به اهمیت موضوع تحلیل لایه‌ای علی می‌تواند رویکرد مناسبی به منظور دستیابی به یک تصویر کامل از آینده سازمان‌ها باشد. روشی ژرف‌نگر با کارآیی و کارآمدی بالا، که ریشه‌های هر مسأله را در ژرف‌ترین لایه‌های پنهان می‌کاود و از تمامی انواع معرفت بشری و نه صرفا معرفت کارشناسی سود می‌جوید و راهکارهایی به تمام معنا خلاق، بدیع و معتبر پیشنهاد می‌کند. این پژوهش تلاشی در مسیر رصد موضوعات تأثیرگذار در آینده سازمان‌ها و نظام مدیریتی حاکم بر آنها است. پژوهش در این حوزه می‌تواند برنامه‌ریزان نهادها و سازمان‌های دولتی را به تفکر بیشتر در معنای آینده سازمان‌ها و وا دارد و سبب می‌شود تلاشی نظام‌مند را در جهت سازگاری سازمان با تغییرات محتمل آتی آغاز و دنبال نمایند. اصلاحات در ساختارهای نظام مدیریتی دولتی و کارآمد شدن آن دور ارزشمندی ایجاد می‌کند که موجب توسعه اقتصادی سیاسی و اجتماعی و ارتقاء استانداردهای سازمان‌های دولتی می‌گردد.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

^۳Laitinen

^۱Gong

^۲Hodgett & Siraj

مشاغل سازمانی را بهبود ببخشد (کشاورز ترک و همکاران، ۱۳۹۹).

تغییر در سازمان‌های آینده خواه در وجوه نرم (ارزش‌ها، مهارت‌ها، سبک و شیوه مدیریت و منابع انسانی) و وجوه سخت (استراتژی‌ها، سیستم و ساختارها) چالش‌هایی را برای مدیران پیش خواهد آورد.

و همواره این سؤال مدنظر است که مدیران سازمان‌های نسل بعدی در نظام و سیستم دولتی چه نقشی خواهند داشت و چگونه می‌توان نظامی کارآمدتر و مدیریتی اثربخش‌تر داشت؟

۳- پیشینه پژوهش

برخی از پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه تحولات نظام مدیریت در داخل و خارج از کشور در جدول زیر مورد بررسی قرار گرفته است.

قدرت چانه‌زنی و تعامل این افراد اختیارات تام را از مدیران سازمان‌ها خواهد گرفت. این کارکنان توانمندی و پذیرش مسئولیت اجتماعی بالایی دارند و می‌توانند تصمیمات قابل اطمینانی اخذ نمایند. جذب و نگه‌داشت این چنین کارکنانی دارای هزینه‌های بالایی برای سازمان‌ها است. در اقتصادهای دانشی سرمایه‌های فکری منبع اصلی مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌باشند. آنها می‌توانند از طریق همکاری با مدیران ارشد و صفی به منظور انتقال برنامه‌ریزی از اتافهای تصمیم‌گیری به برنامه‌های عملیاتی در سطح جامعه و ایجاد کارایی تخصصی شود.

فن‌آوری‌های پیشرفته، شکل‌دهی مستمر فرایندها و فرهنگی که ظرفیت سازمانی را برای تغییر بهبود ببخشد در سازمان‌های نسل بعد ارزش آفرین است. فن‌آوری‌های نوظهور همانند پلت فرمهای دیجیتال، هوش مصنوعی، واقعیت‌های مجازی و بلاک‌چین، مشکلاتی را برای عملکرد منابع انسانی و مدیریت ارائه خواهند کرد سازمان‌ها نیازمند راهبردهایی برای چگونگی بهره‌مندی و پرداختن به تاثیرات مثبت و منفی آنها بر کارکنان هستند پیشرفت در اتوماسیون می‌تواند به طور چشم‌گیری روند انجام فرایندها و ماهیت

جدول ۱- پیشینه پژوهش‌های مرتبط با پژوهش

نتایج پژوهش	عنوان پژوهش	محققین (سال پژوهش)
مدیران دولتی اثربخش به منظور دستیابی به سطح مطلوب اثربخشی، باید دارای مجموعه‌ای از شایستگی‌های فردی، تعاملی و سازمانی باشند. سیمای مدیریت دولتی اثربخش در سازمان‌های ایرانی می‌تواند به عنوان یک شاخص برای مدیران و سازمان‌هایی که قصد دارند درجه اثربخشی خود و مدیران خود را ارزیابی کنند نیز می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.	مدیریت دولتی اثربخش در سازمان‌های ایرانی نظریه پردازی داده بنیاد	فرهادی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۳)
به کارگماری؛ انتخاب، انتصاب، آموزش، توسعه و غیر تاثیرات مستقیمی در برگشت سرمایه سهامداران و بهره‌وری دارند. سازمان‌های موفق باید کارکنان بهره‌ور را جذب و حفظ کنند.	آینده مدیریت منابع انسانی در کشور	باقری فرد (۱۳۹۸)
چهار سناریو با عناوین مصرف‌گرایی تمام‌نشدنی؛ دولت ارزش آفرین؛ معمای حل‌نشده و در امتداد شب حاصل شد.	آینده‌نگاری راهبردی منابع انسانی دولتی ایران با تأکید بر نقش فن‌آوری در افق (۱۴۲۴).	کشاورز ترک و همکاران (۱۳۹۹)
فن‌آوری بلک چین می‌تواند به صورت یک مزیت رقابتی در روندهای کاری و در مدیریت زنجیره‌های تامین جایگزین فعالیت‌های سازمان‌ها شود.	بلاکچین در عملیات و مدیریت زنجیره تامین: مزایا، چالش‌ها و فرصت‌های پژوهش‌های آینده	وامبا (۲۰۲۰)

عمران ^۱ و همکاران (۲۰۲۰)	استفاده از محتوای چندوجهی هوش مصنوعی و رسانه‌های اجتماعی برای مدیریت و پاسخ به بحران‌ها؛ فرصت‌ها، چالش‌ها و مسیرهای آینده	در آینده مدیریت‌ها نقش هوش مصنوعی و رسانه‌های اجتماعی نقش اصلی را در ارزش آفرینی در داخل و خارج سازمان ایفا می‌کنند. آنها همچنین در ارتباط با سیستم ارزشیابی ویژگی‌هایی را استخراج نمودند.
چاترجی ^۲ و همکاران (۲۰۲۲)	مسئولیت اجتماعی شرکت در دوره پس از کووید-۱۹: مدلسازی و تحلیل انتقادی با استفاده از روش دیماتیل	جوامع مدرن دارای محیط‌هایی با ریسک بالا هستند تنها راه کاهش این ریسک پذیری افزایش مسئولیت پذیری سازمان‌های جامعه مدنی می‌باشند. مدیران باید در عمل قادر به ارتقاء و پیاده‌سازی مسئولیت پذیری اجتماعی بالایی باشند.
کولن ^۳ (۲۰۲۱)	مدیریت تنوع: بررسی انتقادی و رویکردی برای آینده	مدیریت تنوع یکی از راهکارهای مدیریت آینده است. مدیریت تنوع باتوجه به شرایط سازمان‌ها الگویی راهگشا در کاهش شکاف‌های فردی و سازمانی است. به طور کلی از طریق وحدت هدف می‌توان عملکرد سازمانی و بهره‌وری را افزایش داد.

با توجه به پژوهش‌های صورت گرفته و اهمیت مدیریت در سازمان‌های آینده، نگاشت نوع جدیدی از مدیریت و ارائه راهکارهای مورد نیاز در این زمینه ضروری به نظر می‌رسد در واقع مدیران به خوانش جدیدی از سازمان‌ها منطبق با تغییرات عصر حاضر نیاز دارند.

۴- روش شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع کیفی بود که با رویکرد آینده‌نگاری تحلیل لایه‌ای علت‌ها انجام گرفت. تحلیل لایه‌ای علت‌ها تلاشی برای استفاده از پساساختارگرایی نه فقط به عنوان چهارچوب معرفت شناختی بلکه به عنوان یک روش پژوهش، برای هدایت در خصوص ماهیت گذشته، حال و آینده دانست (عنایت الله، ۱۹۹۸). این نظریه به دنبال ترکیب و یکپارچه‌سازی دیدگاه‌های تجربی تعبیری انتقادی و یادگیری حین عمل است کاربرد آن به عنوان یک روش به معنای پیش‌بینی آینده نیست، بلکه به معنای خلق

فضاهای تحول‌ساز برای خلق آینده‌ای بدیل است و احتمال در توسعه یک سیاست مؤثرتر، عمیق‌تر، جامع‌تر و بلند مدت‌تر مفید است. برای دستیابی به اطلاعات مرتبط با لایه‌های چهارگانه ضمن مطالعه ادبیات موضوع برای طراحی سؤالات اولیه مصاحبه با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند به متخصصین موضوع مراجعه و پس از تشریح روش تحلیل لایه‌ای علت‌ها برای این افراد با آنان مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته انجام شد معیار مورد نظر برای انتخاب مشارکت کنندگان در این پژوهش شامل آگاهی داشتن و فعال بودن در زمینه مدیریت بود. بعضی از خبرگان به طور اختیاری افراد خبره دیگری را برای انجام مصاحبه پیشنهاد نمودند که خود گویای روش نمونه‌گیری گلوله برفی بود با توجه به اینکه تعداد استاندارد گروه‌های کانونی ۱۰ تا ۱۸ نفر تعیین شده است (مورگان، ۱۹۹۷) تعداد ۱۲ نفر در این پژوهش بودند.

جدول ۲- ویژگی‌های خبرگان شرکت‌کننده در پژوهش

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	حوزه فعالیت
۱	مرد	۴۵	دکتری	دانشگاه سابقه ۵ سال کار اجرایی در سازمان‌ها
۲	مرد	۵۱	کارشناس ارشد	مدیر کل اداره
۳	مرد	۵۶	دکتری	دانشگاه / سابقه ۹ سال کار اجرایی در سازمان‌ها
۴	مرد	۵۹	کارشناس ارشد	معاون اداره کل
۵	مرد	۴۷	کارشناس ارشد	رئیس اداره
۶	مرد	۵۳	دکتری	دانشگاه / سابقه ۱۵ سال کار اجرایی در سازمان‌ها

^۱ Imran

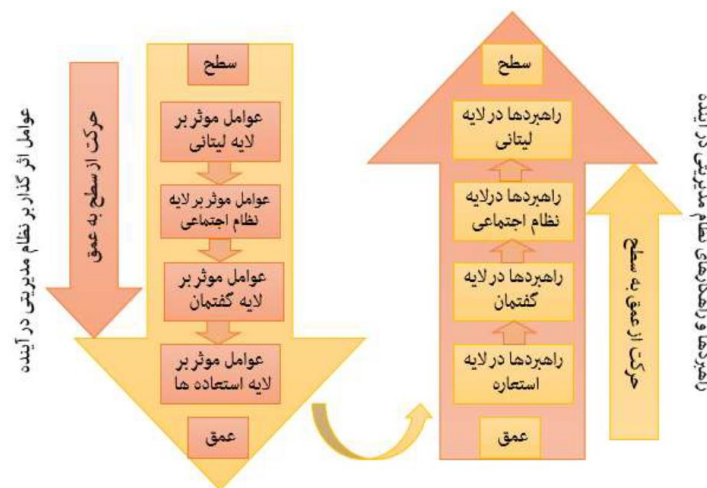
^۲ Chatterjee

^۳ Köllen

۷	مرد	۴۵	کارشناس ارشد	معاون اداره
۸	مرد	۴۹	کارشناس	مدیر اداره
۹	مرد	۵۵	دکتری	دانشگاه
۱۰	مرد	۵۷	کارشناس ارشد	رئیس اداره
۱۱	زن	۴۷	دکتری	دانشگاه
۱۲	زن	۵۳	کارشناس ارشد	سابقه ۱۳ سال کار اجرایی در سازمان ها

ارتباط برقرار کرده و به صورت رفت و برگشتی نظرات خود را با یکدیگر در میان می‌گذارند (عنایت الله، ۲۰۱۵) این فرآیند از مدنظر قراردادن یک عنوان عمومی در لایه لیتانی شروع شده و پس از رفت و برگشتها و ارتباطات گروهها با یکدیگر و تبادل نظرات بین آنها در نهایت به شناخت مسائل و موانع موجود در هر لایه منجر می‌شود چهارچوب روش پژوهش حاضر با استفاده از تحلیل لایه‌های علت در شکل ۱ آمده است.

دو روش اصلی به کارگیری CLA یکی رویکرد تحلیلی است که به منزله چارچوب تحلیل و تفسیر پدیده‌ها در نظر گرفته می‌شود، و رویکرد دوم رویکرد کارگاهی است که در یک فضای تعاملی به منظور اخذ نظرات مختلف انجام می‌شود (هیتون^۱ و همکاران ۲۰۱۷). در تحلیل لایه‌ای علتها از طریق ارتباطات چندجانبه در یک کارگاه یادگیری جمعی و در عمل اتفاق می‌افتد. در این روش چهار گروه متناسب با چهار لایه تشکیل می‌شوند این چهار گروه با هم



شکل ۱- چارچوب روش پژوهش با استفاده از روش تحلیل لایه‌ای علتها

مصاحبه و برگزاری مصاحبه‌ها به صورت نیمه ساختار یافته ۳- به کارگیری فرآیند مدون برای ثبت، ضبط و تحلیل داده‌ها ۴- نمونه‌گیری نظری و ۵- ارائه یافته‌های پژوهش به ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی اعتبار و پایایی پژوهش مهیا گردیده است.

عطف به چارچوب روش شناختی پژوهش و مبتنی بر نظریه و روش تحلیل لایه‌ای علتها به منظور ارائه راهبردهای

در پژوهش کیفی سنجش اعتبار به معنی درجه شباهت نتایج با واقعیت است (گلین^۲، ۲۰۰۰). پایایی در پژوهش کیفی نیز گرچه مورد مناقشه است (گل افشانی و مظفری، ۱۳۸۵). اما به معنی به دست آمدن نتایج یکسان در صورت تکرار دوباره فرآیند پژوهش تعبیر می‌گردد (پاندیت^۳، ۱۹۹۶)، در این پژوهش از طریق رعایت مواردی مانند ۱- اتکا بر ادبیات موضوع و مقایسه یافته‌ها با آن، ۲- طراحی دستورالعمل

^۳Pandit

^۱Heinonen

^۲Glyn

این پژوهش در اصل شناسایی عوامل مؤثر بر آینده نظام مدیریتی سازمان‌های دولتی مبتنی بر حرکت از لایه‌های سطحی به سمت لایه‌های عمیق شکل دهنده این پدیده و سپس ارائه راهبردهای مبتنی بر حرکت از لایه‌های عمیق به سمت لایه‌های سطحی است.

یافته‌های پژوهش

الف: بررسی وضعیت موجود نظام مدیریتی

به زعم پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه کارایی نظام مدیریتی موجود در سازمان‌های دولتی تحول در این حوزه سال‌هاست که مطلوب جامعه و نظام اداری کشور می‌باشد (میرمحمدی و حسن پور ۱۳۹۰، بارانی و همکاران، ۱۳۹۶).

آینده نیاز به شناسایی وضعیت موجود ضروری به نظر می‌رسد همچنان که در شکل یک مشخص می‌شود اساس آغاز کار از لایه عینی (لیتانی) است. محقق با شناخت لایه لیتانی یک به یک لایه‌ها را بررسی می‌کند و پشت سر می‌گذارد تا به عمیق‌ترین لایه‌ها دست بیابد. منطق حاکم بر این بخش این است که آنچه در ظاهر است، صورتی در زیر دارد.

برای ساختن آینده مطلوب حرکت از لایه زیرین به سطح شروع می‌گردد منطق حاکم بر این بخش این است که تا ژرف‌ترین لایه‌ها اصلاح نشوند اصلاحات سطحی و قابل مشاهده ایجاد نمی‌شود. بنابراین در صورتی که به دنبال تغییر در نظام مدیریت سازمان‌های آینده می‌باشیم باید ابتدا به دنبال اصلاح نمادها، باورها و اسطوره‌هایی باشیم که موجب ناکارآمدی نظام مدیریتی شده است. و نوآوری روش

جدول ۳- عوامل مؤثر در سطح لیتانی (عینی)

عدم آشنایی مدیران با علوم مدیریت	تمایل مدیران به دیوان سالاری بیش از حد در ادارات دولتی
عدم ایجاد تمایز میان تکنیک‌های مدیریتی و رویکردهای انسانی در مدیریت	نبود حاکمیت روحیه تکریم ارباب رجوع و صیانت از حقوق مردم
فقدان انگیزه و تعهد مستمر در مدیران	بی ثباتی قوانین و مقررات و تغییرات پرشتاب در آنها
تاثیر سایر نظام‌های فرهنگی سیاسی اجتماعی و اقتصادی بر نظام مدیریتی	پاسخ گویی اجتماعی ضعیف و غلبه روحیه بی تفاوتی نسبت به نتیجه کار
نبود ارتباط صنعت با دانشگاه	فشار گروه‌های اجتماعی ذی نفوذ و ذی نفع
عدم وجود کانونهای تفکر در خط مشی گذاری ها	قدرت ساختارهای غیر رسمی در سازمانها
فشار رسانه‌های جمعی	عدم هماهنگی اجرایی در دستگاه‌های مختلف
عدم تمایل به جانسپین پرووری	عدم تفویض اختیار
عدم مقابله جدی با فساد اداری	عدم تناسب بین شغل و تخصص مدیران

مدیریت اسلامی (قیم، ۱۳۹۷)، مدیریت جهادی احمدی مقدم و همکاران، ۱۳۹۹)، حکمرانی خوب (یار احمدی و الماسی فرد، ۱۳۹۶) و ... را می‌توان ناشی از نیاز دولت به تداوم تحول در نظام اداری دانست. اگرچه اصلاح و بازنگری در نظام مدیریتی کشور نیازمند کارآمدی ساختارها، منابع و قوانین سازمانی است و باید عواملی که این نظام را ناکارا و نامؤثر نموده، نیز تغییر نمایند. اما باز تعریف این نظام شاید

در همین راستا بند ۲۰ از بندهای ۲۶ گانه نقشه راه اصلاح نظام اداری کشور بر حسب عناصر سه گانه، ساختار مدیریت و ارزش‌ها برای کارآمدتر شدن ساختار دولت مبتنی بر رئوس سیاست‌های کلی نظام اداری ارائه شد؛ به صراحت به امر اصلاح نظام مدیریتی اشاره نموده است که نتیجه غایی اجرای دقیق آن محقق شدن نظام اداری بهره‌ور بر پایه ارزش‌های اسلامی است (نظام اداری کشور ۱۳۹۹-۱۳۹۷). همچنین شکل‌گیری نظام‌های مدیریت جدید از جمله

شکل‌گیری وضعیت ناکارآمد نظام مدیریتی پرداخته شد نتایج در جدول ۲ آمده است.

لایه نظام‌ها و ساختارها

در لایه سطحی ما شاهد بروز رفتارهایی هستیم که باید ریشه آنها را در لایه عمیق‌تر یعنی در نظام واره‌ها و ساختارها جستجو کنیم. در این جا برخی از وضعیت‌های سیستمی و ساختاری که بر نظام مدیریتی تأثیر منفی دارند شناسایی شده‌اند.

پیش نیاز تغییرات دیگری باشد و روند اصلاح امور سازمانی را تسریع نماید (بارانی، ۱۳۹۶).

با توجه به مدارک و شواهد موجود بهینه‌سازی و بهره‌ور نمودن ساختارهای مدیریتی در کشور ضروری به نظر می‌رسد.

ب: شناسایی و بخش بندی عوامل مؤثر بر ۴ لایه (گذار از حال به آینده)

مطابق با رویکرد تحلیل لایه‌های علت‌ها در چهار لایه عوامل مؤثر بر نظام مدیریتی طی نشست‌های خبرگانی در یک یک لایه‌ها از سطح به عمق بررسی شدند و عوامل مؤثر بر وضعیت کنونی در لایه لیتانی، ساختارها جهان بینی و نمادها شناسایی شدند. لایه لیتانی در این بخش به عوامل مؤثر بر

جدول ۴- عوامل مؤثر در سطح نظام و ساختارها

عدم بلوغ سازمانی و وجود ابهام نقش	عدم ترقی مبتنی بر شایستگی
وجود روحیه قدرت طلبی و طلب کارانه	فقدان آموزش مناسب و آگاهی
تو در تویی نهادی، فرآیندهای پیچیده	عدم ثبات مدیریتی و جابه جایی مدیران در کوتاه مدت
تغییرات بی رویه قوانین	جریان‌های جهانی شدن سازمان‌ها و ساختارهای مکانیکی سازمان‌ها
حلقه مفقوده نظارت بر عملکرد مدیران و ارزیابی عملکرد سازمان عدم شفافیت در قوانین	کار کرد صرفا تئوریک دانشگاه‌ها در برابر علم کاربردی
نبود نظام صحیح انتصاب و ترفیعات و عدم استفاده از نظام ارشدیت	تمرکز گرایی و سیاست گذاری و برنامه ریزی متمرکز
انگیزه‌های فرصت طلبانه مدیران و راهبران سازمانی ضعف مدیریتی	عدم اطلاع رسانی دقیق به آنها و نبود باور و اعتماد به رسانه در توسعه جامعه
عدم الزامات قانونی در سازمان‌ها و برخوردهای شخصی عدم آشنایی با مقررات و زمینه‌های وقوع تخلف و فساد.	فقدان شبکه‌های ارتباطی بین مردم و مسئولین
کاهش اقتدار مدیریتی و عدم اعتماد به کارکنان	عدم توانایی و تمایل مدیران به جانشین سازی و نبود کارکنان توانمند تمایل به خودمختاری
انتصابات روابطی حاکم بر انتخابات ضوابطی	عدم همسوسازی سیاست‌ها در دولت
مشکلات کلان اقتصادی و تأثیر بر نظام اداری	انتظارات اجتماعی فراوان از دولت در حل کلیه مشکلات

گفتمان و باورها: در لایه بعدی به باورها و گفتمان‌های که در سطح جامعه تأثیر منفی عمیقی بر کارایی نظام مدیریتی دارند پرداخته می‌شود.

جدول ۵- عوامل مؤثر در سطح جهان بینی

باور به قانونگرایی و ناکارآمدی کارکنان	باور به بیکفایتی مدیران
تبعیت مدیران از نظریه عاملیت، ضعف گفتمان حقوق شهروندی	ضعف گفتمان مدیریتی، رواج ذهنیت تجربه گرایی مقدم بر علم گرایی
گفتمان ناکارآمدی قوانین	باور به عدم انجام برنامه‌های راهبردی و اصولی
ذهنیت مصونیت مدیران در برابر عملکردها و عدم پاسخگویی	گفتمان عدم اطمینان محیطی

سیاست زدگی سازمان‌های دولتی	شکل نگرفتن گفتمان هویت و منافع جمعی
باور به ناکارآمدی ساختارها و سهم خواهی کارکنان از دولت	باور به کاربردی نبودن علوم مدیریت در دنیای واقعی
ضعف دولت افقی	باور به پنهانکاری مسئولین در اجرای فعالیتهای
گفتمان استخدام‌های بی ضابطه و روابط	ترویج نگرش شایسته هراسی
باور به عدم اعتقاد به شایسته سالاری	باور به وجود فساد فراگیر

لایه نمادها و استعاره‌ها:

روش و نظریه تحلیل لایه‌ای قائل بر این است که انسانها در هنگام اقدام و عمل و برای بروز دادن کنش یا واکنشی معمولاً، سمبلها و نمادهای ذهنی که در طی سال‌ها در ذهن

رسوب کرده‌اند رجوع نموده و منطبق بر آن عمل میکنند. برخی از این نمادها به کلیت جامعه و دولت و یا به بخشی از جامعه و یا سازمان‌ها و نهادهای خاصی اشاره دارند در جدول ۵ در این لایه مشخص شده است.

جدول ۵- عوامل مؤثر در سطح نمادها و استعاره‌ها

قانون بقاء مسئولیت	ساعات کاری مفید کارمندان ۴۰ دقیقه
تجربه بهتر از دانش	ملت خادم دولت
برنامه‌ها قایل به فرد هستند	قوانین برای خودی‌ها نوشته می‌شود
علم مدیریت برای کتاب هاست	هیچ مدیری را مواخذه نکرده‌اند
خودم مهم تر از دیگران	مدیران سیاسی کار
زلزله‌های محیطی لحظه‌ای	اون طرف میزها اختیار هر کاری را دارند
مدیریت قارچی مدیران	مدیریت دولتی ناتوان در حل مشکلات کلان
اصل کوتوله پروری	برخی ارگان‌ها حیاط خلوت استخدام فربه شدن دولت
اصل برفساد به جای براءت	باند بازی و پارتی بازی

ج: راهبردننگاری ارتقاء نظام مدیریتی مدیریت (گذاری از آینده به حال)

راهبردننگاری یکی از گام‌های مهم در پروسه تلاش برای رسیدن به اهداف محسوب می‌شود آینده‌پژوهی تلاشی برای عملیاتی کردن ایده‌ها به منظور ساختن آینده‌ای مطلوب است. در این گام تلاش می‌شود تا گام‌هایی که باید برای ساختن آینده مطلوب برداشته شود مشخص گردد. در یک راهبرد کلان برای رسیدن به هدف عوامل تعیین کننده‌ای وجود دارد. این عوامل مشخصاً عبارتند از:

- ۱- بررسی وضعیت موجود نظام مدیریتی ناکارا و نامؤثر
 - ۲- هدف و موقعیتی که میخواهیم به آن دست پیدا کنیم
- ارتقاء نظام مدیریتی به سطح حل مسأله و مشکلات واقعی جامعه

۳- تیروها و کنش گرانی که قرار است در این راه دست به اقدام بزنند مجموعه سازمان‌های دولتی و دستگاه‌های رسمی

۴- ذی نفعانی که درگیر اجرای این راهبرد میشوند منابع انسانی سازمان‌ها، کارکنان و مدیران سازمان‌های رسمی

۵- مسیری که باید دنبال گردد حرکت نرم و یکدست از لایه‌های عمیق به لایه‌های سطحی از طریق یکپارچگی و هماهنگی تمامی نیروهای ادارات، مدیران و ذی‌نفعان

۶- ابزارهایی که در طول مسیر به کار گرفته می‌شود مجموعه ابزارها و امکانات و ظرفیت‌های مادی و معنوی موجود

۷- زمان بندی و مدت زمان انتظار ۵ سال به بالا بر اساس منطق رویکرد تحلیل لایه‌ای راهبردهای زیر به ترتیب حرکت لایه‌ها از عمیق به سطح در جهت ارتقاء نظام مدیریت در سازمان‌های دولتی ارائه می‌گردد.

- راهبردهای مختص به اصلاح استعاره‌ها و اسطوره‌ها
- راهبرد همگرایی و وحدت هدف، ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین مسئولان و ذی نفعان دستگاه‌ها که آنها را هماهنگ با هم به سمت ارتقا جامعه هدایت می‌نماید.
 - راهبرد ارتقاء مبتنی بر شایستگی افرادی که سلسله‌مراتب سازمانی را با شایستگی طی نموده‌اند به عنوان مدیران شایسته به سازمان‌ها معرفی شوند.
 - راهبرد آینده‌نگاری مشارکتی در دوران آشوب و پیچیدگی محیطی کاربرد مشارکتی در سیاست‌گذاری به معنی تمرکززدایی و به رسمیت شناختن خرد علمی جامعه مدیریتی و استقرار نمادهای استقلال اداری است که خود موجب رشد و توسعه سازمان‌ها و در نتیجه توسعه جامعه است.
 - راهبرد اعتمادسازی به منظور جلوگیری از استعاره‌های منفی و احیاء نمادهای مثبت در جامعه باید مدیران و نظام دولتی در جهت اعتمادسازی مردم و جامعه تلاش نمایند.
 - راهبرد بومی‌سازی استعاره‌ها مبتنی بر فرهنگ بر اساس سنن فرهنگی از نمادهای مثبت در جهت خنثی نمودن اسطوره‌ها و استعاره‌های منفی تلاش نمایند. مثلاً با هر دست‌گیری با همان دست پس می‌گیری که اشاره به انجام کار دیگران و کمک به آنها است.
- راهبرد مختص به اصلاح باورها و گفتمان‌های رایج در جامعه با تجزیه و تحلیل دلایل ناکارآمدی نظام اداری مشخص گردید بخشی از این باوردها در نتیجه عدم اعتقاد به کارایی این نظام در ادارت دولتی می‌باشد. تزریق این باور و ذهنیت‌ها و ترویج گفتمان منفی در بسیاری از ادارات رواج یافته است. برخی در نتیجه ساختارهای تو در تو و پیچیده سازمان‌ها و روند کندی انجام کارها بر مبنای بوروکراسی سازمانی است. بعضی دیگر نیز در نتیجه قانون‌گریزی و تمایل به دور زدن قانون از سوی مردم دیده می‌شود لذا اصلاح این باور که باید همه در برابر قانون یکسان هستند باید به ذهنیتی رایج در سطح جامعه تبدیل گردد.
- راهبردهای لایه گفتمانی را می‌توان به منظور ارتقاء کارایی نظام مدیریتی بکار بست.
- راهبرد گفتمان قانون‌پذیری و اطاعت از قانون در جامعه برای همه افراد
 - راهبرد کاهش درک فساد و تبعیض در انجام فعالیت‌های سازمان‌ها در سطح ملی و استانی
 - راهبرد ایجاد نظام نامه فرهنگ اخلاق حرفه‌ای سازمانی به منظور توسعه ارزش‌های اخلاقی و هنجارهای ارزشی در سازمان‌ها است.
 - راهبرد خلق و تقویت گفتمان خدمتگزاری و ارزش‌آفرینی در حل مشکلات مردم و سازمان‌ها
 - راهبرد باور به وجود اراده در نظام مدیریت جهت تغییر و تحولات در سازمان متناسب با نیازها و شرایط اجتماعی
 - راهبرد ترویج گفتمان حقوق شهروندی و ایجاد آگاهی نسبت به حقوق سازمانی در سطح جامعه
 - راهبرد ترویج باور به کارآمدی دولت و نظام برای حل مشکلات و ساخت جامعه مطلوب
- راهبردهای مختص به اصلاح لایه سیستمها و ساختارها در این لایه راهبردهای متفاوتی جهت اصلاح ساختارها از سوی خبرگان مورد توجه قرار گرفت که به شرح زیر است:
- راهبرد اشاعه هم‌افزایی سازمانی و تفکر گروهی در حل مشکلات مردم در سازمان
 - راهبرد توسعه فرهنگ کارآفرینی و حل مشکلات سازمانی از روش‌های خلاقانه و نوآور
 - راهبرد توسعه روابط انسانی با استفاده از رویکرد تعریف پروژه و همکاری‌های بین بخشی ایجاد یک یکپارچگی سازمانی جهت همگرا ساختن دستگاه‌ها و برنامه‌ها
 - راهبرد توسعه شبکه‌سازی اجتماعی در سازمان‌ها و اشتراک‌گذاری اطلاعات
 - راهبرد کوچک‌سازی و چابک‌سازی سازمان‌ها

- راهبرد توانمندسازی منابع در رابطه با فن‌آوری‌های نوین در سازمان
- راهبرد ایجاد ساختار حمایت قدرتمند از نوآوری باز و ترویج خلاقیت‌های فکری
- راهبرد اصلاح و شفاف‌سازی فرایندهای سازمانی در جهت اعتمادسازی
- راهبرد اصلاح پیچیدگی‌های سیستمی و کاهش بوروکراسی سازمانی جهت سرعت بخشی در ارائه خدمات
- راهبرد توسعه و گسترش دولت الکترونیک و تقویت پلت فرم‌های ارائه خدمات الکترونیکی در سازمان‌ها
- راهبرد ارتباط باز با مردم سازمان‌های مستقل و گروه‌های ذینفع به عنوان یک وظیفه مدیریتی در بخش دولتی، در جهت تغییر در توزیع قدرت بین جامعه و نظام اداری
- راهبرد ترویج رویکرد رهبری انطباقی به جای سبک‌های ناکارا
- راهبرد ترویج یادگیری سازمانی و استفاده از تجربیات بازنشستگان در توسعه دانش سازمانی
- راهبرد توسعه سیستم پاسخ‌گویی مدیران و مسئولیت‌پذیری اجتماعی از طریق نظام سیستماتیک
- راهبرد کوچک‌سازی و کاهش تصدی‌گری دولت و حذف انحصار نظام دولتی از خدمات عمومی و کاهش وابستگی شهروندان به سیستم اداری
- راهبرد ایجاد فرایند سیستم حق انتقاد و پرسشگری نسبت به تصمیمات اداری به عنوان یکی از اهرم‌های قدرت شهروندان در برابر نظام اداری
- راهبرد جلوگیری از سوء کاربرد منابع سازمانی به صورت عمدی یا سهوی
- راهبرد تکریم منابع انسانی سازمان‌ها و توجه به نیازهای آنها در سازمان با هدف انگیزه بخشی
- راهبرد ایجاد و توسعه سازوکارهای نظارتی مستقیم و بازبینی‌های ادواری عملکرد، تدوین مقررات، بخشنامه‌های سازمانی کارکنان
- راهبرد تعیین ضوابط و مقررات انتخاب مدیران به منظور انتخاب مدیران شایسته
- راهبرد ایجاد نظام ارتقای سلامت اداری در تمام سطوح سازمانی
- راهبردهای مختص لایه لیتانی و سطحی معطوف به بهبود عملکردها و ابزارها
- در این سطح راهبردها به منظور اصلاح عملکردها و بهینه‌سازی ابزارها و امکانات در جهت رفع مشکلات نظام مدیریتی است. چنانچه در این لایه بتوان راهبردهای موفق‌تری ارائه داد می‌تواند سبب ارتقاء تصویر سازمان‌ها و رضایت نسبت به کارایی نظام مدیریتی در ادارات دولتی گردد. راهبردهای منتخب تیم خبرگان به صورت ذیل می‌باشد.
- راهبرد نظارت بر مدیران و پیشگیری از سوء استفاده از اختیارات دولتی.
- راهبرد مبارزه با رانت فساد و پارتی بازی
- راهبرد جانشین پروری و نخبه پروری در نظام مدیریتی
- راهبرد شناسایی استعدادها در سازمان‌ها و بکارگیری آنها در جهت رفع مشکلات
- راهبرد افزایش کیفیت خدمات در سازمان‌های دولتی به منظور تصویرسازی مثبت در جامعه
- راهبرد پیاده‌سازی عادلانه اصل تشویق و تنبیه متناسب در سازمان‌ها و ادارات
- راهبرد کارآمدسازی روندها و الگوهای خدمت‌رسانی
- راهبرد استفاده از نخبگان بومی در نظام مدیریتی ادارات
- راهبرد توسعه سواد الکترونیک در جامعه در جهت آگاهی عمومی از خدمات سازمان‌های مختلف
- راهبرد توسعه هوشمندانه از فن‌آوری‌های نوین جهت گسترش خدمت‌رسانی
- راهبرد ارتقاء آموزش عمومی جهت آشنایی با حقوق و تکالیف متقابل در سازمان‌ها
- راهبرد توسعه فرهنگ خادمیت در برابر فرهنگ عاملیت در نظام مدیریتی
- راهبرد استفاده بهینه از تمامی ظرفیتهای سازمانی در جهت کارایی روندها و الگوهای خدمت‌رسانی

راهبرد تلاش برای رفع موانع و مشکلات خدمت رسانی از طریق سیاست گذاری‌های مناسب
راهبرد تبدیل منابع به منافع (ظرفیت آفرینی و تبدیل زمینه‌ها به فرصت رشد مزیت آفرینی در سازمان‌ها
راهبرد اصول مدیریت ناب جهت گردش کاری پایدار بر اساس خواسته‌های واقعی ارباب رجوع در سازمان

نتیجه‌گیری

با مفروض قرار دادن نظام اداری و مشکلات موجود و پیشینه‌های مربوط به راهکارهای ارائه شده برای حل آن می‌توان پی برد که راهکارهای موجود تا کنون نتوانسته بحرانی که ساختارهای دولتی با آن مواجه بوده‌اند را حل نماید برای ارائه راهکارهای مؤثرتر در آینده نگاهی انتقادی به گذشته حال و شکستن ساختارهای موجود که به این واقعیت عینیت می‌بخشد ضروری به نظر می‌رسد. روش تحلیل لایه‌ای، علی لایه‌های درونی و بیرونی بافتاری یک مسئله را مورد بررسی قرار می‌دهد و پایه‌های شکل دهنده و معنا دهنده به آن را می‌شکافد و از این طریق افق‌های جدیدتری برای برنامه‌ریزی‌ها و تعیین استراتژی‌های نظام مدیریتی سازمان‌های دولتی ارائه داد در این راستا با تحلیل مسئله در چهار سطح لیتانی، سیستمی جهان بینی و اسطوره‌ای می‌توان راهکارهایی در سطوح بنیادی موضوع ارائه داد.

در این رویکرد از سطح لایه حرکت به سمت لایه‌های عمیق‌تر شروع شده و سپس در یک رفت و برگشت راهبردها از سطوح عمقی به سطح ارائه می‌شوند به همین دلیل علل را باید در لایه لبتانی با سطحی‌ترین لایه مدل شامل ابزارها عملکردها و نوع مراودات جستجو نمود سطح بعدی علل به لایه سیستمی و ساختاری می‌رسد که زیر لایه سطح لبتانی است و علل مشکلات بخش سطحی را باید در این لایه کند و کاو نمود. این لایه شامل زمینه‌ها ساختارها و سیستم‌های مختلف، اقتصادی، سیاسی اداری و ... لایه بعدی که شکل‌گیری گفتمان در این لایه ناشی از علل سطوح ساختاری است. در سطح گفتمان باور و عقاید و دیدگاه‌های مبتنی بر مسئله شکل می‌گیرد. در عمقی‌ترین لایه که به

سطح اسطوره‌ها و نمادها می‌رسد که مشتمل بر الگوهای رایج و مورد استفاده و ارزش‌های مورد پذیرش در جامعه می‌باشد. در مدل مفهومی پژوهش توضیح داده شد اگر بنا باشد زمینه بهبود نظام مدیریتی سازمان‌های دولتی را فراهم بیاوریم الزاما از لایه نمادها تغییراتی را شروع نماییم و به سطوح لبتانی برسائیم. تغییرات به ترتیب از لایه‌های عمیق به سطح لبتانی به صورت زیر است.

در لایه اسطوره‌ها و استعاره‌ها باید نمادها تولید شده و رواج داده شوند که وضعیت را در آینده امیدوارکننده نشان دهند. در این سطح مسئولیت اصلی بر عهده نهادهای فرهنگی است تا بتوانند با خلق آثار هنری معانی مورد نیاز را در سطح جامعه گسترش دهند.

در لایه گفتمان‌ها و باورها لازم است باورها از نظام مدیریتی و ادارات دولتی و دولت تغییر یابد طوری که سازمان‌های دولتی را نه سازمان‌هایی ناکارا و صرفا هزینه را برای دولت بلکه در کمک به اوضاع جامعه و خدمت رسانی به مردم بشناسند. مسئولیت اصلی در این بخش بر عهده سازمان‌های آموزشی و نخبگان جامعه است تا با ترویج دیدگاه‌ها و ذهنیات مثبت به اصلاح نگرش و باورها کمک نمایند.

در لایه سیستمی اصلاح وضعیت اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، اداری و فرهنگی ضروری است. مجریان این بخش‌ها نهادهای قانون‌گذار، مقنن، مجریان و ناظران حسن اجرای قوانین می‌باشند. آنها با تدوین قوانین و نظارت بر حسن اجرای کار می‌توانند به اصلاح سیستم‌ها دست بزنند و زمینه ارتقاء ساختارها را فراهم آورد.

آخرین سطح لبتانی است این سطح در ابزارها و امکانات محدود می‌شود در این لایه باید آنچه برای تغییر نظام مدیریتی لازم است فراهم گردد. در این لایه باید رسانه‌ها و سازمان‌های ناظر با رصد وضعیت باید مشکلات را انعکاس داده و در پی رفع حل مشکلات برآیند. با تلفیق چهار لایه مورد بررسی شرایط مناسبی جهت اصلاح نظام مدیریتی فراهم خواهد آمد که در چهارچوب یک راهبرد کلان می‌توان آنرا به کار بست تمام سازمان‌ها و ارگانهای دولتی باید به طور مشترک راهکارهای عملیاتی برای اصلاح این نظام ارائه دهند. بر اساس نتایج این پژوهش عوامل متعددی

۵. باقری فرد، علی اشرف. (۱۳۹۸). آینده مدیریت منابع انسانی در کشور. پژوهش‌های مدیریت در جهان اسلام، ۱(۱): ۲۲-۷.
۶. دانش فرد، کرم اله، اسداله زاده جعفری، ندا. (۱۳۹۰). بررسی موانع عدم تحقق پیاده‌سازی (طرح اصلاح نظام‌های مدیریتی در بخش دولتی ایران فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی ۵(۲) ۵۱-۲۹.
۷. فرهادی نژاد، محسن، لگزبان، محمد، منصوریان، یزدان، کفایشپور، آذر. (۱۳۹۳). مدیریت دولتی اثربخش در سازمان‌های ایرانی؛ نظریه پردازی داده بنیاد فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی (۳) پیاپی (۹) ۷۰-۵۵.
۸. قیم، حکیم. (۱۳۹۷). بررسی ریشه‌های چالش‌های مدیریتی در جامعه ایران. اسامی چهارمین کنفرانس بین المللی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران دانشگاه تهران - تهران.
۹. کشاورز ترک؛ محسن، شیرویه پور؛ شهریار، قلیزاده زاوشتی؛ مهدی. (۱۳۹۹). آینده‌نگاری راهبردی منابع انسانی دولتی ایران با تاکید بر نقش فناوری در افق ۱۴۲۴. آینده‌پژوهی ایران، ۵(۲): ۶۷-۹۲.
۱۰. گل افشانی، ناهید، مظفری، زینب. (۱۳۸۵). روایی و پایانی در پژوهش کیفی مدیریت فردا سال چهارم بهار و تابستان ۱۳۸۵ شماره ۱۳ و ۱۴ ۵۷-۴۳.
۱۱. میر محمدی، سید محمد حسن پور، اکبر. (۱۳۹۰). نظام اداری: ایران تحلیلی بر مشکلات و چالش‌ها چشم انداز مدیریت دولتی (۴) ۲۲-۹.
۱۲. یاراحمدی، محسن، الماسی فرد، محمدرسول. (۱۳۹۶). ارزیابی وضعیت حکمرانی در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه: استان کرمانشاه اولین همایش بین المللی برنامه‌ریزی اقتصادی توسعه پایدار و متوازن منطقه‌ای رویکردها و کاربردها. سندج دانشگاه کردستان.
13. Akbarnejad, M., Fatahi, M., fattahi, R. (2020). The future in the development of the organization with the interpretation of Ali (AS). Future study Management. 30(4), -23-50.
14. Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D. and Thrassou, A. (2022). "Corporate social responsibility in post COVID-19 period: critical modeling and analysis using DEMATEL method", Management Decision. Vol. ahead-of-print No. ahead-of- print. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2021-1209>.
- در بوجود آمدن وضعیت موجود شناسایی شده‌اند که در بررسی علل کلان، فشار گروه‌های اجتماعی در انتخاب مدیران انتصابات مدیریتی نامناسب و فقدان انگیزه کاری در پی تغییرات زیاد مدیریتی در بدنه دستگاه‌های دولتی شناخته می‌شوند.
- گفتمان‌های ناکارآمدی قوانین عدم مؤثر بودن و قابل اجرایی بودن برنامه‌های راهبردی و مصونیت مدیران در برابر هر نوع پاسخ گویی به عملکردها گفتمان غالب جامعه است لذا راهبردهای گوناگونی به منظور ایجاد نظام مدیریتی کارا پیشنهاد شده است که مهمترین شامل آنها نظارت‌های دروهای عملکرد، مدیران ارتباط با مردم و بازخوردهای آنها راهبرد اشاعه هم افزایی، اعتمادسازی و چابک‌سازی دولت می‌باشند.
- به طور کلی نظام مدیریتی و اصلاح آن نیازمند همکاری تمامی ارکان جامعه بوده و نباید انتظار داشت این اصلاح در بدنه ارگان‌های دولتی به سهولت و سریع رخ دهد در این پژوهش روش تحلیل لایه‌ای به منظور ساختار زدایی و ساختاردهی مجدد به این نظام مورد استفاده قرار گرفت تا بتوان بر اساس نظر متخصصین و راهبردهای پیشنهادی اقدامات مؤثری در راستای اصلاح نظام مدیریتی در ادارات دولتی برداشت.

منابع

۱. ابوالحسنی رنجبر، احمد، دانش فرد، کرم اله، فقیهی، ابوالحسن. (۱۳۹۷) «دستور کار خط مشی‌های اصلاح نظام اداری در ایران» چشم انداز مدیریت دولتی (۲) ۹-۴۲-۱۵.
۲. احمدی مقدم، اسماعیل، فاضلی کبریا، حامد، زمانیان، علیرضا. (۱۳۹۹). نهادی‌سازی سازمان با بهره‌گیری از الگوی مدیریت جهادی نشریه علمی مطالعات راهبردی ناجا. ۵(۱۶)، ۲۰۷-۱۷۷.
۳. اکبرنژاد، مهدی، فتاحی، منور، فتاحی، راضیه. (۱۳۹۸). بررسی و تحلیل نقش آینده نگری در پیشرفت سازمان با تفسیر پردازی از سیره‌ی مدیریتی حضرت علی (ع) آینده‌پژوهی مدیریت (۳۰) شماره ۴ (پیاپی ۱۱۹) ۵۰-۲۳.
۴. بارانی، صمد، فقیهی، ابوالحسن، نجف‌بیگی، رضا. (۱۳۹۶). موانع تحول نظام اداری: ایران مطالعه‌ای در فرهنگ سازمانی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۰(۳۶) ۳۰-۵.

22. Imran, M., Ofli, F., Caragea D., Torralba, A. (2020). Using AI and Social Media Multimodal Content for Disaster Response and Management: Opportunities, Challenges, and Future Directions. *Information Processing & Management*, Volume 57, Issue 5, 174- 158.
23. Köllen T. (2021). Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management Inquiry*, 30 (3): 259-272.
24. Laitinen, J., & Meristö, T. (2018). ROME WAS NOT BUILT IN ONE DAY: Future-oriented regional development towards energy-efficient residential areas. *Proceedings of the METNET Seminar 2017 in Cottbus*, p. 148-155. Hame University of Applied Sciences. URN: ISBN: 978-951-784-793-3.
25. Oliver, J. & Parrett, E. (2018). Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning. *Business Horizons*, Volume 61, Issue 2: 339-352.
26. Pandit, N., 1996. The Creation of Theory a Recent Application of the Grounded Theory Method. *The qualitative Report*, 2(4), pp. 1-20.
27. Thorstad, R. & Wolff, P. (2018). A big data analysis of the relationship between future thinking and decision-making. *National Academy of Sciences*, 115: 1740- 1748.
28. Wamba, Samuel Fosso, and Maciel M. Queiroz. 2020. "Blockchain in the Operations and Supply Chain Management: Benefits, Challenges and Future Research Opportunities." *International Journal of Information Management*, Vol 52, doi:10.1016/j.ijinfomgt.2019.102064.
15. Chimhowu, A., Hulme, D. & Munro, L. T (2019). The 'New' national development planning and global development goals: Processes and partnerships. *World Development*, 120: 76-89.
16. Farhadi Nejad, M., Lagzian, M., Mansoorian, Y., Kaffash Poor, A. (2014). Managerial Competencies for Effective Management in Iranian Governmental Organizations; Grounded Data Theory. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 3(1), 55-70.
17. Gibbons, L., Pearthree, G., Cloutier, S.A. & Ehlenzd, M.M. (2020). The development, application, and refinement of a Regenerative Development Evaluation Tool and indicators. *Ecological Indicator*, 108: 250-267.
18. Golafshani, N., Mozafari, Z. (2006). Validity and Reliability in Quality Research. *Management Information Science, Education & Research Tomorrow* 13 & 14, 41- 41. (in Persian).
19. Gong, Z., Wang, H., Guo, W., Gong, Z. & Wei, G. (2020). Measuring trust in social networks based on linear uncertainty theory. *Information Sciences*, 508: 154-172 .
20. Heinonen, S., Minkkinen, M., Karjalainen, J., & Inayatullah, S. (2017). "Testing transformative energy scenarios through causal layered analysis gaming." *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier, vol. 124(C), pages 101-113.
21. Hodgett, R.E. & Siraj, S. (2019). SURE: A method for decision-making under uncertainty. *Expert Systems with Applications*, 115: 684-694.

The Future Image of the Management System of Government Organizations with a Layered Analysis Approach (CLA)

The increasing complexity and uncertainty in the various processes of human societies have made it very difficult to identify influential future events by generalizations to the past. Instead of recognizing a state of the future, futures research studies alternative futures and offers future-oriented strategies for building the future. This study aimed to explain the future image of the management system of government organizations and the procedures to promote this system in the four layers of Litany, social, discourse, and metaphor based on the method of Causal Layered Analysis. Innovations in this approach make it possible to move from the present to the future by identifying the root causes of a phenomenon in four layers. Moreover, after identifying and explaining the factors affecting the future of a phenomenon, we are enabled to formulate strategies for taking measures and moving from the future to the present. After reviewing the research literature and forming a panel of experts in four stages with 12 experts, we identified the future image of the management system in four layers. Then, we presented five strategies at the level of metaphors, seven strategies at the level of discourses, 21 strategies at the level of systems, and 16 strategies at the level of Litany that can be used to develop and implement the necessary policies to improve the management of government organizations.

Keywords: management system, government organizations, layered analysis