



شناسایی چالش‌های متناسب‌سازی ساختار تشکیلات دولت با استفاده از رویکردهای تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM)

مسعود بسطامی

دانشجو دکترای مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران (مسئول مکاتبات)
Mbastami5@gmail.com

رضا نجف بیگی

استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

کرم‌اله دانش فرد

استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

عادل فاطمی

استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، ایران

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۰/۰۲

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۹/۰۱

چکیده

زمینه: ساختار تشکیلاتی دولت‌ها بر اساس اهداف، ضرورت‌ها، نیازها و اقتضائات زمانی و جغرافیایی هر عصر شکل می‌گیرد. امروزه دولت‌ها و سازمان‌ها در شرایطی فعالیت کاری خود را انجام می‌دهند که مهم‌ترین ویژگی آن عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی‌سازی و تغییرات فزاینده تکنولوژیکی می‌باشد. در این شرایط موفقیت آنان مستلزم تغییر در فعالیت‌های سازمانی، به‌ویژه تغییر در ساختار سازمانی و تشکیلات تفصیلی خود می‌باشند.

هدف: هدف اصلی این تحقیق شناسایی چالش‌های متناسب‌سازی ساختار تشکیلات دولت با استفاده از رویکردهای تصمیم‌گیری چند معیاره می‌باشد.

روش: این پژوهش از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش نیز خبرگان علمی و اجرایی محیط‌های دانشگاهی و سازمان‌های دولتی می‌باشند. با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته داده‌ها جمع‌آوری شد، و برای تحلیل داده‌ها از رویکردهای تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM) استفاده گردید.

یافته‌ها: در این پژوهش با بررسی ادبیات تحقیق و مصاحبه با خبرگان، تعداد ۶۶ شاخص شناسایی و استخراج گردید، که بعد از قضاوت خبرگان و با استفاده از آزمون دلفی فازی ۲۹ مورد از شاخص‌ها مورد تأیید قرار گرفت و در ۵ مؤلفه اصلی سازماندهی گردید. نتایج آزمون دیمتل (میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متغیرها) نشان داد که متغیرهای خصوصی‌سازی، تمرکززدایی و متناسب‌سازی، متغیرهای اثرگذار و متغیرهای ساختار دولت و بوروکراسی زدایی متغیر اثرپذیر می‌باشند. بر اساس تحلیل مدل‌سازی ساختاری تفسیری متغیرها در دو سطح طبقه‌بندی شدند. در بالاترین سطح، مؤلفه بوروکراسی زدایی و در پایین‌ترین سطح، مؤلفه‌های ساختار دولت، متناسب‌سازی، خصوصی‌سازی و تمرکززدایی قرار دارند.

نتیجه‌گیری: بدون تردید هیچ دولت یا سازمانی را نمی‌توان یافت که با ساختاری نامتناسب از کارایی و اثربخشی بالایی برخوردار باشد؛ این موضوع از آن جهت اهمیت بیش‌تری پیدا می‌کند که ساختار مناسب بر کیفیت تمام فعالیت‌های درون و میان سازمان‌ها تأثیرگذار است.

واژه‌های کلیدی: چالش‌های متناسب‌سازی، ساختار تشکیلات دولت، رویکردهای تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM).

۱- مقدمه

ساختار دولت از آن جهت که بستر جریان تمام امور در دستگاه‌های اجرایی و تعیین‌کننده‌ی مجاری ارتباطی و تعامل میان آنهاست از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، بدون تردید هیچ دولت یا سازمانی را نمی‌توان یافت که با ساختاری نامتناسب از کارایی و اثربخشی بالایی برخوردار باشد. تجربه جوامع پیشرفته نشان می‌دهد که این جوامع تنها پس از اصلاحات اجتماعی و سیاسی همه‌جانبه از جمله ایجاد دولت‌های مدرن، اصلاح ساختارهای اداری، شکل‌دهی سازمان‌های نوین همراه با توسعه منابع انسانی و بخش خصوصی و گسترش مشارکت بخش غیردولتی در انجام خدمات اجتماعی، فرهنگی، رفاهی و خدماتی توانسته‌اند سطح زندگی مردم را بالا برند. در همین راستا دولت ایران به علت مشکلات اقتصادی و اداری متعدد با چالش‌های عظیمی در اداره امور خود مواجه می‌باشد. تشکیلات حجیم دولت از کارایی لازم برخوردار نبوده و از هدف اصلی خود، یعنی خدمت‌رسانی به مردم و جامعه دورمانده است. اندازه دولت در کشورهای مختلف، از جمله ایران بیش از حد لازم رشد کرده و مدیران به‌طور منظم برنامه‌های تغییر سازمانی، مثل بازسازی، مهندسی مجدد، کوچک‌سازی، ادغام، و مدیریت کیفیت جامع را به کار گرفته تا هزینه‌های عملیاتی را کاهش دهند، عملکرد را بهبود بخشند و تأثیرگذاری را افزایش دهند (مصدق راد و انصاریان^۱، ۲۰۱۴). به همین منظور، متناسب‌سازی ساختار تشکیلات دولت و نظام اداری یکی از بحث‌برانگیزترین مباحث مرتبط با اداره‌ی امور عمومی است (مک‌گریگور و همکاران^۲، ۱۹۹۸؛ مارتین و همکاران^۳، ۲۰۱۳؛ راست^۴، ۱۹۹۸).

هم‌چنین در اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی و بر اساس قانون برنامه پنجم و ششم توسعه، دولت مکلف است تشکیلات کلان دستگاه‌های اجرایی و وزارتخانه‌ها را متناسب با سیاست‌ها و احکام برنامه و تجربه سایر کشورها، برای برطرف کردن تعارض میان دستگاه‌ها، ناکارآمدی، نبود جامعیت، تمرکز امور، موازی کاری‌ها و هم‌چنین بهره‌گیری همه‌جانبه از فناوری‌های نوین و روش‌های کارآمد، باهدف نوسازی، متناسب‌سازی، ادغام و تجدید ساختار به‌صورت یک مجموعه منسجم، کارآمد،

فراگیر و باکفایت، اثربخش و نامتمرکز طراحی کند (قلی‌پور، ۱۳۹۵). مقایسه شاخص‌های سنجش اندازه دولت در ایران با سایر کشورها بیانگر آن است که دولت ایران، یکی از بزرگ‌ترین دولت‌هاست (پور صفوی و دیگران، ۱۳۸۲). هم‌چنین مطالعات تطبیقی کشورهای مختلف نشان داده است که کشورهای توسعه‌یافته موفق در اصلاحات نظام اداری، نخست به استقرار کامل بوروکراسی پرداخته‌اند. مطالعه‌ی کشورهای ناموفق نشان می‌دهد که یکی از اصلی‌ترین دلایل شکست آنان، نامتناسب بودن محورهای اصلاحات اداری با ساختارهای موجود بوده است (کامرون^۵، ۱۹۹۴). لذا سیاست‌گذاران اصلاحات نظام اداری باید محورهایی را انتخاب و اجرا کنند که با ویژگی‌های ساختار اقتصادی، سیاسی و مشکلات مدیریت دولتی تطابق داشته باشد. اصلاح تشکیلات اداری، مستلزم مشارکت و تعهد به اهداف تغییر و تحول توسط سیاست‌گذاران، مدیران و تصمیم‌گیرندگان ارشد جامعه است. مهم‌ترین نکته اصلاحات اداری این است که باید در وهله نخست به استقرار کامل مدل بوروکراسی و ابزارهای آن مانند شایسته‌سالاری، تخصص‌گرایی و قوانین و مقررات و تهیه و تدوین نقشه استراتژی مناسب اقدام گردد (هدی^۶، ۲۰۰۶).

اصلاح تشکیلات اداری نیز که بیشتر با طرح نظریه «مدیریت دولتی نوین» مطرح‌شده، رویکردی است که خبر از تغییری اساسی در قالب فکری مدیریت سازمانی می‌دهد. این نظریه با واژه‌هایی چون «احیای دولت»، «مهندسی مجدد»، «تجدید حیات خدمات عمومی»، «تغییر بنیادین سازمانی» و «مدیریت کیفیت جامع»، همراه بوده است، که همه‌ی آن‌ها بر تمایل اندیشمندان برای هر چه کاراتر و اثربخش‌تر شدن بوروکراسی دولتی، خبر می‌دهند. البته کارایی و اثربخشی که به لحاظ فرهنگی و ارزشی متفاوت با بخش بازرگانی یا خصوصی است و نیز تحت معنای حرفه‌گرایی در بخش دولت تعریف می‌شود (بیل‌لی^۷، ۲۰۱۲). مدیریت دولتی برای این‌که در موقعیت تحول‌گرا قرار گیرد، باید اصلاحاتی در درون خود در دو بخش خرد و کلان ایجاد کند تا ظرفیت سیستم را به‌منظور اجرای مناسب‌تر سیاست‌ها، افزایش

کشور افزایش می‌یافت. بدیهی است وقتی دولت در همه امور دخالت می‌کند، حضور مردم در اداره کشور کم‌رنگ می‌شود، عدم حضور مردم در اداره امور کشور مانع بزرگی در راه توسعه‌یافتگی محسوب می‌شود. یکی از مشکلات دولت بزرگ، افزایش هزینه‌های جاری و عدم امکان پرداخت حقوق و مزایای مکفی برای کارکنان است، کاهش اندازه دولت موجب می‌شود، که حقوق و مزایای کارکنان خود را متناسب با هزینه‌های زندگی پرداخت کند و به‌این‌ترتیب انگیزه آن‌ها را برای ارائه خدمات بیشتر افزایش دهد.

در حال حاضر ساختار تشکیلات اداری ایران با نارسایی‌های عمده مواجه است. برخی از این نارسایی‌ها عبارت‌اند از: تداخل وظایف و موازی کاری دستگاه‌های اجرایی، تقسیم و توزیع غیرمنطقی وظایف دولت بین دستگاه‌های اجرایی، دخالت واحدهای ستادی دستگاه‌ها در امور صرفاً اجرایی (حقیقی، ۱۳۸۴). ضعف مدیریت، ضعف در نظام انتخاب، انتصاب و آموزش، ضعف شدید نیروی انسانی متخصص، استفاده از یک سیستم کهنه و بوروکراسی اداری منسوخ (خاکی فیروز، ۱۳۸۵) و فقدان سیستم اطلاعاتی و اطلاع‌رسانی (عالم تبریز و دیگران، ۱۳۸۴).

بر اساس مطالعات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور؛ «در تشکیلات کلان دولت بین بسیاری از دستگاه‌های اجرایی تداخل وظایف وجود دارد و بعضاً برای انجام یک مأموریت، دستگاه‌های موازی ایجاد شد است. وظایف سیاست‌گذاری و اجرا در وزارتخانه توأم انجام می‌شود که امکان رقابت از بخش خصوصی را سلب می‌کند. طی دو دهه گذشته تعداد پست‌های مدیریتی در دستگاه‌های دولتی حدود ۶۰ درصد افزایش یافته است. گرایش عمومی مدیران به توسعه تشکیلاتی حوزه‌های تحت مسئولیت خود عمدتاً از تفکر بخشی‌نگری سرچشمه گرفته و موجب شکل‌گیری تشکیلات جدید شده است. بدیهی است که به‌تدریج ساختار تشکیلاتی دولت بدون کنترل و ضرورت گسترده شده و این امر نه‌تنها در بزرگ شدن ساختار تشکیلات دولت اثر منفی گذاشته است، بلکه در ایجاد نظام بوروکراسی بیشتر و

دهد. بنابراین تمرکز اصلی اصلاح مدیریت دولتی، بر اثربخشی در سطح کلان و کارایی در سطح خرد است. روند کوچک‌سازی یا متناسب‌سازی حجم دولت را می‌توان در راهکارهای پیش‌بینی‌شده در برنامه‌های سوم و چهارم و پنجم توسعه بررسی کرد. موارد زیر از جمله برنامه‌هایی است که در این رابطه بااهمیت به نظر می‌رسد: محدودیت در ورود به خدمات دولتی. واگذاری امور خدماتی و پشتیبانی دستگاه‌های اجرایی به بخش غیردولتی. ادغام وزارتخانه‌ها، مؤسسات و شرکت‌های دولتی. واگذاری سهام و مدیریت شرکت‌های دولتی به بخش غیردولتی. تفکیک وظایف و فعالیت‌های دولتی در امور حاکمیتی، تصدی‌های اجتماعی، تصدی‌های اقتصادی و امور زیربنایی و تأکید بر انجام وظایف مذکور به‌استثنای وظایف مربوط بر امور حاکمیتی از طریق مشارکت مردم و توسعه بخش خصوصی که این موضوع در قانون برنامه چهارم توسعه، مورد توجه قرار گرفته است. کاهش هزینه‌های جاری دولت. کاهش حجم تصدی‌های دولت. اجرای کامل ماده ۸۸ قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت.

کوچک‌سازی مزایای متعددی دارد. مهم‌ترین آن‌ها، عبارت است از کاهش هزینه در طول زمان و افزایش درآمد کسب‌وکار (تی‌سای و ین، ۲۰۰۸؛ گاندلفی^۸، ۲۰۰۸؛ گیلسون و همکاران، ۲۰۰۴؛ راث، ۱۹۹۳). مزایای دیگر شامل این باور است که افزایش در بهره‌وری می‌تواند با از بین بردن بخش‌های اضافی که عملکرد زائد دارند، به دست آید (کاسیو، ۲۰۰۲). این پیشرفت در بهره‌وری، مبتنی بر این باور است که سطوح کمتری از مدیریت، منجر به افزایش احساس مالکیت در دستیابی به اهداف سازمانی می‌شود (گاندلفی، ۲۰۰۵). با کاهش کارکنان، اعتقاد بر این است که کاهش هزینه‌ها به کاهش دائمی هزینه‌های ثابت، منجر می‌شود (گاندلفی، ۲۰۰۵؛ گیلسون و همکاران، ۲۰۰۴؛ کاسیو^۹، ۲۰۰۲).

مهم‌ترین اثر مثبت متناسب‌سازی اندازه دولت، افزایش رشد اقتصادی کشور است. علاوه بر این کوچک‌سازی دولت شاید آثار مثبت زیر را هم در برداشته باشد: با کوچک‌سازی دولت، نقش و مشارکت مردم در توسعه کشور افزایش می‌یابد و در نتیجه سرعت توسعه

تصمیم‌گیری‌های متعدد و چه‌بسا غیرضروری مؤثر بوده است (نجف بیگی، ۱۳۸۸).

۲- سؤالات پژوهش

سؤال اصلی: متناسب‌سازی ساختار تشکیلات دولت در اجرا با چه چالش‌ها و مشکلاتی مواجه است؟
سؤال‌های فرعی:

- ۱) مؤلفه‌ها و شاخص‌های متناسب‌سازی ساختار تشکیلات دولت کدامند؟
- ۲) چه رابطه‌ای میان مؤلفه‌های متناسب‌سازی ساختار تشکیلات دولت وجود دارد؟
- ۳) سطح‌بندی مؤلفه‌های متناسب‌سازی ساختار تشکیلات دولت چگونه است؟

۳- پیشینه تجربی پژوهش

تاکنون مطالعات مختلفی در زمینه اصلاح نظام اداری در ابعاد تشکیلات، سازماندهی و ساختار اداره امور کشور انجام شده است، که در این مجال به نتایج برخی از این تحقیقات اشاره خواهد شد. الوانی (۱۳۸۵) وی دیدگاه صاحب‌نظران برای متناسب‌سازی اندازه دولت و منطقی کردن نقش آن در اداره امور کشور در سه گروه دسته‌بندی کرده است. دیدگاه اول، تمایل دولت به کنترل، دلیل بزرگی و گسترده شدن آن است دیدگاه دوم، غلبه تصدی‌گری دولت بر وظایف اصلی آن علت اصلی افزایش اندازه دولت و ناکارآمدی آن معرفی شده، اما دیدگاه سوم وظیفه‌ای بودن ساختار دولت را علت اصلی ناهماهنگی و جدایی در انجام اهداف کلی دولت می‌داند

نتایج تحقیقی که توسط رازینی و همکاران (۱۳۹۰) انجام شده نشان می‌دهد که افزایش اندازه دولت موجب افزایش نرخ بیکاری در ایران شده است. محققان در این تحقیق از متغیرهای مختلفی نظیر اندازه دولت، نرخ بیکاری، نرخ تورم و حداقل دستمزد استفاده نموده‌اند. در این پژوهش با استفاده از داده‌های سال‌های ۱۳۵۰ تا ۱۳۸۶ سه مدل مختلف برآورد شد و نتایج حاصل از مدل‌ها نشان داد که در ایران بین اندازه دولت و نرخ بیکاری رابطه معناداری وجود دارد افزایش نرخ رشد اقتصادی، نرخ تورم و حداقل دستمزد موجب کاهش نرخ

بیکاری و افزایش اندازه دولت به افزایش نرخ بیکاری منجر شده است. بی‌شک وجود یک دولت بزرگ در اقتصاد از انگیزه مشارکت‌های مردمی می‌کاهد. یک دولت کوچک قدرتمند به مراتب کارا تر از دولت بزرگ ضعیف است. پس کشورهایی که دولت‌های بزرگی دارند، برای کاهش حجم دولت باید عزم راسخ داشته باشند، به‌ویژه آن‌که در بخش دولتی باید به خصوصی‌سازی اعتقاد جدی وجود داشته باشد.

دانایی‌فرد و عباسی (۱۳۸۷) در تحقیقی به بررسی اصلاحات اداری در ایران: تحلیلی بر کوچک‌سازی دولت پرداختند. محققان معتقدند دولت ضمن کوچک کردن مقیاس خود باید قادر به حفظ توان و ظرفیتش باشد. به‌طوری‌که کوچک‌سازی بدون ضرر قابل توجه در رفاه اجتماعی (افشار آسیب‌پذیر جامعه) صورت گیرد از آنجا که هدف کوچک‌سازی بهبود کار آیی است، بنابراین نیاز است این امر با بررسی‌های دقیق در زمینه عدم کاهش ظرفیت سازمان‌های دولتی از نظر نیروی انسانی کارآمد و سایر منابع صورت گیرد

قلی پور (۱۳۸۵) در تحقیقی با عنوان مورد کاوی: اندازه دولت در ایران، به این نتیجه رسیده که معیار اصلی تعیین ساختار، نقش و مأموریت دولت در قانون اساسی و چشم‌انداز افق ۲۰ ساله تعیین شده است. مأموریت دولت دستیابی به موقعیت اول در منطقه با نقش هدایت‌گری و تسهیل‌گری است. کوچک شدن ساختار و اندازه دولت، با انجام دادن وظایف حاکمیتی و واگذاری وظایف تصدی‌گری است. نقش، مأموریت، اندازه و ساختار دولت باید متناسب با بسترهای فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی جامعه باشد.

فقیهی و کاظمی (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان الگویی برای تدوین و اجرای برنامه‌های اصلاح و بهبود نظام اداری در جمهوری اسلامی ایران، نتایج این مطالعه شامل رهنمودهایی در حوزه‌ی نظریه و عمل بوده، در حوزه‌ی نظری بر نقش عوامل محیطی تأکید می‌نماید و معتقدند بدون در نظر گرفتن بستر و محیطی که این برنامه‌ها در آن تدوین و اجرا می‌شود کاری بی‌فایده به نظر می‌رسد و توجه صرف به عوامل فنی- تکنیکی نمی‌تواند معضلات و چالش‌های این حوزه را در نظام اداری به‌صورت کامل

دیویس (۲۰۰۹) تحقیقی را به موضوع توسعه انسانی و اندازه بهینه و مناسب دولت به سرانجام رساند. این پژوهش به ارائه شواهد در میان چارچوب تحلیل چند کشوری، چندساله و چند داده‌ای می‌پردازد که حاکی از اندازه بهینه دولت با توجه به مقیاس‌های توسعه انسانی به طرز معنی‌داری بزرگ‌تر از اندازه بهینه دولت با توجه به مقیاس‌های GDP می‌پردازد. با این‌که این مطالعه در سطوح تأثیر تجارت روی رفاه اجتماعی تعریف شده است. نتایج اشاره دارد به برخی نواحی که نیازمند مطالعه بیشتر است، برای مثال، برنامه توسعه U.S. مقیاس‌های اضافی رفاهی اجتماعی را می‌سازد، هم‌چنین شاخص فقر انسانی (HPI)، شاخص توسعه مرتبط با جنسیت (GDI)، و مقیاس توانمندی جنسیتی (GEM).

گروس (۲۰۱۵)، تحقیقی با موضوع کوچک‌سازی سازمانی: نگاهی به استراتژی سازمانی در گذشته و حال بیان نموده که: در الگوی کوچک‌سازی قدیمی، مدیران تصور می‌کردند هر چه سازمان بزرگ‌تر باشد بهتر است، اما مدیران امروزی بر مسائلی چون ظرافت و انعطاف-پذیری تأکید دارند مدیران کوچک‌سازی را یک استراتژی مثبت برد-برد می‌بینند (برای کارمندان و کارفرمایان)، چون کارمندی که مجرب بوده، ولی دیگر وجود آن‌ها در عملیات اصلی شرکت ضروری نیست را اکثراً می‌توان به سایر دوایر و بخش‌های سازمان انتقال داد. مدیران (نیروی کار) را کاهش می‌دهند تا با ارائه محصولات و خدمات باکیفیت با بازار هدف ارتباط برقرار کنند.

شناسایی نماید محققان معتقدند نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش‌های پوزیتیویستی به‌تنهایی نمی‌تواند پاسخگوی سؤال‌های موجود در این حوزه باشد.

میرمحمدی و حسن‌پور (۱۳۹۰) در تحقیق خود با عنوان نظام اداری ایران: تحلیلی بر مشکلات و چالش‌ها، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مشکلات نظام اداری با توجه به اجزای آن می‌توان در هفت بخش: مدیریت منابع انسانی، ساختار، فرآیند، رویه‌ها، قوانین و مقررات، فرهنگ اداری و خدمت‌رسانی، الگوها و شیوه‌های مدیریتی، نوآوری و بهبود مستمر، فناوری اطلاعات و ارزیابی و نظارت بررسی کرد، که عمده‌ترین آن، مربوط به بخش مدیریت منابع انسانی است و از سوی دیگر چالش‌های عمده نظام اداری ایران شامل عدم حاکمیت حرفه‌گرایی، ناکارآمدی سیستم نظارتی، عدم حاکمیت تفکر بهبود مستمر و روحیه پژوهش‌گری و ناکارآمدی ساختارهای سازمانی است.

مصدق راد و انصاریان (۲۰۱۴)، در تحقیقی با عنوان چرا برنامه‌های تغییر سازمانی با شکست مواجه می‌شوند؟ محققان با تحلیل مطالعات انجام‌شده بین سال‌های ۱۹۸۰ و ۲۰۱۱ دلایل اصلی شکست تغییرات سازمانی را اینگونه بیان کرده‌اند برنامه‌های تغییر ناموفق به آموزش و پرورش ناکافی، بی‌تفاوتی کارکنان، حمایت مدیریتی ناکافی، رهبری ضعیف، فرهنگ سازمانی نامناسب، کمبود منابع، ارتباطات ضعیف، برنامه‌ریزی نامناسب، تمرکز ناکافی بر مشتری و فقدان سیستم نظارتی و مدیریتی می‌باشد

جدول شماره ۱: خلاصه پیشینه پژوهش

محقق	سال	عنوان پژوهش	نتایج
فقیهی و کاظمی بیدگلی	۱۳۹۳	الگویی برای تدوین و اجرای برنامه‌های اصلاح و بهبود نظام اداری در جمهوری اسلامی ایران	نتایج این مطالعه شامل رهنمودهایی در حوزه‌ی نظریه و عمل بوده، در حوزه‌ی نظری بر نقش عوامل محیطی تأکید می‌نماید و معتقدند پژوهش درزمینه‌ی اصلاح و بهبود نظام اداری بدون در نظر گرفتن بستر و محیطی که این برنامه‌ها در آن تدوین و اجرا می‌شود کاری بی‌فایده به نظر می‌رسد به‌علاوه توجه صرف به عوامل فنی - تکنیکی نمی‌تواند معضلات و چالش‌های این حوزه را در نظام اداری به‌صورت کامل شناسایی نماید محققان معتقدند نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش‌های پوزیتیویستی به‌تنهایی نمی‌تواند پاسخگوی سؤال‌های موجود در این حوزه باشد.
			یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مشکلات نظام اداری با توجه به اجزای آن می‌توان در هفت بخش: مدیریت منابع انسانی، ساختار، فرآیند، رویه‌ها، قوانین و مقررات، فرهنگ اداری و خدمت‌رسانی، الگوها و شیوه‌های مدیریتی، نوآوری و بهبود مستمر،

نتایج	عنوان پژوهش	سال	محقق
فناوری اطلاعات و ارزیابی و نظارت بررسی کرد، که عمده‌ترین آن، مربوط به بخش مدیریت منابع انسانی است و از سوی دیگر چالش‌های عمده نظام اداری ایران شامل عدم حاکمیت حرفه‌گرایی، ناکارآمدی سیستم نظارتی، عدم حاکمیت تفکر بهبود مستمر و روحیه پژوهش‌گری و ناکارآمدی ساختارهای سازمانی است.	نظام اداری ایران: تحلیلی بر مشکلات و چالش‌ها	۱۳۹۰	میرمحمدی و حسن‌پور
آنها با رویکردی تحلیلی به این سؤال پاسخ می‌دهند که آیا کوچک‌سازی دولت به‌عنوان یکی از اقدامات استراتژیک مدیریت دولتی نوین در ایران موفق بوده است یا خیر. یافته‌ها حکایت از نتایجی ترکیبی دارد. محققان معتقدند که مهم است دولت ضمن کوچک کردن مقیاس خود قادر به حفظ توان و ظرفیتش باشد. به‌طوری‌که کوچک‌سازی بدون ضرر قابل توجه در رفاه اجتماعی (اشاره آسیب‌پذیر جامعه) صورت گیرد از آنجا که هدف کوچک‌سازی بخش عمومی بهبود کار آبی است، بنابراین نیاز است این امر با بررسی‌های دقیق در زمینه عدم کاهش ظرفیت سازمان‌های دولتی از نظر نیروی انسانی کارآمد و سایر منابع صورت گیرد	بررسی اصلاحات اداری در ایران: تحلیلی بر کوچک‌سازی دولت	۱۳۸۷	دانایی‌فرد و عباسی
وی دیدگاه صاحب‌نظران برای مناسب‌سازی اندازه دولت و منطقی کردن نقش آن در اداره امور کشور در سه گروه دسته‌بندی کرده است. دیدگاه اول، تمایل دولت به کنترل، دلیل بزرگی و گسترده شدن آن است دیدگاه دوم، غلبه تصدی‌گری دولت بر وظایف اصلی آن علت اصلی افزایش اندازه دولت و ناکارآمدی آن معرفی شده و کاهش تصدی‌گری دولت تقویت سازمان‌های غیردولتی و واگذاری امور به بخش خصوصی و مردم به‌عنوان راه-کارهای اصلی پیشنهاد شده است، اما دیدگاه سوم وظیفه‌ای بودن ساختار دولت را علت اصلی ناهماهنگی و جدایی در انجام اهداف کلی دولت می‌داند	درآمدی بر نقش و اندازه دولت در ایران	۱۳۸۵	الوانی
معیار اصلی تعیین ساختار، نقش و مأموریتی است که در قانون اساسی برای دولت، منظور شده و اهداف و انتظاراتی است که در چشم‌انداز افق ۲۰ ساله تعریف شده است. مأموریت دولت دستیابی به موقعیت اول در منطقه با نقش هدایت‌گری و تسهیل‌گری است. کوچک شدن ساختار و اندازه دولت در نقش جدید، با انجام دادن وظایف حاکمیتی و واگذاری وظایف تصدی‌گری است. نقش، مأموریت، اندازه و ساختار دولت باید متناسب با بسترهای فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی جامعه باشد.	مورد کاوی: اندازه دولت در ایران	۱۳۸۵	قلی‌پور
در الگوی کوچک‌سازی قدیمی، مدیران تصور می‌کردند هر چه سازمان بزرگ‌تر باشد بهتر است، اما مدیران امروزی بر مسائلی چون ظرافت و انعطاف‌پذیری تاکید دارند مدیران کوچک‌سازی را یک استراتژی مثبت برد-برد می‌بینند (برای هر دو طرف، هم کارمندان و هم کارفرمایان)، چون کارمندی که مجرب بوده، ولی دیگر وجود آن‌ها در عملیات اصلی شرکت ضروری نیست را اکثراً می‌توان به سایر دوایر و بخش‌های سازمان انتقال داد مدیران سازمان‌ها متوجه شده‌اند که همیشه بزرگ‌تر بودن به معنای بهتر بودن نیست، به‌ویژه وقتی که منابع محدود باشند؛ مدیران (نیروی کار) را کاهش می‌دهند تا با ارائه محصولات و خدمات باکیفیت با بازار هدف ارتباط برقرار کنند	کوچک‌سازی سازمانی: نگاهی به استراتژی سازمانی در گذشته و حال	۲۰۱۵	گروس
محققان با تجزیه و تحلیل نوشته‌های منتشر شده بین سال‌های ۱۹۸۰ و ۲۰۱۱ دلایل اصلی شکست تغییرات سازمانی را اینگونه بیان کرده‌اند برنامه‌های تغییر ناموفق به عدم آموزش و پرورش کافی، بی‌تفاوتی کارکنان، حمایت مدیریتی ناکافی، رهبری ضعیف، فرهنگ سازمانی نامناسب، منابع ناپسند، ارتباطات ضعیف، برنامه‌ریزی نامناسب، تمرکز ناکافی بر مشتری و فقدان سیستم نظارتی و مدیریتی	چرا برنامه‌های تغییر سازمانی با شکست مواجه می‌شوند؟	۲۰۱۴	مصدق‌راد و انصاریان
نتایج حاکی از آن است که اندازه بهینه دولت با توجه به مقیاس‌های توسعه انسانی به طرز معنی‌داری بزرگ‌تر از اندازه بهینه دولت با توجه به مقیاس‌های GDP می‌باشد	توسعه انسانی و اندازه بهینه و مناسب دولت	۲۰۰۹	دیویس

۴- روش شناسی پژوهش

پژوهش پیش‌رو از نوع توصیفی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری این تحقیق نیز دو نمونه آماری مستقل از هم به حجم ۱۴ نفر شامل ۷ نفر از اساتید مدیریت دولتی که دارای سابقه و تجربه طولانی و نیز تألیفات و مقالات متعدد بودند و ۷ نفر از مدیران اجرایی با بیش از ۲۵ سال سابقه کار و صاحب‌نظر در خصوص ساختار تشکیلات دولت بودند به‌عنوان خبره انتخاب شدند. جهت انتخاب خبرگان سعی شد افرادی انتخاب شوند که با مسئله موردبحث درگیر باشند، دانش و اطلاعات لازم در خصوص مسئله را داشته باشند همچنین انگیزه همکاری و مشارکت برای حل مسئله را داشته باشند و احساس کنند اطلاعات حاصل از یک توافق گروهی برای خود آنها نیز ارزشمند خواهد بود. به‌منظور دستیابی به هدف تحقیق در ابتدا با بررسی ادبیات تحقیق و مصاحبه و گفتگو با خبرگان، شاخص‌های متعددی برای تبیین چالش‌های متناسب‌سازی ساختار تشکیلات دولت استخراج شد، در ادامه بعد از بررسی هم‌پوشانی شاخص‌های ارائه‌شده، ۶۶ شاخص

شناسایی و استخراج گردید. سپس برای شناسایی چالش‌های متناسب‌سازی ساختار تشکیلات دولت پرسشنامه دلفی فازی تهیه و اطلاعات آن گردآوری شد، و بعد از انجام آزمون دلفی فازی، مجموعاً ۲۹ شاخص مورد تأیید قرار گرفت که بعد از مصاحبه با خبرگان، این شاخص‌ها در ۵ بُعد اصلی (بوروکراسی زدایی، ساختار دولت، متناسب‌سازی، خصوصی سازی و تمرکز زدایی)، سازماندهی شدند که مورد تأیید خبرگان قرار گرفت در نهایت نیز پرسشنامه پایانی تحقیق برای بررسی روابط علی و سطح‌بندی شاخص‌های متناسب‌سازی ساختار تشکیلات دولت تدوین شد.

در این پژوهش تحلیل داده‌های دلفی فازی با نرم‌افزارهای SPSS و Excel و برای شناسایی زیر شاخص‌ها از تکنیک دلفی فازی (FDelphi) و بررسی روابط متقابل میان متغیرها از تکنیک دیمتل (DEMATEL)، و به منظور سطح بندی داده‌ها از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری مبتنی بر دیمتل (ISM) و برای رتبه بندی متغیرها از تکنیک فرآیند تحلیل شبکه (FAHP) استفاده شده است.

جدول شماره ۲: اطلاعات خبره‌ها

ردیف	سمت اجرایی	مرتبه علمی	مدرک تحصیلی	سابقه	تعداد
۱	جانشین سابق معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور	-	دکتر	۳۰ سال	۱
۲	مشاور عالی سابق معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی و نایب رئیس انجمن آموزش و توسعه منابع انسانی ایران	استاد	دکتر	۳۰ سال	۱
۳	معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان	-----	دکتر	۲۶ سال	۱
۴	مدیرکل برنامه ریزی، تامین و بهسازی نیروی انسانی	-----	دکتر	۲۵ سال	۱
۵	مدیر کل ساختارهای سازمانی و دولت الکترونیک	-----	دکتر	۲۷ سال	۱
۶	مدیرکل بهبود تشکیلات و برنامه ریزی نیروی انسانی سازمان امور اداری و استخدامی	-----	فوق لیسانس	۳۰ سال	۱
۷	قائم مقام مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی	استاد	دکتر	۲۷ سال	۱
۸	-----	استاد	دکتر	۲۵-۳۰ سال	۶
۹	-----	دانشیار	دکتر	۲۰ سال	۱

۵- یافته‌های پژوهش

در این تحقیق مقدار قابل قبول بودن معیار در حدود ۰/۷ است. اگر مقدار عدد فازی با توجه به نظر خبرگان نزدیک به ۰/۷ یا بالاتر از آن باشد، به‌عنوان معیار

قابل قبول، پذیرفته می‌شود. نتایج برای تحقیق حاضر در جدول زیر قید شده است.

جدول شماره ۳: نتایج آزمون دلفی فازی (شاخص‌های پذیرش‌شده)

ردیف	معیارها	شاخص موردبررسی	S_j	a_j	b_j	c_j
۱	ساختار دولت	چابک و انعطاف‌پذیر	0.707	0.3	0.821	1
۲		اثربخش و کارا	0.714	0.3	0.843	1
۳		رعایت اصل عدم تمرکز در توزیع وظایف ملی و استانی	0.710	0.3	0.829	1
۴		هماهنگی و یکپارچگی	0.769	0.5	0.807	1
۵	متناسب‌سازی	تناسب ساختار با مأموریت و وظایف	0.805	0.5	0.914	1
۶		تناسب تعداد سازمان‌ها با مأموریت و وظایف	0.702	0.3	0.807	1
۷		تناسب تعداد کارکنان با حجم کار	0.712	0.3	0.836	1
۸		تناسب سیستم حقوق و دستمزد	0.721	0.3	0.864	1
۹		کاهش سطوح مدیریتی	0.774	0.5	0.821	1
۱۰		میزان آشنایی مدیران با اهمیت کوچک‌سازی	0.810	0.5	0.929	1
۱۱	خصوصی‌سازی	میزان آشنایی مدیران با اهمیت خصوصی‌سازی	0.712	0.3	0.836	1
۱۲		بخش خصوصی توانمند	0.710	0.3	0.829	1
۱۳		بهره‌وری شرکت‌های دولتی قابل‌واگذاری	0.712	0.3	0.836	1
۱۴		عزم دولت در کاهش تصدی‌گری	0.779	0.5	0.836	1
۱۵		میزان موفقیت برون‌سپاری‌ها	0.783	0.5	0.850	1
۱۶		زمینه برای خصوصی‌سازی	0.705	0.3	0.814	1
۱۷		شفافیت قوانین و مقررات	0.776	0.5	0.829	1
۱۸		تأمین منافع ملی در واگذاری‌ها	0.714	0.3	0.843	1
۱۹	تمرکززدایی	تمرکز بر وظایف حاکمیتی	0.769	0.5	0.807	1
۲۰		واگذاری امور غیر حاکمیتی به بخش خصوصی	0.783	0.5	0.850	1
۲۱		کاهش تصدی‌گری	0.726	0.3	0.879	1
۲۲		کاهش هزینه‌ها و صرفه‌جویی در منابع	0.702	0.3	0.807	1
۲۳	بوروکراسی	پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری	0.719	0.3	0.857	1
۲۴		توجه به شایسته‌سالاری	0.783	0.5	0.850	1
۲۵		کاهش بوروکراسی	0.729	0.3	0.886	1
۲۶		رقابت بین سازمان‌ها در ارائه خدمات	0.717	0.3	0.850	1
۲۷		تأکید بر نتایج بجای فرایندها	0.710	0.3	0.829	1
۲۸		نارسایی در نظام جذب نیروی انسانی	0.719	0.3	0.857	1
۲۹	توانمندسازی کارکنان	توانمندسازی کارکنان	0.705	0.3	0.814	1

۵-۱- نتایج حاصل از آزمون دیمتل

در این مجال، پس از طی مراحل چهارگانه تکنیک دیمتل بر اساس داده‌های حاصل از پرسشنامه مقایسات زوجی و تحلیل نظرات خبرگان، نتایج حاصله در غالب جدول‌های ذیل و نمودار شماره ۱ نمایش داده شده است. درواقع در جدول‌های زیر به ترتیب، ماتریس بهنجار روابط مستقیم درونی قابل‌مشاهده است. پس از محاسبه

ماتریس روابط کل توسط فرمول $T = D(I - D)^{-1}$ ، این ماتریس در جدول نشان داده شده است، از طرفی ماتریس ارتباطات غیرمستقیم، که حاصل از تفریق ماتریس روابط ارتباطات کل و ماتریس روابط مستقیم درونی است، در جدول ارائه شده است.

جدول شماره ۴: ماتریس بهنجار روابط مستقیم درونی (D) متغیرها

***	ساختار دولت	متناسب‌سازی	خصوصی‌سازی	تمرکززدایی	بوروکراسی زدایی
ساختار دولت	0.0000	0.2359	0.0872	0.2359	0.2615
متناسب‌سازی	0.2410	0.0000	0.1641	0.2103	0.2308
خصوصی‌سازی	0.2821	0.2051	0.0000	0.2718	0.2256
تمرکززدایی	0.2564	0.2359	0.2667	0.0000	0.1641
بوروکراسی زدایی	0.2205	0.0923	0.1590	0.1538	0.0000

جدول شماره ۵: ماتریس ارتباطات کل (T)

***	ساختار دولت	متناسب‌سازی	خصوصی‌سازی	تمرکززدایی	بوروکراسی زدایی
ساختار دولت	0.9617	0.9700	0.7816	1.0461	1.0850
متناسب‌سازی	1.1950	0.8113	0.8604	1.0658	1.0996
خصوصی‌سازی	1.3712	1.1047	0.8274	1.2416	1.2296
تمرکززدایی	1.3084	1.0895	1.0051	0.9873	1.1465
بوروکراسی زدایی	0.9622	0.7243	0.6969	0.8322	0.7126

جدول شماره ۶: ماتریس ارتباطات غیرمستقیم متغیرها

***	ساختار دولت	متناسب‌سازی	خصوصی‌سازی	تمرکززدایی	بوروکراسی زدایی
ساختار دولت	0.9617	0.7341	0.6945	0.8102	0.8234
متناسب‌سازی	0.9540	0.8113	0.6963	0.8555	0.8688
خصوصی‌سازی	1.0891	0.8996	0.8274	0.9698	1.0040
تمرکززدایی	1.0520	0.8536	0.7384	0.9873	0.9824
بوروکراسی زدایی	0.7417	0.6320	0.5379	0.6783	0.7126

متناسب‌سازی ساختار تشکیلات دولت عبارت‌اند از: خصوصی‌سازی، تمرکززدایی، متناسب‌سازی، ساختار دولت، و متغیر بوروکراسی زدایی. بر مبنای همین جدول، متغیر تمرکززدایی نقش مرکزی (دربرگیرنده بیشترین مقدار $(r_i + c_j)$) دارد. به عبارت دیگر متغیر تمرکززدایی بیشترین مقدار ارتباط با سایر متغیرها را دارد.

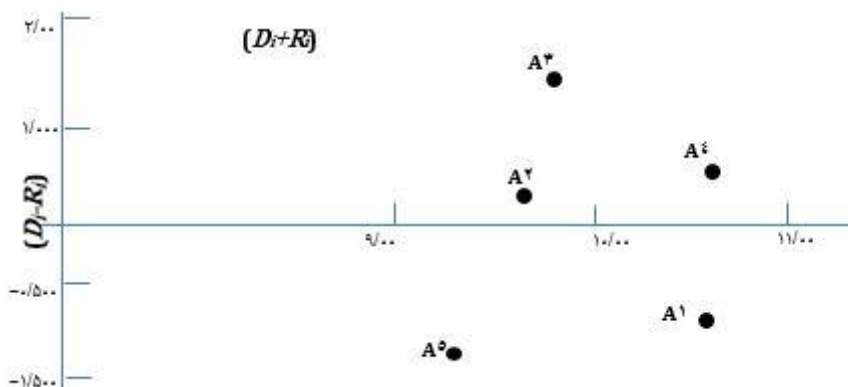
بر اساس جدول شماره (۵)، رتبه‌بندی مقادیر $(r_i + c_j)$ برای پنج متغیر ساختاری در تبیین چالش‌های متناسب‌سازی ساختار تشکیلات دولت عبارت‌اند از: تمرکززدایی (۱۰/۷۰۹۶)، ساختار دولت (۱۰/۶۴۳۰)، خصوصی‌سازی (۹/۹۴۵۹)، متناسب‌سازی (۹/۷۳۱۸)، و بوروکراسی زدایی (۹/۲۰۱۵). همچنین رتبه‌بندی مقادیر $(r_i - c_j)$ برای پنج متغیر سازمانی در تبیین چالش‌های

جدول شماره ۷: دریافت و یا نفوذ اثرات متغیرها

M	اختصار	r	c	r+c	r-c
ساختار دولت	A1	4.8445	5.7985	10.6430	-0.9541
متناسب‌سازی	A2	5.0320	4.6998	9.7318	0.3322
خصوصی‌سازی	A3	5.7744	4.1714	9.9459	1.6030
تمرکززدایی	A4	5.5368	5.1729	10.7096	0.3639
بوروکراسی زدایی	A5	3.9282	5.2733	9.2015	-1.3451

عامل‌های مورد مطالعه را اولویت‌بندی کرد. بدین ترتیب که هرچه این مقدار بیشتر باشد، اولویت آن معیار بالاتر خواهد بود و دارای اهمیت بیشتری است. ترسیم نقشه مکانی روابط علت و معلولی نیز در شکل (۱) آورده شده است.

مقدار آستانه برای درایه ماتریس T (برای پذیرش روابط قابل‌اغماض) که از میانگین درایه‌ها بدست می‌آید، $1/0.46$ در نظر گرفته شده است. که این مقادیر در جدول شماره (۵) به صورت‌های لایت قابل مشاهده می‌باشد. از طرفی با توجه به مقدار $(T_i + C_j)$ ، می‌توان



نمودار شماره ۱: رسیم نقشه مکانی متغیرها پژوهش

خود در مدل‌سازی ساختاری تفسیری قرار دادیم. یعنی تنها روابطی که مقادیر آنها در ماتریس T از مقدار آستانه بزرگتر باشد در مدل‌سازی ساختاری تفسیری نمایش داده خواهد شد. در واقع برای محاسبه مقدار آستانه روابط، کافی است تا میانگین مقادیر ماتریس T محاسبه شود. بعد از آنکه شدت آستانه تعیین شد، تمامی مقادیر ماتریس T که کوچک‌تر از آستانه باشد صفر شده، یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی‌شود. از این لحاظ ارزش آستانه در این تحقیق مقدار $1,046$ است.

۵-۲- نتایج سطح‌بندی متغیرهای تحقیق با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری

پس از جمع‌آوری و جمع‌بندی داده‌های به‌دست آمده از پرسشنامه‌ها، برای به دست آمدن تمامی ارتباطات مستقیم و غیرمستقیم بین مؤلفه‌های تحقیق (خروجی آزمون دیمتل)، مطابق با گام‌های متد DISM، ابتدا بایستی ارتباطات درونی مستقیم بین مؤلفه‌های سیستم در ماتریس دسترسی اولیه وارد شود و ماتریس ارتباط مفهومی بین متغیرها (Dij) تشکیل شود. در اینجا ما خروجی ماتریس ارتباط کامل دیمتل را مبنای تحلیل

جدول شماره ۸: ماتریس دسترسی ارتباطات مستقیم حاصل از آزمون دیمتل

***	ساختار دولت	متناسب‌سازی	خصوصی‌سازی	تمرکززدایی	بوروکراسی زدایی
ساختار دولت	0	0	0	1	1
متناسب‌سازی	1	0	0	1	1
خصوصی‌سازی	1	1	0	1	1
تمرکززدایی	1	1	1	0	1
بوروکراسی زدایی	0	0	0	0	0

جدول شماره ۹: ماتریس دسترسی اولیه

***	ساختار دولت	متناسب‌سازی	خصوصی‌سازی	تمرکززدایی	بوروکراسی زدایی
ساختار دولت	1	0	0	1	1
متناسب‌سازی	1	1	0	1	1
خصوصی‌سازی	1	1	1	1	1
تمرکززدایی	1	1	1	1	1
بوروکراسی زدایی	0	0	0	0	1

۳ شود، و اگر این رابطه در ماتریس دسترسی اولیه برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح‌شده و روابطی که از قلم‌افزوده جایگزین شوند. در ماتریس دسترسی نهایی، خانه‌هایی که با علامت * مشخص است، نشان‌گر وجود ارتباطی غیرمستقیم مابین دو مؤلفه متناظرشان می‌باشد. جدول ۸ حاوی روابط مستقیم و غیرمستقیم مابین مؤلفه‌ها هست.

در مرحله دوم ماتریس به دست آمده در مرحله اول را با ماتریس واحد جمع می‌کنیم و ماتریس دسترسی اولیه به دست می‌آید. سپس ماتریس دسترسی نهایی را به دست می‌آوریم. در واقع پس از اینکه ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد، باید سازگاری درونی آن هم برقرار باشد، به عنوان مثال اگر عامل ۱ منجر به عامل ۲ شود، و عامل ۲ هم منجر به عامل ۳ شود، باید عامل ۱ نیز منجر به عامل

جدول شماره ۱۰: ماتریس دسترسی نهایی (Tij)

***	ساختار دولت	متناسب‌سازی	خصوصی‌سازی	تمرکززدایی	بوروکراسی زدایی	قدرت نفوذ
ساختار دولت	1	1*	1*	1	1	۵
متناسب‌سازی	1	1	1*	1	1	۵
خصوصی‌سازی	1	1	1	1	1	۵
تمرکززدایی	1	1	1	1	1	۵
بوروکراسی زدایی	0	0	0	0	1	۱
میزان وابستگی	۴	۴	۴	۴	۵	

اول، عامل سطح دوم مشخص می‌شود. این عوامل سطح یک را تحت تأثیر قرار می‌دهند و خود تحت تأثیر عوامل سطح سه هستند. این کار تا تعیین سطح تمام عوامل ادامه می‌یابد.

جدول شماره ۱۱: تعیین سطح اول ابعاد در سلسله‌مراتب ISM

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	متغیرها
	۱،۲،۳،۴	۱،۲،۳،۴،۵	۱،۲،۳،۴	ساختار دولت
	۱،۲،۳،۴	۱،۲،۳،۴،۵	۱،۲،۳،۴	متناسب‌سازی
	۱،۲،۳،۴	۱،۲،۳،۴،۵	۱،۲،۳،۴	خصوصی‌سازی
	۱،۲،۳،۴	۱،۲،۳،۴،۵	۱،۲،۳،۴	تمرکززدایی
۱	۵	۵	۱،۲،۳،۴،۵	بوروکراسی زدایی

برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، بعد از تعیین ماتریس دستیابی و پیش‌نیاز برای هر عامل، عناصر مشترک در مجموعه‌ی دستیابی و پیش‌نیاز برای هر عامل شناسایی می‌شوند. پس از تعیین این مجموعه‌ها نوبت به تعیین سطح عوامل (عناصر) می‌رسد. (منظور از سطح عناصر، عواملی که بر سایر عوامل تأثیرگذار یا تأثیرپذیرند می‌باشد). عواملی که در بالاترین سطح (سطح ۱) قرار می‌گیرند تحت تأثیر سایر عوامل بوده و عامل دیگری را تحت تأثیر قرار نمی‌دهند. در اولین جدول عاملی دارای بالاترین سطح هست که مجموعه دستیابی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند. پس از تعیین این عامل یا عوامل، آن‌ها از جدول حذف می‌شوند و با سایر عوامل باقی‌مانده جدول بعدی تشکیل می‌شود. در جدول دوم نیز همانند جدول

جدول شماره ۱۲: تعیین سطح دوم ابعاد در سلسله‌مراتب ISM

متغیرها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
ساختار دولت	۱،۲،۳،۴	۱،۲،۳،۴	۱،۲،۳،۴	۲
متناسب‌سازی	۱،۲،۳،۴	۱،۲،۳،۴	۱،۲،۳،۴	۲
خصوصی‌سازی	۱،۲،۳،۴	۱،۲،۳،۴	۱،۲،۳،۴	۲
تمرکززدایی	۱،۲،۳،۴	۱،۲،۳،۴	۱،۲،۳،۴	۲

برای تحلیل مدل به‌دست‌آمده، از روش تحلیل نفوذ-وابستگی (نمودار MICMAC) استفاده شده است.

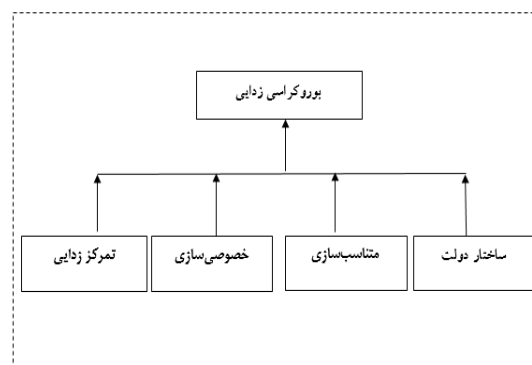
۵-۳- تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (نمودار MICMAC)

جمع سطری مقادیر در ماتریس دستیابی نهایی برای هر عنصر بیانگر میزان نفوذ و جمع ستونی نشانگر میزان وابستگی خواهد بود. عواملی که در سطوح پایین‌تر مدل قرار دارند به دلیل دارا بودن قدرت پیش‌برندگی بیشتر به‌عنوان عوامل هادی و عواملی که در سطوح بالاتر قرار دارند به دلیل وابستگی به عوامل هادی، پیرو محسوب می‌شوند. بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی، چهار گروه از عناصر قابل‌شناسایی خواهند بود که عبارت‌اند از:

- ۱) مستقل: عواملی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف می‌باشند.
- ۲) وابسته: عواملی که دارای قدرت نفوذ کم ولی وابستگی شدید می‌باشند.
- ۳) متصل (پیوندی): عواملی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی زیاد هستند.
- ۴) کلیدی: عواملی که دارای قدرت نفوذ قوی ولی وابستگی ضعیف می‌باشند.

درواقع این روش در تحلیل یافته‌ها باهدف شناسایی میزان وابستگی و قدرت نفوذ عناصر سیستم در تحلیل-های ساختاری به کار می‌رود. بدین‌صورت که مجموع سطری تعداد روابط (اعم از روابط مستقیم و غیرمستقیم شناسایی‌شده برای هر مؤلفه) در ماتریس دستیابی نهایی، نشانگر میزان قدرت نفوذ آن مؤلفه، و مجموع ستونی تعداد روابط مستقیم و غیرمستقیم در ماتریس جدول مذکور، نشانگر میزان قدرت وابستگی آن مؤلفه هست. اعداد به‌دست‌آمده برای هر شاخص به‌صورت جداگانه در دسته‌بندی اجزای سیستم از لحاظ قدرت نفوذ و وابستگی در نمودار ظاهر شده‌اند.

حال، پس از تعیین روابط و سطوح متغیرها، در یک جمع‌بندی نهایی می‌توان آن‌ها را به شکل مدلی ترسیم نمود. شکل زیر به‌عنوان مدل نهایی پژوهش بوده و نمایانگر مدل روابط محرک‌های تولید پایدار در جامعه تحت مطالعه با نگرش ساختاری-مقایسه‌ای هست.



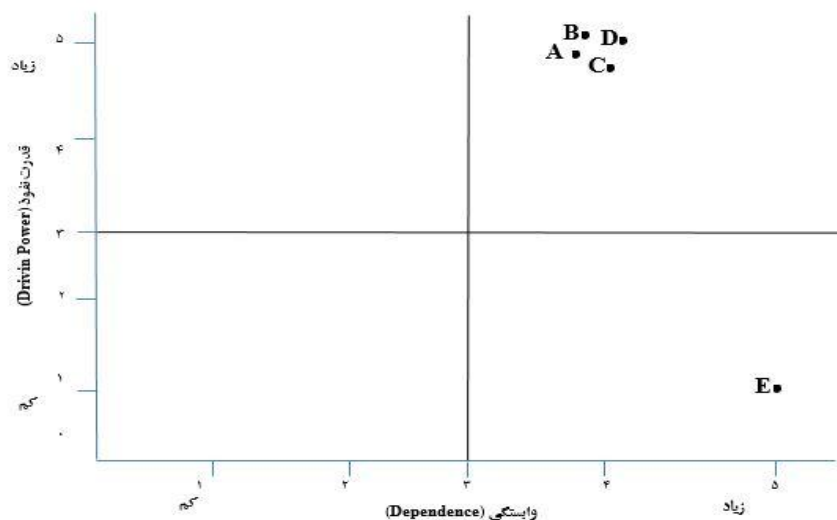
نمودار شماره ۲: مدل ISM تحقیق

با توجه به شکل فوق مؤلفه‌ها به ترتیب سطوح تأثیرشان از بالا به پایین تنظیم می‌شوند. مؤلفه‌های سطوح بالایی، اثرپذیرترین‌ها و سطوح پایین‌تر اثرگذارترین مؤلفه‌های سیستم هستند. سطوح میانی نیز حاوی مؤلفه‌هایی است که دارای میزان توأمی از اثرگذاری و اثرپذیری (وابسته به سطح مؤلفه) بر سایر مؤلفه‌های سیستم می‌باشند. در پژوهش حاضر متغیرها در دو سطح شناسایی شده‌اند.

در بالاترین سطح، مؤلفه بوروکراسی زدایی قرار گرفته و در پایین‌ترین سطح، مؤلفه ساختار دولت، متناسب-سازی، خصوصی‌سازی و تمرکززدایی قرار دارند. تمامی ارتباطات بین متغیرها در شکل فوق نشان داده شده است.

جدول شماره ۱۳: جدول میزان وابستگی - قدرت نفوذ

متغیرها و وابستگی	ساختار دولت	متناسب‌سازی	خصوصی‌سازی	تمرکززدایی	بوروکراسی زدایی
اختصار	A	B	C	D	E
نفوذ	۵	۵	۵	۵	۱
وابستگی	۴	۴	۴	۴	۵
سطح	۲	۲	۲	۲	۱



نمودار شماره ۲: نمودار تحلیل نفوذ-وابستگی

دارند. دسته چهارم شامل متغیرهای مستقل هستند که دارای قدرت نفوذ قوی ولی وابستگی ضعیف می‌باشند. این دسته مانند سنگ بنای ساختاری سیستم عمل می‌کنند و برای شروع یک تغییر و تحول اساسی در عملکرد سیستم، باید در وهله اول روی آن‌ها تأکید کرد. در تحقیق حاضر هیچ متغیری در این دسته قرار نگرفته است.

۶- بحث و نتیجه‌گیری

هدف تحقیق حاضر "شناسایی چالش‌های متناسب-سازی ساختار تشکیلات دولت در چارچوب یک روش علمی و با بهره‌گیری از رویکردهای کیفی و کمی بوده است. به دنبال آن محققان سعی نموده‌اند با استفاده از تکنیک‌های آماری و ریاضی (دلفی فازی، دیمتل و مدل-سازی ساختاری تفسیری) روابط بین متغیرها و سطح‌بندی متغیرها را تحلیل نمایند. و پس از بحث و

در تحلیل نفوذ-وابستگی متغیرها برحسب قدرت نفوذ و وابستگی به چهار دسته تقسیم شدند. دسته اول شامل متغیرهای خودمختار است که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف می‌باشند. این متغیرها نسبتاً غیر متصل به سیستم هستند و دارای ارتباطات کم و ضعیف با سیستم می‌باشند. در تحقیق حاضر هیچ متغیری در این دسته قرار نگرفته است. در دسته دوم، مؤلفه‌های وابسته سیستم قرار دارند که دارای قدرت نفوذ کم، ولی دارای وابستگی شدید می‌باشند. این مؤلفه‌ها که بالاترین قدرت وابستگی و کمترین قدرت نفوذ را در سیستم دارند عبارت‌اند از: بوروکراسی زدایی. دسته سوم، متغیرهای پیوندی هستند که دارای قدرت نفوذ زیاد و وابستگی زیاد می‌باشند. این متغیرها غیر ایستا هستند، زیرا هر نوع تغییر در آن‌ها، کل سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد و درنهایت، بازخورد سیستم نیز می‌تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد. متغیرهای ساختار دولت، متناسب-سازی، خصوصی‌سازی و تمرکززدایی در این دسته جای

بررسی پیرامون چالش‌ها، راهکارها و پیشنهادهایی ارائه نمایند.

نتایج آزمون دیمتل نشان داد:

- ✓ ساختار دولت بر متناسب‌سازی، تمرکززدایی و بوروکراسی زدایی تأثیر نسبتاً زیاد و بر خصوصی‌سازی تأثیر اندک دارد.
- ✓ متناسب‌سازی بر ساختار دولت و بوروکراسی زدایی تأثیر نسبتاً زیاد و بر خصوصی‌سازی و تمرکززدایی تأثیر متوسط دارد.
- ✓ خصوصی‌سازی بر ساختار دولت، تمرکززدایی و بوروکراسی زدایی تأثیر نسبتاً زیاد و بر متناسب‌سازی تأثیر متوسط دارد.
- ✓ تمرکززدایی بر ساختار دولت، متناسب‌سازی و خصوصی‌سازی تأثیر نسبتاً زیاد و بر بوروکراسی زدایی تأثیر متوسط دارد.
- ✓ بوروکراسی زدایی بر ساختار دولت تأثیر نسبتاً زیاد و بر متناسب‌سازی، خصوصی‌سازی و تمرکززدایی تأثیر متوسط دارد.

همچنین نتایج پژوهش بر اساس تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری (*ISM*) نشان داد که متغیرها در دو سطح طبقه‌بندی شدند. در بالاترین سطح، مؤلفه بوروکراسی زدایی و در پایین‌ترین سطح، مؤلفه‌های: ساختار دولت، متناسب‌سازی، خصوصی‌سازی و تمرکززدایی قرار دارند. در ادامه تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری (*ISM*) به منظور تحلیل مدل به‌دست‌آمده، از روش تحلیل نفوذ - وابستگی (نمودار *MICMAC*) استفاده گردید، نتایج نشان داد که در دسته دوم مؤلفه بوروکراسی زدایی، بالاترین قدرت وابستگی و کمترین قدرت نفوذ در سیستم را دارد. و در دسته سوم، متغیرهای ساختار دولت، متناسب‌سازی، خصوصی‌سازی و تمرکززدایی جای دارند. که دارای قدرت نفوذ زیاد و وابستگی زیاد می‌باشند. این متغیرها غیر ایستا هستند، زیرا هر نوع تغییر در آن‌ها، کل سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در نهایت، بازخورد سیستم نیز می‌تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد. در تحقیق حاضر هیچ متغیری در دسته اول و چهارم قرار نگرفته است.

ساختار تشکیلات دولت در بسیاری از کشورها طی سه دهه گذشته به تدریج سمت کوچک شدن و کاهش نقش دولت با تکیه بر اصول بازار برای اداره بخش دولتی پیش رفته که باعث ایجاد کارایی بیشتر در سازمان‌های دولتی و اداره اثربخش آنها شده است. آنچه اهمیت دارد ضرورت تغییر در ساختار و منطقی شدن آن است که شامل کوچک شدن بدنه تشکیلات اداری، برون‌سپاری و خصوصی‌سازی است. لذا بدین منظور با توجه به این‌که ساختار هر وزارتخانه نیازمند تغییراتی مختص خود وزارتخانه می‌باشد اما در حالت کلی به منظور کاهش تصدی‌ها و تقویت اعمال حاکمیت و نظارت دولت و فراهم نمودن زمینه توسعه مشارکت مؤثر مردم و بخش خصوصی در اداره امور، لازم است اصلاحات ساختاری در تشکیلات دولت با رعایت موارد زیر به عمل آید:

الف) رعایت اصل ارتباط، پیوستگی، همبستگی و

تجانس وظایف

ب) تجمیع فرایندها هر فعالیت در سازمان واحد و هدف‌گرا نمودن فعالیت‌ها

ج) حذف واحدها و سازمانهای غیر ضرور و حذف وظایف موازی و مشترک دستگاه‌ها

د) رعایت اصل عدم تمرکز در توزیع وظایف ملی و استانی و واگذاری امور اجرایی به واحدهای استانی

ه) عدم گسترش تشکیلات دولت با تأکید بر کوچک‌سازی دولت از سطوح پایین هرم تشکیلات از طریق تجمیع کلیه فعالیت‌های مربوط به یک وزارتخانه در یک سازمان استانی واحد

پیشنهادها و راهکارها برای متناسب‌سازی ساختار دولت تفکیک وظایف و فعالیت‌های دولت در امور حاکمیتی، تصدی‌های اجتماعی، تصدی‌های اقتصادی و امور زیربنایی و تأکید بر انجام وظایف مذکور به‌استثنای وظایف مربوط بر امور حاکمیتی از طریق مشارکت مردم و توسعه بخش خصوصی که این موضوع در قانون برنامه چهارم و پنجم توسعه مورد توجه ویژه قرار گرفته است. به

۵) دانایی فرد، حسن، عباسی، طیبه (۱۳۸۷) اطلاعات اداری در ایران: تحلیلی بر کوچک سازی دولت، دانشور رفتار، سال پانزدهم، شماره ۲۹، ص ۱۲۱-۱۰۲.

۶) فقیهی، ابوالحسن، کاظمی بیدگلی، سید عباس (۱۳۹۳). الگویی برای تدوین و اجرای برنامه‌های اصلاح و بهبود نظام اداری در جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران شماره ۳۴.

۷) قلی پور، رحمت‌الله (۱۳۹۵). چالش‌های نظام اداری، بررسی موردی ایران، انتشارات دانشگاه تهران چاپ سوم

۸) قلی پور، رحمت‌الله، اندازه دولت در ایران، تحول اداری، شماره ۵۳، ۱۳۸۵.

۹) عالم تبریز، اکبر و فرشلاف ماهرینو عزیز (۱۳۸۴)، ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری، تهران، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

۱۰) میرمحمدی، سید محمد و حسن پور، اکبر (۱۳۹۰). نظام اداری ایران: تحلیلی بر مشکلات و چالش‌ها. نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی ایران، شماره ۸، ۹-۲۲.

۱۱) رازینی، ابراهیم علی؛ سوری، امیررضا، تشکینی، احمد (۱۳۹۰). بیکاری و اندازه دولت: آیا رابطه قابل قبولی وجود دارد؟، فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی، سال یازدهم، شماره ۲، ص ۳۵-۵۷.

۱۲) نجف بیگی، رضا (۱۳۸۸). مدیریت تغییر، نگاهی به نظام اداری ایران، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات،

۱۳) هدی، فرل (۱۳۹۲). اداره امور عمومی تطبیقی (مدیریت تطبیقی) ترجمه الوانی، مهدی و معمار زاده. طهران: انتشارات اندیشه‌های گهربار.

1) Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. Human Resource Management, 33: 189-211.

همین منظور در ارتباط با اصلاح ساختار تشکیلات دولت موارد ذیل ضروری می‌باشد:

- اصلاح ساختار داخلی وزارتخانه‌ها، سازمانها و شرکت‌های دولتی به منظور ایجاد انسجام تشکیلاتی و حذف وظایف موازی، مشابه و تکراری

- تجمیع کلیه سازمانها، شوراها، نهادهای وابسته به یک وزارتخانه در یک سازمان واحد

- تفکیک وظایف اجرایی از حوزه‌های ستادی وزارتخانه‌ها و محدود نمودن فعالیت حوزه‌های ستادی به اعمال حاکمیتی و راهبردی (سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت) و انتقال وظایف اجرایی به واحدهای استانی و شهرستانی

- واگذاری وظایف و فعالیت‌های قابل‌واگذاری دستگاه‌های اجرایی به شهرداری‌ها و بخش غیردولتی باهدف رهاسازی دولت از تصدی‌های غیر ضرور

- واگذاری امور خدماتی و پشتیبانی دستگاه‌های اجرایی به بخش غیردولتی

- واگذاری سهام و مدیریت شرکت‌های دولتی به بخش غیردولتی

- کاهش هزینه‌های جاری دولت

فهرست منابع

۱) الوانی، سید مهدی (۱۳۸۵). درآمدی بر نقش و اندازه دولت در ایران، بخش ویژه (مدیریت و توسعه سرمایه انسانی) مجلس و پژوهش شماره ۵۳.

۲) پور صفوی، محمود، مرتضی عطوفی نیا و مهران تقوی (۱۳۸۲). منطقی نمودن اندازه دولت (گزارش)، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، تهران، چاپ اول.

۳) خاکی فیروز، مهدی (۱۳۸۵)، ما قورباغه‌های چاق: آسیب‌شناسی نظام اداری ایران، تهران، انتشارات مهدی خاکی فیروز

۴) دانایی فرد، حسن (۱۳۸۷). چالش‌های مدیریت دولتی در ایران، تهران، انتشارات سمت.

downsizing strategies and firm performance, *Journal of Organizational Change Management*, 21 (3): 367-384.

یادداشت‌ها

- ¹. Mosadeghrad & Ansarian
- ². Macgregor et al.,
- ³. Martin et al.,
- ⁴. Rust
- ⁵. Cameron
- ⁶. Heady
- ⁷. Bill Lee
- ⁸. Gandolfi
- ⁹. Cascio

- 2) Cascio WF, (2002) Strategies for responsible restructuring. *Academy of management Executive*, 19 (4): 39- 50.
- 3) Davies, Antony, 2009, Human development and the optimal size of government, the *journal of socio-Economics*. N 38, pp 236-330.
- 4) Gandolfi, F. (2005). How do organizations implement downsizing? - An Australian and New Zealand study Cedarville University
- 5) Gandolfi, F. (2005). Why do Firms Downsize? *Journal of Management Research*, 14(1) 3-14
- 6) Gandolfi F, (2008) Reflecting on downsizing; what have managers learned? *SAM Advanced Management Journal*, 73 (2):46-56.
- 7) GROSS.(2015).Organizational Downsizing:The Past and Present Organizational STRATEGY-- A REVIEW *International Journal of Research in Business Management*. 3(1), 23-30.
- 8) Gilson C, Hurd F, Wagar T, (2004). Creating a concession climate: the case of the serial downsizers. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (6): 1056-1068.
- 9) Lee Bill (2012),New public management accounting, regulators and moral panics, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 25 No.3
- 10) Macgregor, J. Stephen, P. Claudio, S (1998), Downsizing the civil service in developing countries: the golden handshake option revisited, *PUBLIC ADMINISTRATION AND DEVELOPMENT Public Admin. Dev*. 18: 61±76 (1998).
- 11) Martín Rama,(2013) Public Sector Downsizing: An Introduction, *The World Bank Economic Review*, VOL. 13, NO. 1.
- 12) Martin, W, M. PsyD, MPH, MA, MS, Audrey C.Davis,M.A. (2013),Alternatives to Downsizing: An Organizational Innovation Approach, *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 3(7).
- 13) Mosadeghrad & Ansarian. (2014) why do organizational change program fail? *Strategic change Management*, vol. 5, no 3.
- 14) Roth W. (1993). The dangerous ploy of downsizing. *Business Forum*, 5-7.
- 15) Tsai C, Yen Y, 2008. A model to explore the mystery between organization's