

چابک‌سازی ساختار دولت در شرایط پسا جنگ



تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۷/۱۴
Publish Date : 2026/10/06



عنوان: چابک‌سازی ساختار دولت در شرایط پساجنگ
تهیه و تدوین (Author): منصوره کریمی
واژه‌های کلیدی: چابکی، ساختار دولت، پساجنگ
ناشر: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

DOI: <https://doi.org/10.22034/mrc.report.21938>

Permanent Link: https://report.mrc.ir/article_11996.html

Publisher : Islamic Parliament Research Center of Iran

عنوان: چابک سازی ساختار دولت در شرایط پساجنگ

نوع گزارش: طرح/ لایحه □، نظارتی □، راهبردی ■، پیش نویس قانونی □

نام دفتر: مطالعات مدیریت (گروه نظام اداری، ساختار و فرایندهای دولت)

مدیر مطالعه: محمد عبدالحسین زاده

اظهار نظر کنندگان: محمد علی اشراقی جزی (گروه حقوق اداری دفتر مطالعات حقوقی)،

ابوالفضل احسان فر (گروه ابزارهای حکمرانی دفتر مطالعات حکمرانی)

ناظران علمی: مهدی عبد الحمید، حسین اصلی پور

ناظر علمی خارج از مرکز: هادی خان محمدی (هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی)

گرافیک و صفحه آرایی: ساجده زارع مرزی، نرگس گلچین آرانی

ویراستار ادبی: مژگان کاظمی

تاریخ شروع مطالعه: ۱۴۰۵/۰۲/۲۰



فهرست مطالب

۵.....	چکیده.....
۶.....	خلاصه مدیریتی.....
۸.....	۱. مقدمه.....
۹.....	۲. پیشینه.....
۹.....	۲-۱. سوابق مطالعاتی.....
۲۵.....	۲-۲. سوابق تقنینی به همراه آسیب شناسی.....
۲۹.....	۳. گزینه های سیاستی.....
۳۱.....	۴. جمع بندی و نتیجه گیری.....
۳۴.....	منابع و مأخذ.....

فهرست جداول

۱۴.....	جدول ۱. تعاریف مربوط به چابکی.....
۱۶.....	جدول ۲. ابعاد ساختار دولت در وضعیت موجود و چابکی در پسا جنگ.....
۱۹.....	جدول ۳. تحلیل پیشینه پژوهشی.....
۲۴.....	جدول ۴. نکات اساسی مطالعه تطبیقی.....
۲۸.....	جدول ۵. جدول تحلیل پیشینه تقنینی.....
۳۲.....	جدول ۶. پیشنهاد توصیه های سیاستی.....



چابک‌سازی ساختار دولت در شرایط پسا جنگ

چکیده



دولت‌ها پس از جنگ با چالش‌های اساسی در نظام اداری مواجه می‌شوند که دیگر ساختارهای سنتی پاسخ‌گوی نیاز آنها نیست؛ لذا این پژوهش با هدف شناسایی ابعاد چابکی ساختار دولت در پسا جنگ و ارائه پیشنهاد های سیاستی و تقنینی انجام شده است. در پژوهش حاضر، ابتدا وضعیت موجود و تحلیل نهادی مطرح و سپس مفاهیم کلیدی شامل تعاریف، ابعاد و قابلیت‌های چابکی و انواع ساختار سازمانی از سنتی تا شبکه‌ای و موقت و مطالعه تطبیقی تجربه کشورهای کره جنوبی، اوکراین، ویتنام و آذربایجان پرداخته شده است. در بخش سوابق تقنینی مواد مرتبط در قوانین برنامه‌های توسعه، برنامه‌های تحول اداری و قانون مدیریت خدمات کشوری بررسی شده‌اند. یافته‌های پژوهش، شامل سیاست‌های تقنینی در کوتاه‌مدت با پیشنهاد تصویب سه محور راهبردی در شورای عالی اداری و اصلاح ماده (۶) قانون مدیریت خدمات کشوری، میان‌مدت با پیشنهاد چند ماده در برنامه هشتم پیشرفت و بلندمدت با پیشنهاد اصلاحی چند بند و ماده در فصل چهارم قانون مدیریت خدمات کشوری تنظیم شده‌اند. پیامدهای سیاست‌های تقنینی پیشنهادی شامل انعطاف‌پذیری و پویایی ساختار دولت، قدرت تصمیم‌گیری سریع، بهره‌گیری از توانمندی‌های کارکنان از طریق تیم‌های کاری موقت در کنار تیم‌های کارهای سلسله‌مراتبی، ایجاد هماهنگی بین دستگاه‌های دولتی با یکدیگر، نظارت مؤثر و تعامل مستمر دولت با بخش خصوصی، بخش غیردولتی و مشارکت مردمی است.



خلاصه مدیریتی

بیان/شرح مسئله

در قوانین و مقررات ساختاری چهار واژه کوچک‌سازی، چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی‌سازی (البته بیشتر چابک‌سازی و کوچک‌سازی) مطرح شده است. هدف چابک‌سازی؛ افزایش سرعت، انعطاف‌پذیری و توان پاسخ‌گویی سریع است، هدف کوچک‌سازی؛ کاهش اندازه از نظر تعداد نیرو، تعداد پست‌های سازمانی، تعداد واحدها یا هزینه است، هدف منطقی‌سازی؛ سازماندهی و قرار گرفتن هر وظیفه در واحد سازمانی مرتبط و هدف متناسب‌سازی؛ تناسب بین ساختار و نیاز واقعی است. ساختار فعلی دستگاه‌های اجرایی براساس مدل‌های وظیفه‌ای، سلسله‌مراتبی و رسمی است، به‌طوری‌که فرایندها صرفاً براساس شرح وظایف مصوب و گروه‌های کاری با پست‌های سازمانی ثابت پیش می‌روند، هماهنگی بین‌دستگاهی از طریق کانال‌های رسمی یا ادغام ساختاری صورت می‌پذیرد. وضعیت موجود به دلیل فقدان انعطاف‌پذیری، سرعت پایین و فرایندهای رسمی پاسخ‌گوی نیازهای پویای دوران پس از جنگ نیست و برای دستیابی به چابکی ساختار دولت، سه مسئله اصلی مطرح است. نخست، ضرورت گذار از ساختارهای موجود به ساختارهای چابک (شبکه‌ای و موقت) جهت تسهیل ارتباطات افقی و تشکیل تیم‌های چند تخصصی برای پاسخ‌گویی سریع، برقراری هماهنگی بین‌دستگاهی و جلوگیری از اقدام‌های جزیره‌ای، بهره‌گیری از توانمندی‌های همه افراد برحسب موضوع؛ دوم، لزوم اصلاح و بازنگری قوانین و مقررات موجود که براساس ساختار سلسله‌مراتبی و وظیفه‌ای است و مانع حقوقی ساختار چابک می‌باشند و سوم، نبود سازوکار نظارتی کارآمد بر وظایف برون‌سپاری شده و تعریف جایگاه برای مشارکت مردمی در ساختار دولت به‌طوری‌که دولت بتواند از طریق شبکه‌ای کردن ذی‌نفعان، از ظرفیت‌های بخش غیردولتی و مردمی برای چابکی ساختار استفاده کند.

نقطه‌نظرات/ یافته‌های کلیدی

ساختار سازمانی بیانگر روابط میان واحدهای سازمانی که حدود اختیارات، سلسله‌مراتب، سطوح مدیریتی و نحوه تقسیم و توزیع وظایف را نشان می‌دهد. ساختار سازمانی در کل به ابعاد ساختاری و محتوایی تقسیم می‌شوند که سه بعد مهم ساختاری شامل رسمیت، پیچیدگی و تمرکز است که میزان افزایش یا کاهش هر کدام از سه بعد تأثیر مستقیمی در سازماندهی دارد. متداول‌ترین ساختارهای سنتی عبارت‌اند از: وظیفه‌ای، بر مبنای محصول، جغرافیایی، پیوندی و ماتریسی. سازمان‌های مجازی که سازمان‌های جدید هستند بر محدودیت‌های زمان، مکان و مرزهای ثابت غلبه کردند و شرکا توانسته‌اند مهارت‌ها، هزینه‌ها و توانمندی‌های خود را به مشارکت بگذارند. انواع سازمان‌های مجازی عبارت‌اند از: سه‌وجهی شبدری، پارتی، شبکه‌ای و بدون مرز که توضیح مختصری از شبدری سه‌وجهی و شبکه‌ای که کاربرد بیشتری دارند مطرح می‌شوند. ساختار سه‌وجهی شبدری که مانند برگ شبدر دارای سه برگ است برگ نخست نشان‌دهنده کارکنان کلیدی سازمان است؛ برگ دوم نماینده مقاطعه‌کاران (پیمانکاران) و سومین برگ نماینده کارکنان منعطف است. سازمان (ساختار) شبکه‌ای؛ مشتمل بر گروهی از بخش‌های مختلف یا دستگاه‌های اجرایی مختلف است که با یکدیگر پیوند خورده و هدف‌های چندگانه مورد توجه است.

چابکی تعاریف زیادی دارد که در مجموع انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی، توانایی پاسخ‌گویی سریع، هماهنگی بین‌دستگاهی شفاف و پاسخ‌گو را در بر می‌گیرد. چندین مدل چابکی سازمانی مطرح شده است، اولین مدل توسط کید ۱۹۹۴ بوده که شامل ۱. ساختارهای مدیریتی و سازمانی نوآورانه، ۲. افراد توانمند با دانش و مهارت بالا و ۳. فن‌آوری هوشمندانه و انعطاف‌پذیر بوده است. چهار قابلیت برای چابکی مطرح شده است که عبارت‌اند از: پاسخ‌گویی؛ شایستگی؛ انعطاف‌پذیری و قابلیت سازگاری و سرعت. با توجه به سه

مسئله مطرح شده در بیان مسئله، قوه مقننه از طریق اصلاح و تدوین قوانین مورد نیاز برای چابک‌سازی، قوه مجریه با ابلاغ مقررات ناظر بر چابکی ساختار دولت و قوه قضائیه با نظارت بر حسن اجرای قوانین و مقررات، می‌توانند زمینه‌های تحقق چابکی ساختار دولت در دوران پسا جنگ را فراهم کنند.

پیشنهاد راهکار تقنینی، نظارتی یا سیاستی

با توجه به ضرورت گذار از ساختارهای سنتی به ساختارهای چابک در شرایط پسا جنگ، راهکارهای تقنینی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت برای دستورگذاری، اصلاح و تدوین قوانین و مقررات توسط قوای مقننه و مجریه به شرح زیر ارائه می‌شود:

● کوتاه‌مدت: اصلاح ماده (۶) قانون مدیریت خدمات کشوری موضوع تعریف پست سازمانی و تصویب سه محور راهبردی در شورای عالی اداری

✓ اصلاح ماده (۶) قانون مدیریت خدمات کشوری موضوع تعریف پست سازمانی برای شناور کردن حداکثر ۲۰ درصد از پست‌های سازمانی دستگاه‌های اجرایی متناسب با پروژه‌های اولویت‌دار پسا جنگ در بستر سامانه ملی مدیریت ساختار دستگاه‌های اجرایی.

✓ تصویب سه محور راهبردی در شورای عالی اداری:

- تنظیم چارچوب طراحی و پیاده‌سازی بانک اطلاعاتی توانمندی کارکنان توسط سازمان اداری و استخدامی کشور با همکاری دستگاه‌های اجرایی.

- تنظیم چارچوب مشارکت مردم و صاحب‌نظران در نظام اداری توسط سازمان اداری و استخدامی کشور با همکاری وزارت کشور و مشارکت سایر دستگاه‌های اجرایی.

- تنظیم چارچوب نظارت بر وظایف واگذار شده توسط سازمان اداری و استخدامی کشور و دستگاه‌های اجرایی.

● میان‌مدت: پیش‌بینی چند ماده در قانون برنامه هفتم پیشرفت

- ارزیابی دستگاه‌های اجرایی با محور بهره‌گیری از تیم‌های موقت و شبکه‌ای و مشارکت مردمی و صاحب‌نظران توسط سازمان اداری و استخدامی کشور.

- تنظیم چارچوب شبکه‌های کاری برای ایجاد هماهنگی بین‌دستگاهی توسط دستگاه‌های اجرایی و سازمان اداری و استخدامی کشور.

- تنظیم چارچوبی به‌عنوان ملاک مقررات چابکی توسط سازمان و معاونت حقوقی رئیس‌جمهور.

● بلندمدت: اصلاح موادی از فصل چهارم قانون مدیریت خدمات کشوری

- اصلاح صدر ماده (۲۹) قانون و تنظیم چارچوب ساختاری بالحاظ کردن قابلیت‌های ساختار چابک.

- اصلاح بند «ه» ماده (۲۹) قانون و تنظیم چارچوب برای تعداد مشاوران مقامات و سایر رؤسای مؤسسات دولتی.

- اصلاح بند «ط» ماده (۲۹) قانون موضوع مجتمع‌های اداری براساس شرایط فعلی نظام اداری.



۱. مقدمه

ساختار سازمانی:^۱ روابط میان واحدهای سازمانی که حدود اختیارات، سلسله‌مراتب، سطوح مدیریتی و نحوه تقسیم و توزیع وظایف را نشان می‌دهد و شامل شرح وظایف، نمودارها و پست‌های سازمانی است [۱]. ساختارهای سنتی و سلسله‌مراتبی دستگاه‌های اجرایی به دلیل وابستگی شدید به ساختارهای جایگاهی و پست سازمانی و کانال‌های ارتباطی رسمی در شرایط پساجنگ نمی‌توانند پاسخ‌گوی نیاز کشور باشند لذا برای ارتقای سرعت پاسخ‌گویی، رفع هماهنگی طولانی‌مدت بین‌دستگاهی و جلوگیری از جزیره‌ای عمل کردن دستگاه‌های اجرایی و همچنین بهره‌گیری از توانمندی‌های کارکنان که گاهی در سلسله‌مراتب لحاظ نمی‌شوند، ساختارهای چابک یک ضرورت است. در صورت عدم چابکی ساختار دولت در شرایط پساجنگ، مواردی همچون کندی تصمیم‌گیری، افزایش هزینه‌های ناشی از لایه‌های مختلف بوروکراتیک، فقدان جریان آزاد بین داده‌های دستگاه‌های اجرایی، استفاده نکردن از توانمندی‌های کارکنان که در قالب سلسله‌مراتب نمی‌گنجد رخ می‌دهد و در نهایت نارضایتی مردم و کاهش اعتماد عمومی و شکنندگی ایجاد می‌شود.

براساس منابع علمی و نیز مشاهدات میدانی، اهداف چابکی ساختار دولت دربرگیرنده ۱. بهینه‌سازی ساختار با گذار از ساختارهای سنتی به ساختارهای چابک و کاهش کندی تصمیم‌گیری و افزایش سرعت جریان اطلاعات در بدنه دولت، ۲. یکپارچگی و هماهنگی بین‌دستگاهی با هدف ایجاد بسترهای مشترک برای تبادل داده و منابع برای پاسخ‌گویی سریع و ارتقای سطح هماهنگی، ۳. بهره‌مندی از توانمندی‌های تیم‌های تخصصی با هدف ایجاد ظرفیت‌های منعطف که قادرند براساس نیازهای فوری تشکیل شده و پس از انجام مأموریت منحل شوند، ۴. تبیین ساختارهای منعطف برای شناسایی زود هنگام مشکلات ساختاری که در صورت حل نشدن به بحران منجر می‌شوند، ۵. نظارت بر وظایف واگذار شده به بخش غیردولتی که وظایف واگذار شده رافع مسئولیت دولت در مقابل شهروندان نیست و ۶. مشارکت مردمی در اداره امور کشور از طریق تیم‌های شبکه‌ای.

سؤال اصلی این پژوهش این است که چگونه می‌توان از ساختارهای موجود به سمت ساختارهای چابک گذار کرد؟ برای پاسخ‌گویی به سؤال و دستیابی به اهداف، ابتدا با روش کتابخانه‌ای جهت تبیین مفاهیم کلیدی و مطالعه تطبیقی آغاز و سپس با بهره‌گیری از اسناد و مدارک موجود، مرحله آسیب‌شناسی سوابق تقنینی جهت شناسایی چالش‌های قانونی صورت گرفت. موضوع چابکی ساختار دولت در اسناد بالادستی از جمله قانون اساسی، سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی رهبری شهید(ره)، قوانین برنامه توسعه، برنامه‌های اصلاح نظام اداری، قانون مدیریت خدمات کشوری، آیین‌نامه و مصوبات دولت مورد بررسی قرار گرفتند. دامنه شمول پژوهش، دستگاه‌های مشمول ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری بوده و ازسوی دیگر مشارکت مردمی و جامعه مدنی در نظام اداری مدنظر است. در خاتمه بیان می‌شود که ضرورت دارد برای ساختارهای چابک بسترسازی و فرهنگ‌سازی کرد تا پیوند میان انعطاف‌پذیری ساختاری و پذیرش ذهنی کارکنان و مدیران هموار شود.



۲-۱. سوابق مطالعاتی

۲-۱-۱. مروری بر وضعیت موجود

در این گزارش منظور از دولت به مفهوم یکی از قوای سه‌گانه است که وظیفه اداره امور اجرایی کشور را برعهده دارد، در ساختار تشکیلاتی دولت، مجموعه‌ای از دستگاه‌های اجرایی وجود دارد که به تناسب وظایف قانونی خود از شکل و جایگاه حقوقی متفاوتی برخوردار هستند. این دستگاه‌ها با توجه به قوانین ناظر بر شکل‌گیری آنها و با استفاده از قالب تشکیلاتی و جایگاه حقوقی خود سعی می‌کنند که خدماتی را به جامعه هدف خود ارائه دهند یا نقش خود در اداره کشور را به نحو مطلوب ایفا کنند. دولت باید ساختار تشکیلاتی دستگاه‌های اجرایی درون خود را به‌نوعی سازماندهی کند که بتواند به بهترین وجه، اداره امور کشور را به انجام برساند ضمن اینکه این دستگاه‌ها دارای تعریف مشخصی از حیطه وظایف تعیین شده و اختیارات مربوطه بوده و در مقابل اجرای آن وظایف و اختیارات اعطا شده، به مراجع نظارتی کشور پاسخ‌گو و مسئول می‌باشند.

دستگاه‌های اجرایی که در درون دولت مستقر هستند در ماده (۱) قانون مدیریت خدمات کشوری وزارتخانه‌ها، ماده (۲) مؤسسه دولتی، ماده (۳) مؤسسه یا نهاد عمومی غیردولتی و ماده (۴) شرکت دولتی و به‌طور کلی در ماده (۵) تعریف شده‌اند، همچنین براساس اصل (۱۲۴) قانون اساسی کشور، رئیس‌جمهور می‌تواند برای انجام وظایف قانونی خود معاونانی داشته باشد و براساس اصل (۱۲۶) قانون مذکور، رئیس‌جمهور مسئولیت امور برنامه و بودجه و امور اداری و استخدامی را مستقیماً برعهده دارد و می‌تواند اداره آنها را برعهده دیگری بگذارد که مسئولیت امور اداری و استخدامی کشور برعهده سازمان اداری و استخدامی کشور به‌عنوان یکی از معاونین رئیس‌جمهور است.

در حال حاضر نوع ساختار سازمانی دستگاه‌های اجرایی، وظیفه‌ای بوده و ازسوی سازمان اداری و استخدامی کشور براساس قوانین و مقررات حوزه ساختار سازمانی و همچنین مأموریت‌ها و وظایف دستگاه‌های اجرایی، نمودار سازمانی، شرح وظایف و تشکیلات تفصیلی با همکاری دستگاه‌های اجرایی تنظیم و ابلاغ می‌شود که همه این موارد در سامانه ملی ساختار مدیریت ثبت می‌شوند. همچنین سازمان اداری و استخدامی کشور مکلف به اجرای قوانین مصوب مجلس شورای اسلامی است.

شایان ذکر است براساس ماده (۱۰۵) قانون برنامه هفتم پیشرفت و برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم، موارد بازطراحی ساختار دستگاه‌های اجرایی ازجمله کاهش واحدهای سازمانی، شناسایی و حذف فعالیت‌ها و وظایف خارج از مأموریت ذاتی دستگاه‌های اجرایی در دستور کار سازمان اداری و استخدامی کشور و دستگاه‌های اجرایی است.

۲-۱-۲. تحلیل نهادی

از آنجا که تدوین، اجرا و نظارت بر مقررات ساختاری در حوزه صلاحیت هر سه قوه قرار دارد، در گزارش صرفاً به تحلیل این قوانین و نقش قوای سه‌گانه پرداخته می‌شود و سایر نقش‌آفرینان را مورد بررسی قرار نمی‌دهد.

قوه مجریه: قوه مجریه به عنوان یکی از قوای سه‌گانه، متولی عالی‌ترین سطح اجرایی کشور است. ریاست این قوه بر عهده رئیس‌جمهور بوده و وزارتخانه‌ها، معاونت‌ها و سازمان‌های مستقل تحت نظارت ایشان فعالیت می‌کنند. این دستگاه‌های اجرایی مأموریت‌های خود را بر اساس قوانین موضوعه و اسناد بالادستی به انجام می‌رسانند. تکالیف نظام اداری کشور برعهده سازمان اداری و استخدامی کشور بوده که این تکالیف در ابتدای ایجاد سازمان مذکور شامل ساختار سازمانی، استخدام، آموزش و حقوق و مزایا بوده که از دهه هفتاد به بعد تکالیفی همچون تحول اداری، ارزیابی عملکرد، دولت الکترونیک، فرهنگ سازمانی، سلامت اداری و هوشمندسازی به آن اضافه شده است. تکالیف سازمان اداری و استخدامی کشور در حوزه ساختار سازمانی عبارت‌اند از: اجرای قوانین



مصوب مجلس شورای اسلامی، تدوین؛ ابلاغ و نظارت بر اجرای خط‌مشی‌ها و دستورات رئیس‌جمهور، تنظیم پیش‌نویس مصوبات و آیین‌نامه‌های مرتبط و ارائه به هیئت دولت، تنظیم پیش‌نویس مصوبات شورای عالی اداری و پس از تصویب نظارت بر حسن اجرای مصوبه، تنظیم بخش‌نامه و دستورالعمل‌های اجرایی در راستای اجرای قوانین و یا ضرورت تشکیلاتی، تنظیم سیاست‌های کلان ساختاری و ارائه به هیئت دولت، تنظیم و اجرای برنامه تحول اداری.

قوه مقننه: مجلس شورای اسلامی به‌عنوان نهاد قانونگذار، مسئولیت اصلی تدوین چارچوب‌های قانونی کشور را برعهده دارد که ازجمله قوانین ساختار سازمانی را تنظیم می‌کند، قانون مدیریت خدمات کشوری (فصل چهارم)، قانون ایثارگران (پست سازمانی ایثارگران)، قانون گزینش (ساختار گزینش)، قانون برنامه هفتم پیشرفت (ماده ۱۰۵) در زمره قوانین ساختار سازمانی است. مورد دیگر تصویب قانون ایجاد وزارتخانه‌ها و تعیین مرز اختیارات آنهاست. مجلس نظارت بر اجرای قوانین را نیز برعهده دارد. شایان ذکر است ساختار سازمانی قوه مقننه در اختیار قوه مجریه نیست بدین‌گونه که نمودار سازمانی، تشکیلات تفصیلی و شرح وظایف دستگاه‌های اجرایی ازسوی سازمان اداری و استخدامی کشور ابلاغ می‌شود اما قوه مقننه در این خصوص سازوکار مستقل دارد. تعامل میان دو قوه، بسته به میزان «هم‌سویی سیاست‌های کلان» هم می‌تواند به هم‌افزایی ساختاری منجر شود و هم می‌تواند به تنش نهادی منجر شود که تجربه نشان می‌دهد هر دو وضعیت وجود دارد.

قوه قضائیه: این قوه ازطریق سلسله‌مراتب اداری و تفسیر قانون، مسئول نظارت بر حسن اجرای قوانین است. برای تنظیم نمودار سازمانی، تشکیلات تفصیلی و شرح وظایف خود قوه، دارای استقلال اداری است اما ساختار سازمانی برخی از دستگاه‌های زیرمجموعه آن ازجمله سازمان بازرسی کل کشور، سازمان ثبت اسناد و املاک کشور ... را سازمان اداری و استخدامی کشور ابلاغ می‌کند.

دستگاه‌های اجرایی: دستگاه‌های اجرایی قوانین و مقررات ابلاغی قوای مقننه و مجریه را اجرا می‌کنند و نمایندگان مجلس شورای اسلامی حق استیضاح وزرا را دارند، براساس تبصره ماده (۱۱۵) قانون مدیریت خدمات کشوری، ایجاد هرگونه دستگاه اجرایی براساس پیشنهاد دستگاه‌های ذی‌ربط موکل به تأیید شورای عالی اداری و تصویب هیئت‌وزیران و با تصویب مجلس شورای اسلامی است. درخصوص ادغام دستگاه اجرایی، قوه مجریه می‌تواند طرح ادغام را به مجلس شورای اسلامی ارائه و مجلس براساس اختیارات قانونی خود، می‌تواند تأیید یا رد کند. قوه قضائیه، نظارت بر اجرای صحیح قوانین و مقررات توسط دستگاه‌های اجرایی را برعهده دارد و در صورت فقدان اجرای صحیح برخورد قانونی می‌کند.

۳-۱-۲. مفاهیم کلیدی

الف) ساختار سازمانی

ساختار سازمانی، مسئولیت افراد، فرایند تعیین روابط، قدرت، پاسخ‌گویی و چگونگی پیکربندی کارها و فعالیت‌ها برای استفاده مؤثر از منابع و نائل شدن اهداف را مشخص کرده و دنبال می‌کند [۲].

گیسلی و سیگل^۱ (۱۹۷۲) در مطالعات خود ساختار سازمانی را بدین صورت تعریف کرده‌اند؛ ساختار سازمانی به‌عنوان ویژگی‌های پایدار یک سازمان تعریف می‌شود که با توزیع واحدها و موقعیت‌ها در سازمان و روابط سیستماتیک آنها با یکدیگر منعکس می‌شود [۳]. از دیدگاه تئوری سیستم باز، ساختار در یک سازمان برای انجام سه رویداد اساسی، یعنی ورودی انرژی، تحول و خروجی انرژی توسعه می‌یابد. یک مفهوم مهم این است که این رویدادها به‌دلیل روابط متقابل، وابستگی‌ها و غیره آنها ساختاریافته‌اند و بنابراین ساختار سازمانی ناشی از رویدادها، کارکردها و فناوری دیده می‌شود [۴]. مدل سیستم باز فرض می‌کند که ساختار به‌دلیل نیاز به همکاری الگو بین واحدهای سازمانی توسعه می‌یابد. این توسعه در سه مرحله مشاهده می‌شود که از سیستم‌های ابتدایی شروع و در مراحل مختلف پیشرفت می‌کند که توسط توسعه ساختارهای زیرسیستم جداگانه نشان داده می‌شود. هر ساختار زیرسیستم، دارای

مجموعه‌ای از توابع است که باعث پویایی سیستم یا نیروهای هدایت‌کننده برای زیرسیستم و سازوکار یا عملیاتی شدن متغیرهای فرایند ساختاری واقعی مرتبط با زیرسیستم می‌شود [۵].

ساختار سازمانی در کل به ابعاد ساختاری و محتوایی تقسیم شده است. ابعاد ساختاری شامل رسمیت، تخصصی بودن، استاندارد، سلسله‌مراتب اختیارات، پیچیدگی، متمرکز بودن، حرفه‌ای بودن و نسبت پرسنلی کارکنان و ابعاد محتوایی شامل اندازه سازمان، تکنولوژی سازمان، محیط بیرونی، استراتژی و هدف‌های سازمان و فرهنگ می‌شود [۶]. در ادامه به سه بعد مهم از ابعاد ساختاری پرداخته می‌شود.

پیچیدگی:^۱ پیچیدگی سازمانی چگونگی تمایز چندین نهاد یک سازمان در بین خود است. این به تعداد منابعی اشاره دارد که در یک بخش، پروژه یا تیم درگیر هستند. اگر اندازه ساختار یا سیستم سازمانی بزرگ باشد، گفته می‌شود که سازمان پیچیده است. به عبارتی، پیچیدگی سازمانی به عنوان میزان تمایز موجود در عناصر مختلف تشکیل‌دهنده سازمان تعریف و اغلب به عنوان تعدادی از تخصص‌های حرفه‌ای مختلف که در سازمان وجود دارد عملیاتی می‌شود. پیچیدگی سازمانی را می‌توان از طریق تمایز در ساختار، اختیار و مکان کنترل و ویژگی‌های پرسنل، محصولات و فناوری‌ها مشاهده کرد [۷]. در ساده‌ترین سطح، سازمان‌ها پیچیده بوده زیرا افراد تشکیل‌دهنده سازمان‌ها پیچیده هستند. این دیدگاه موجب می‌شود که به جای تلاش برای متمایز کردن سازمان‌ها براساس میزان پیچیدگی، این واقعیت پذیرفته شود که تمامی سازمان‌ها، صرف‌نظر از تنوع درونی خود، پیچیده هستند. بنا بر نظر بیتسون (۱۹۸۰)، «تفاوت‌های زیادی وجود دارد که می‌تواند تفاوت ایجاد کند» و عملکرد شغلی تنها یکی از آنهاست. علاوه بر تفاوت‌های بین فردی آشکار، شاین (۱۹۸۰) اشاره می‌کند که افراد می‌توانند «کلاه» های زیادی را در سازمان به سر کنند و نقش‌های مختلفی را در زمان‌های مختلف ایفا کنند [۸].

رسمیت:^۲ میزانی از مشاغل سازمانی استاندارد شده است که این موضوع با متغیرهای نمودار سازمانی و راهنمای سازمانی شناخته می‌شود [۹]. باید متذکر شد که یک سازمان برای جهت‌دهی رفتار منابع انسانی خود به قوانین، مقررات و رویه‌هایی متکی است که این موقعیت، رسمیت نام دارد یا به میزان اسناد و مدارکی گفته می‌شود که در سازمان وجود دارد. در این اسناد شیوه‌ها، شرح وظایف مقررات و خط‌مشی‌هایی بیان شده است که سازمان باید رعایت و اجرا کند. لذا زمانی که میزان رسمیت بالاست شرح شغل‌های مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل‌های واضحی در مورد فرایند کار در سازمان وجود دارند؛ اما زمانی که میزان رسمیت کم باشد، رفتار کارکنان به طور نسبی می‌تواند برنامه‌ریزی نشده باشد. در چنین موقعیتی افراد در بهره‌گیری از نظرات خود از آزادی عمل بیشتری برخوردار هستند [۱۰].

تمرکز:^۳ تراکم قدرت در یک نقطه و عدم تمرکز نیز یعنی عدم تراکم یا تراکم کم است. البته باید توجه کرد که تمرکز به میزان پراکندگی اختیارات تصمیم‌گیری بر می‌گردد؛ نه تفکیک جغرافیایی [۹]. تمرکز به درجه انعطاف‌ناپذیری در تصمیم‌گیری و ارزیابی فعالیت‌ها به صورت متمرکز و به درجه متمرکز بودن تصمیم‌ها در یک نقطه از سازمان اشاره دارد. تمرکز به توزیع اختیار در سازمان مربوط می‌شود و تعیین می‌کند که چه کسی حق تصمیم‌گیری دارد. اختیار یک حق ذاتی در سمت‌های مدیریتی است که براساس آن دستورالعملی صادر می‌شود و انتظار می‌رود که از آن اطاعت شود. تمرکز با تفویض اختیار رابطه عکس دارد. اگر تفویض اختیار بیشتری انجام شود، حالت مقابل تمرکز یعنی عدم تمرکز رخ می‌دهد. در این صورت نقطه تصمیم‌گیری در سطوح پایین سازمان است [۱۰].

1. Complexity
2. Formalization
3. Centralization

● انواع ساختار سازمانی

انواع ساختار سازمانی که متداول‌ترین آنها برحسب نوع فعالیت و نوع محصول است به شرح زیر ارائه می‌شوند.

ساختار مبتنی بر وظیفه: در تهیه چنین ساختاری، فعالیت‌ها بر حسب وجوه مشترکی که دارند و معمولاً (در نمودار سازمانی) از پایین به بالا، گروه‌بندی می‌شوند. تعیین هدف‌های سازمان در گرو کارایی داخلی سازمان و تخصص فنی آن است؛ چنین سازمانی کوچک یا متوسط است. محیط با ثبات، تکنولوژی عادی و یکنواخت، کارایی درون سازمانی و کوچک بودن سازمان بدین معنی است که می‌توان آن را از طریق سلسله‌مراتب اداری (به صورت عمودی) هماهنگ کرد.

ساختار مبتنی بر نوع محصول: در این ساختار، بخش‌های مختلف سازمان براساس نوع محصول، نوع خدمت، گروهی از محصولات، نوع کار، طرح‌ها یا برنامه‌های اصلی یا برحسب مراکز سود، سازماندهی می‌شوند. محیط آن، عدم اطمینان متوسط تا زیاد و در حال تغییر است، از نظر اندازه، بزرگ است، هدف، رضایت مشتری، سازش با محیط و اثربخشی در خارج از سازمان است، اختیارات رسمی با مدیران تولید است.

ساختار مبتنی بر منطقه جغرافیایی: سازمانی که چنین ساختاری داشته باشد می‌تواند خود را با نیازهای خاص هر منطقه وفق دهد و کارکنانش در پی تأمین هدف‌های منطقه‌ای (و نه کشوری یا ملی) هستند. در این سازمان‌ها مسئله ایجاد هماهنگی در بین واحدهای هر منطقه مورد تأکید و توجه است و سازمان نمی‌کوشد تا بین همه مناطق جغرافیایی، یا در سراسر کشور هماهنگی ایجاد کند.

ساختار پیوندی: در دنیا سازمان‌هایی هستند که ساختار آنها به صورت هیچ‌یک از سه مورد گفته شده نیست، امکان دارد ساختار یک سازمان به گونه‌ای باشد که آن را پیوندی بنامند، یعنی ترکیبی است از ساختار مبتنی بر نوع محصول و ساختاری مبتنی بر نوع وظیفه و یا ترکیبی از ساختار مبتنی بر نوع محصول و ساختاری مبتنی بر مناطق جغرافیایی باشد.

ساختار ماتریسی: اگر سازمان در وضع و محیطی قرار بگیرد که هیچ‌یک از سه ساختار پیشین را مناسب نداند و به جای این که سازمان به قسمت‌های جداگانه تقسیم شود (مثل ساختار پیوندی) در این ساختار، مدیران دوایر تخصصی و دوایر تولیدی دارای اختیارات کاملاً برابرند و کارکنان و اعضای سازمان باید گزارش خود را به مدیران و روسای هر دو واحد بدهند [۱۱].

سازمان‌های مجازی: تعاریف زیادی از سازمان‌های مجازی ارائه شده که با توجه به مشترکات قید شده در مفهوم آنها، تعریف جامعی که به نوعی تمامی موارد فوق را در برگیرنده باشد ارائه می‌گردد. سازمان مجازی نوعی همکاری‌های متقابل با یک ماهیت یا هدف مشترک بین تعدادی از سازمان‌های مستقل (به لحاظ حقوقی) از یکدیگر یا اشخاص حقیقی است که از نظر جغرافیایی پراکنده‌اند و با استفاده از آخرین فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی مانند اینترنت، مراودات و همکاری با اشخاص و سازمان‌های دیگر را خارج از فضا، زمان و مرزهای سازمانی امکان‌پذیر می‌سازند. معمولاً بعد مسافت به وسیله تکنولوژی اطلاعات جبران می‌شود و همچنین به کمک تکنولوژی اطلاعات می‌توانند بر محدودیت‌های زمان، مکان و مرزهای ثابت غلبه کنند. شرکا مهارت‌ها، هزینه‌ها و توانمندی‌های خود را به مشارکت می‌گذارند [۱۲]. در ادامه به انواع آن پرداخته می‌شود.

سازمان سه‌وجهی: این سازمان توسط چالز هندی (۱۹۸۹) معرفی شد. ساختار این نوع سازمان شبیه برگه‌ای نوعی شبدر است که شکلی سه‌وجهی دارد. نخستین برگ نشان‌دهنده کارکنان کلیدی سازمان است، دومین برگ نماینده مقاطعه‌کاران خارجی و سومین برگ نماینده کارکنان منعطف است. هر یک از گروه‌ها به شکلی کاملاً متفاوت سازماندهی و مدیریت می‌شود و پرداخت حقوق و دستمزد به آنها نیز کاملاً متفاوت است. وقتی نیاز به کار کردن فقط با کارکنان تمام‌وقت نباشد، سازمان سه‌وجهی شبدری شکل بسیار سودمندی است [۱۳].

سازمان پارندی: بعضی‌ها سازمان‌های پارندی را به عناوین دیگر مثل سازمان‌های سه‌وجهی و شبدری بیان کرده‌اند. در واقع این

سازمان را برای اولین بار چالز هندی معرفی کرد. سازمان‌های پاردی فعالیت‌های غیراستراتژیک را در زنجیره ارزش مشخص و آنها را به واحدی‌های پول خارجی محول می‌کنند. با این شیوه عمل، هزینه‌های سازمان کاهش می‌یابد و نیروی مدیریت صرف فعالیت‌های اصلی و اساسی می‌شود [۱۴].

سازمان شبکه‌ای: مشتمل بر گروهی از سازمان‌های مختلف است که به یکدیگر پیوند خورده‌اند و برای نیل به هدف‌های استراتژیک مشترک با هم فعالیت می‌کنند. به عبارتی ساده، شبکه‌ای از سازمان‌هاست و مرزهای سازمان منعطف، استقلال کاری بالا و برنامه‌ریزی استراتژیک بوده و هدف چندگانه مورد توجه است. بسیاری از طرفداران سازمان شبکه‌ای معتقدند که این نوع سازمان در نقطه مقابل سازمان بوروکراتیک سنتی قرار دارد و باعث می‌شود تا ضمن ارائه خدمات بهتر به مشتری، پاسخ‌گویی و انعطاف سازمان نیز به میزان قابل توجهی افزایش یابد [۱۳].

سازمان بدون مرز (بدون ساختار - پراکنده): به تازگی ساختارهای سازمانی به وجود آمده است که مرزهای سنتی ندارند. در این ساختارها، جریان روان اطلاعات و ارتباطات با واحدهای خارجی، مشتریان، تولیدکنندگان و سایر واحدها برقرار است و سازمان در مورد درون و بیرون هیچ‌گونه مرزی را نمی‌شناسد. در سازمان بدون مرز میان فرهنگ‌ها، وظایف و اهداف مختلف پلی زده می‌شود و زمینه مشترکی برای همکاری و همراهی گروه‌های کاری و افراد مختلف زیر لوای یک سازمان به وجود می‌آید [۱۵].

با توجه به موارد پیش‌گفته، ساختارهای سنتی بر مرزهای مشخص، حضور فیزیکی، سلسله‌مراتب و کنترل مستقیم استوارند؛ درحالی‌که ساختارهای مجازی با تکیه بر فناوری اطلاعات و همکاری شبکه‌ای از افراد متخصص، مرزهای سازمان را منعطف می‌کنند؛ بنابراین، ساختارهای سنتی برای ثبات، کنترل و هماهنگی داخلی مناسب هستند اما ساختارهای مجازی بر سرعت، انعطاف‌پذیری، دسترسی به تخصص‌های درونی و بیرونی، پاسخ‌گویی سریع به تغییرات محیطی مزیت دارد. در ساختارهای سنتی، نیروی انسانی، عمدتاً، در چارچوب وظایف و تخصص‌های مشخص فعالیت می‌کند و توسعه توانمندی‌ها بیشتر در داخل سازمان و تحت نظارت سلسله‌مراتبی صورت می‌گیرد؛ در ساختارهای مجازی به نیروی انسانی مستقل، خودمدار و انعطاف‌پذیر نیاز است.

در ساختارهای سلسله‌مراتبی، انجام وظایف، نقش و حق امضای افراد براساس پست سازمانی و مسئولیت‌ها به‌صورت عمودی تعریف می‌شود؛ درحالی‌که در ساختار چابک، انجام وظایف متغیر، نقش و حق امضای افراد براساس نقش و تخصص فردی است، از بعد جبران خدمات، در ساختار سلسله‌مراتبی حقوق و مزایا بر پایه پست سازمانی است اما در ساختار چابک پرداخت‌ها مبتنی بر مهارت و تخصص افراد است. شایان ذکر است در صورت فراهم شدن بسترهای قانونی ساختار چابک، نظام حقوق و مزایا به‌صورت نظام‌مند در امتداد آن تغییر خواهد کرد؛ کما این‌که در حال حاضر نیز در دستگاه‌های اجرایی، پرداخت‌هایی برای انجام پروژه‌ها، عضویت در شوراها یا ارائه خدمات برجسته صورت می‌گیرد. علاوه بر این موضوع پرداخت براساس عملکرد نیز هم‌اکنون در دستور کار قوه مجریه قرار دارد.

ب) چابکی

واژه چابکی^۱ در فرهنگ لغت به معنای حرکت سریع، چالاک، آسان و قادر بودن به تفکر سریع با یک روش هوشمندانه به کار گرفته شده و تعاریف زیادی ارائه شده است که در ابعاد مختلف به آن پرداخته شده و تناقضی با یکدیگر ندارد. تعدادی از تعاریف در جدول ۱ ارائه می‌شوند.



جدول ۱. تعاریف مربوط به چابکی [۱۶]

منبع	تعاریف مربوط به چابکی
اسماعیل و همکاران (۲۰۰۶)	توانایی پاسخ‌گویی و یا خلق دریچه‌های فرصت از نیازهای شخصی مشتریان و سفارشات مشتریان با سرعت و با هزینه مؤثر در محیط بازار آشفته و متلاطم
فینک و نئومن (۲۰۰۷)	توانایی پاسخ‌گویی عملیاتی و استراتژیکی به تغییرات در محیط خارجی
آتوز کانسالتینگ (۲۰۰۷)	چابکی یعنی انعطاف‌پذیری و توانایی واکنش نشان دادن در برابر تغییرهای محیطی است
سیتیا و همکاران (۲۰۰۸)	توانایی یک سازمان برای کشف فرصت‌های رقابتی و سودآور جدید و آماده و فراهم کردن دانش، دارایی‌ها و روابط موجود برای جمع‌آوری این فرصت‌ها و سازگاری با تغییرهای ناگهانی در موقعیت‌های کسب‌وکار
سنو و باز (۲۰۰۸)	مجموعه‌ای از فرایندها که به یک سازمان اجازه می‌دهد تغییرها در محیط داخلی و خارجی را احساس کند، پاسخ مؤثر به آنها بدهد و هم‌زمان به‌صورت اثربخش و مقرون‌به‌صرفه، با درس از تجرب، شایستگی‌های سازمان را بهبود بخشد
تالن (۲۰۰۸)	سهولت و سرعتی که با هر یک از این دو، سازمان‌ها می‌توانند فرایندهایشان را برای پاسخ‌گویی به تهدیدات یا فرصت‌هایی که در بازارهایشان هست، اصلاح کنند یا تغییر دهند.
اوسترهوت (۲۰۱۰)	چابکی می‌تواند خاصیتی از: یک فرد، یک رویکرد (به‌عنوان مثال توسعه نرم‌افزار)، یک منبع (مانند فناوری اطلاعات)، یک سازمان، یک زنجیره تامین و یا حتی یک شبکه کسب‌وکار باشد. چابک شدن به توانا بودن برای تغییر کسب‌وکار و فرایندهای کسب‌وکار فراتر از سطح معمول از انعطاف‌پذیری تعریف شده است
ریمینه (۲۰۱۱)	چابکی توانایی یک سازمان در یک محیط متغیر بازار که به‌طور مفیدی از فرصت‌های بازار بهره‌برداری کرده و در قبال نیازهای مشتریان خود سریع، منعطف و پاسخ‌گوست و از لحاظ کیفیت و تحمیل کمترین هزینه و استفاده از راه‌حل‌های نوآورانه و مشارکت و همکاری با مصرف‌کنندگان آنها را خشنود و راضی می‌کند.
تالن و پینسانتولت (۲۰۱۱)	توانایی تشخیص و پاسخ‌گویی به فرصت‌ها و تهدیدات با سهولت، سرعت، مهارت و چالاکي
لا آتتی (۲۰۱۲)	انعطاف‌پذیری ساختارهای سازمانی، مدل‌های کسب‌وکار و محصولاتی است که از عملیات انعطاف‌پذیر، وضعیت‌های خاص فرایندها و ابزارهای منعطف پیاده‌سازی شده و افراد خلاق و نوآور به سمت فرصت‌های محرک و نوین، خلق استراتژی‌های کسب‌وکار برای ایجاد مزیت و ارزش تمایز جدید برای مشتریان و سازمان‌هایشان هدایت می‌شوند
رابرتز و گراور (۲۰۱۲)	درجه توانایی تشخیص و پاسخ‌گویی یک سازمان برای نوآوری و عمل رقابتی

اولین مدل مفهومی چابکی سازمانی توسط کید در سال ۱۹۹۴ پیشنهاد شد. مطابق این مدل مفهومی توسط کید، تولید چابک را می‌توان به‌عنوان ساختاری در نظر گرفت که در داخل هر شرکتی توانایی توسعه محصولات و استراتژی‌های کسب‌وکار را داراست. این ساختار به‌وسیله سه منبع اولیه پشتیبانی می‌شود که عبارت‌اند از: ۱. ساختارهای مدیریتی و سازمانی نوآورانه، ۲. افراد توانمند با دانش و مهارت بالا و ۳. فن‌آوری‌های هوشمند و انعطاف‌پذیر [۱۷]. گلدمن^۱ و همکارانش در کتاب «رقبای چابک و سازمان مجازی» پیشنهاد می‌کنند که چابکی چهاراصل بهم پیوسته را در برمی‌گیرد که عبارت‌اند از: ۱. سازماندهی در جهت پیشرو بودن در تغییر (مهارت یافتن در زمینه تغییر و عدم اطمینان)، ۲. اهرمی کردن تأثیر اطلاعات و افراد (ایجاد سازمان مجازی)، ۳. تشریک مساعی در جهت افزایش رقابت‌پذیری، ۴. ارج نهادن به مشتریان و انتقال ارزش [۱۸].

شریفی و ژانگ^۲ نیز مدلی را متشکل از سه محور محرک‌ها (نیاز به چابک شدن، گزارش استراتژیک چابکی، استراتژی چابکی)، قابلیت‌ها (پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف و سرعت) و توانمندسازها (سازمان، تکنولوژی، افراد و نوآوری) معرفی می‌کنند. این مدل مورد استقبال بسیاری از پژوهشگران در این زمینه قرار گرفته است و روش‌شناسی ارائه شده توسط این محققان برای ایجاد چابکی

1. Goldman

2. Sharifi Zhang

در سازمان جزو مهم‌ترین روش‌شناسی چابکی سازمان به حساب می‌آید [۱۹]. یوسف و همکاران (۲۰۰۱) بر مبنای مطالعات خود ۳۲ فراهم‌ساز را برای چابکی معرفی کرده و سپس آنها را در چهار بعد با محورهای شایستگی‌های کلیدی، سازمان مجازی، قابلیت تجدید ساختار و سازمان دانش‌محور ارائه دادند [۲۰]. بسانت^۱ و همکاران نیز مدل چرخه چابک را برای توسعه بنگاه‌های چابک ارائه کرده‌اند. این چرخه شامل چهار جزء اساسی استراتژی چابک، فرایندهای چابک، ارتباطات چابک و افراد چابک است. هر کدام از این ابعاد نیز شامل چهار سطح جزئی‌تر می‌شود [۲۱].

در سال ۲۰۰۳ مؤسسه ای.تی. کرنی آغاز به انجام تحقیقات جدید کرد تا این مسئله را روشن سازد که تشکیلات و سازمان‌های دولتی در هشت کشور OECD (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی) برای چابک‌تر شدن چگونه کار می‌کنند و به دنبال درک این نکته بود که ارتباط میان چابکی و موفقیت، در تلاقی از یک دولت مدرن چیست. با همکاری گروه خط‌مشی‌گذاری دانشگاه اقتصاد لندن، مؤسسه ای.تی. کرنی، بررسی و مصاحبه‌های عمیقی را با رهبران سازمان‌های دولتی و مستخدمین دولتی ارشدی که استراتژی‌های تغییر را طراحی و اجرا می‌کردند انجام داد. از شرکت‌کنندگان در مورد عواملی سؤال شد که بیشترین تأثیر را بر سرعت، انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی دارند، همچنین آنها به سؤالاتی در ارتباط با اثر و موفقیت طرح‌های تغییر اخیر، مهم‌ترین محرک‌ها و محدودیت‌ها برای تغییر آینده و اولویت‌های سرمایه‌گذاری برای پروژه‌های آینده پاسخ دادند. براساس نتایج تحقیق مؤسسه ای.تی. کرنی، مؤسسات چابک برای چابک‌تر شدن بر شش بعد تمرکز بیشتری دارند که این ابعاد عبارت‌اند از: تغییر سازمانی، رهبری، فرهنگ و ارزش‌ها، خدمت به مشتری، دولت الکترونیک و مدیریت عملکرد. از نظر این مؤسسه، چابک بودن تنها در برخی عرصه‌ها خوب و کافی نیست. راهبران خوب نمی‌توانند رهبری چابک را بدون آگاهی از عملکرد تجربه کنند. اگر خدمتی به انجام فرایندهای خدمت‌رسانی یاری نرساند، بهترین خدمت به مشتری هم نمی‌تواند هیچ تأثیر و نفوذ بلندمدتی داشته باشد. نتیجه چابکی باید در محیط بازار یا خارج از سازمان از طریق تأثیر بیرونی (محصولات، خدمات) دیده شود [۲۲].

قابلیت‌های چابکی چهار عنصر اصلی را در برمی‌گیرند که به عنوان مبنای حفظ و توسعه چابکی به شمار می‌روند:

- **پاسخ‌گویی^۲ (واکنش):** که به توانایی تشخیص تغییرها و واکنش سریع و بهره‌برداری از آنها اشاره دارد.
- **شایستگی^۳:** که به توانایی کسب اهداف سازمانی دلالت می‌کند.
- **انعطاف‌پذیری^۴ و قابلیت سازگاری:** عبارت است از توانایی برای جریان دادن به فرایندهای مختلف و کسب اهداف مختلف، با استفاده از امکانات و تسهیلات یکسان.
- **سرعت^۵ (تیزی):** عبارت است از توانایی انجام فعالیت‌ها در کمترین زمان ممکن [۲۳].

با توجه به شرایط پسا جنگ سرعت، پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری در ساختار دولت ضرورت داشته، همچنین شایستگی کارکنان می‌تواند ساختار را به‌سوی چابکی سوق دهد. براساس پیشینه پژوهش که شامل مروری بر وضعیت موجود، تحلیل نهادی و مفاهیم کلیدی است ابعاد ساختار دولت در وضعیت موجود و چابکی در پسا جنگ به شرح جدول ۲ احصا شده است.

1. Bessant
2. Responsiveness
3. Competency
4. Flexibility
5. Speed or Quickness



جدول ۲. ابعاد ساختار دولت در وضعیت موجود و چابکی در پسا جنگ

مؤلفه	وضعیت موجود	وضعیت پسا جنگ	وضعیت موجود	وضعیت پسا جنگ
نوع ساختار	ساختار وظیفه‌ای	ساختار شبکه‌ای و شبدری هم‌زمان با ساختار وظیفه‌ای	ساختار رسمی	ساختار رسمی و موقت
شرح وظایف	انجام وظایف بر اساس وظایف مصوب	انجام وظایف بر اساس وظایف مصوب و شرایط و خلاقیت	تدوین قوانین و مقررات دائمی	تدوین قوانین و مقررات دائمی و موقت دارای تاریخ اعتبار
	انجام وظایف توسط گروه‌های کاری رسمی	انجام تکالیف توسط گروه‌های کاری رسمی و غیر رسمی بر اساس توانمندی‌ها	واگذاری وظایف قابل واگذاری از بخش دولتی به بخش غیردولتی	ایجاد هماهنگی بین بخش دولتی و غیردولتی و نظارت بر وظایف واگذار شده
تشکیلات تفصیلی	پست سازمانی بر اساس قوانین و مقررات تشکیلاتی	پست سازمانی بر اساس قوانین و مقررات تشکیلاتی و گروه‌های کاری موقت درون دستگاهی بدون پست سازمانی	پست سازمانی بر اساس قوانین و مقررات تشکیلاتی	پست سازمانی بر اساس قوانین و مقررات تشکیلاتی و گروه‌های کاری موقت بین‌دستگاهی
	ارتباطات بر اساس سلسله‌مراتب تشکیلاتی	ارتباطات بر اساس سلسله‌مراتب تشکیلاتی و همچنین بر اساس تکالیف (منعطف و فارغ از سلسله‌مراتب)	-	-
سامانه‌های تشکیلاتی	سامانه ملی ساختار و سامانه ساختار هر دستگاه	هماهنگی بین سامانه‌ها و داشبوردهای مدیریتی بروز بین‌دستگاهی	تبادل اطلاعات دستگاه‌ها با سازمان اداری و استخدامی کشور و سایر دستگاه‌ها و مجلس شورای اسلامی	تبادل اطلاعات دستگاه‌ها با سازمان اداری و استخدامی کشور و سایر دستگاه‌ها و مجلس شورای اسلامی
هماهنگی	ادغام دستگاه‌های اجرایی	هماهنگی و ایجاد ساختار شبکه‌ای بین دستگاه‌های اجرایی	هماهنگی عمودی و افقی	هماهنگی عمودی، افقی، مورب و بدون مرز
تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری متمرکز	تصمیم‌گیری مشارکتی	تصمیم‌گیری بر اساس سلسله‌مراتب	تصمیم‌گیری بر اساس مشارکت ذی‌نفعان
پاسخ‌گویی و تفویض اختیار	پاسخ‌گویی سلسله‌مراتبی (کند یا متوسط)	پاسخ‌گویی بر اساس تکالیف تعیین شده (سریع)	تفویض اختیار در سلسله‌مراتب اداری (به‌عنوان مثال استان به شهرستان)	تفویض اختیار بر اساس شرایط (به‌عنوان مثال استان‌ها با یکدیگر)
نقش دستگاه‌ها	بر اساس تکالیف قانونی	بر اساس تکالیف قانونی و شرایط کشور	-	-

مأخذ: یافته‌های پژوهش.

۴-۱-۲. مروری بر تجارب ملی و بین‌المللی

الف) پیشینه داخلی

در پژوهش «بررسی وضعیت قابلیت‌های چابکی در سازمان‌های دولتی - مطالعه موردی اداره کل پست استان مازندران در سال ۱۳۸۹» سؤال پژوهش این بوده است که آیا قابلیت چابکی در اداره کل پست استان مازندران مطلوب است یا خیر؟ بدین منظور با بررسی چهار قابلیت چابکی شامل پاسخ‌گویی (حسگری، ادراک، پیش‌بینی تغییرها، واکنش سریع به تفسیر به‌محض تأثیر بر سیستم، بهره‌گیری از تحول)، شایستگی (چشم‌انداز استراتژیک، تکنولوژی مناسب، کیفیت خدمات، اثربخشی هزینه، ضریب بالای معرفی خدمات، مدیریت تحول، کارکنان با دانش شایسته و توانمند، کارایی و اثربخشی عملیاتی، همکاری و تعاون بیرونی و درونی،

یکپارچگی)، انعطاف‌پذیری (انعطاف در حجم خدمات، انعطاف در مدل یا پیکربندی خدمات، انعطاف در ساختار، انعطاف در میان کارکنان) و سرعت (ارسال به‌موقع و سریع محصولات به بازار، سرعت عمل، حد زمانی ارسال خدمات، سرعت انجام عملیات). برای رسیدن به هدف مورد بررسی با طراحی پرسش‌نامه و جمع‌آوری داده‌ها، با استفاده از نرم‌افزارهای آماری اطلاعات مورد تحلیل قرار گرفته است. نتیجه پژوهش بیانگر آن است که اداره کل پست مازندران دارای قابلیت‌های چابکی مطلوب نیست و بین وضع موجود و وضع مطلوب آن شکاف وجود دارد [۲۴]. فقدان چابکی شناسایی شده در اداره کل پست استان مازندران با توجه به قابلیت‌های چابکی مطلوب نبوده اما یافته‌های پژوهش صرفاً یک ارزیابی محسوب می‌شود و عوامل مؤثر بر چابکی را تبیین نمی‌کنند لذا در پژوهش حاضر ضروری است الزام‌های ساختاری شناسایی شوند تا زمینه لازم برای چابکی ساختار فراهم شود.

در پژوهش «بررسی وضعیت چابکی سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان سال ۱۳۹۱» واحدهای استانی مستقر در شهر کرمان با چهار قابلیت چابکی شامل پاسخ‌گویی (به تغییرها، به درخواست‌ها، به شرایط متغیر، به تقاضای مشتری)، شایستگی (توسعه مهارت‌ها، کسب مهارت‌های ضروری، نوآوری، توانایی انجام کار)، انعطاف‌پذیری (ساختار انعطاف‌پذیر، انعطاف در محیط کار، کارکردهای انعطاف‌پذیر، توانایی تطبیق با محیط)، سرعت (یادگیری سریع، انطباق سریع، انجام کار سریع، سرعت عمل) سنجیده شده‌اند. یافته‌های تحقیق نشان داده که سطح چابکی واحدهای استانی دولتی شهر کرمان بالا بوده است [۲۵]. هرچند پژوهش‌های پیشین با بهره‌گیری از قابلیت‌های چابکی، سطح مطلوب آنها را ارزیابی کرده‌اند، اما در تبیین سازوکارها و الزامات تحقق این امر بازمانده‌اند. از این‌رو، پژوهش حاضر با تمرکز بر شناسایی و تبیین پیش‌شرط‌های قانونی و ساختاری، به بررسی بسترهای لازم جهت چابک‌سازی ساختار دولت می‌پردازد.

در پژوهش «رتبه‌بندی ابعاد چابکی سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی استان قزوین) در سال ۱۳۹۳» چابکی را به‌عنوان کامل‌ترین و عاقلانه‌ترین واکنش به نیاز تغییرهای پیش‌رو توصیف کردند. هدف از این تحقیق رتبه‌بندی ابعاد چابکی، شناسایی موانع اصلی بهبود چابکی، کمک به مدیران برای دستیابی بهتر به یک سازمان چابک است. با توجه به مرور ادبیات و اخذ نظر از اساتید دانشگاهی مدل مفهومی پیشنهادی تحقیق با الهام از مدل مطالعات مؤسسه‌ای.تی‌کرنی، با هفت بعد شامل رهبری، مدیریت عملکرد، فرهنگ و ارزش‌ها، نیروی کار، دولت الکترونیک، تغییر سازمانی (تحول سازمانی) و خدمت به ارباب‌رجوع تعیین شده است و هشتاد و سه شاخص مربوط به ابعاد اصلی شناسایی شدند که شاخص سازمان مجازی مربوط به دولت الکترونیک است. در این مقاله در باب چابکی در بخش دولتی مطالعات نشان می‌دهد که سازمان‌های دولتی چابک، نرخ موفقیت فزاینده‌ای (تقریباً ۲۰ درصد) در اجرای اقدام‌های تحولی نسبت به هم‌تایان خود به دست می‌آورند. دولت‌هایی که در زمینه سرعت، انعطاف‌پذیری بیشتر و پاسخ‌گویی فراوان سرمایه‌گذاری می‌کنند، به احتمال قوی به اهداف‌شان خواهند رسید؛ زیرا عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فناوری که با سرعت هر چه تمام به دولت‌ها و تصمیم‌های آنها تأثیر گذارده، شهروندان به خدمات سریع‌تر و تخصصی‌تری نیاز داشته و در نتیجه، در این امر باید خط‌مشی‌ها سریع‌تر از گذشته تهیه و تدوین و اجرا گردند و مسلماً با انجام این امور، موفق به انجام رسالت و کسب اهداف سازمانی خود خواهد شد. این یافته‌ها یک رابطه جایگزینی اجتناب‌ناپذیر را مشخص می‌کند، چابکی نیازمند حفظ یک درجه معین از انعطاف‌پذیری سازمان و انعطاف‌پذیری منابع است. طبق تعریف چنانچه دغدغه و اولویت اصلی دولت بر روی کاهش هزینه‌ها باشد، دستیابی به چابکی سازمانی عملاً امکان‌پذیر نخواهد بود با این حال دولت‌های چابک منافع کلی را تشخیص می‌دهند از جمله افزایش بهره‌وری که از صرفه‌جویی در هزینه‌ها مهم‌تر است [۱۶]. پژوهش انجام شده ابعادی از چابکی را شناسایی و ارزیابی کرده اما به الزامات ساختاری نپرداخته است هرچند در بعد دولت الکترونیک به‌طور محدود به سازمان‌های مجازی اشاره شده است لذا ضرورت دارد در پژوهش حاضر الزامات قانونی ساختار چابک شناسایی و تبیین شوند.

در مقاله «اندازه‌گیری چابکی سازمانی در بخش دولتی - مطالعه موردی اداره کل صنعت، معدن و تجارت استان خراسان جنوبی



سال ۱۳۹۴» هدف از انجام این پژوهش، بررسی وضعیت چابکی و ارتباط آن به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در بخش دولتی بوده است. در راستای سنجش چابکی سازمانی پرسش‌نامه استاندارد بین ۴۰ نفر از جامعه آماری توزیع و نتیجه حاکی از این است که وضعیت اداره کل صنعت و معدن و تجارت استان خراسان جنوبی از لحاظ چابکی مطلوب است و این سازمان به‌خوبی وضعیت محیطی را درک کرده و نسبت به تغییرهای آن پاسخ مناسب و سریعی می‌دهد [۲۶]. اداره کل استانی از نظر میزان چابکی مطلوب ارزیابی شده است؛ با این حال، با توجه به اینکه الزامات قانونی و ساختاری لازم برای ایجاد و نهادینه‌سازی چابکی مورد بررسی قرار نگرفته است، نمی‌توان این وضعیت را لزوماً ناشی از یک سازوکار پایدار دانست و احتمال دارد چابکی مشاهده شده مقطعی باشد. لذا در پژوهش حاضر الزامات قانونی و ساختاری لازم شناسایی و تبیین می‌شوند.

در گزارش «تحلیل و بررسی مسئله اندازه دولت در ایران سال ۱۴۰۳» قید شده پس از پایان جنگ تحمیلی (سال‌های ۱۳۶۷-۱۳۵۹)، موضوع کوچک‌سازی اندازه دولت در برنامه‌های توسعه، برنامه‌های تحول اداری و قانون مدیریت خدمات کشوری مورد توجه ویژه قرار گرفته است (این در حالی است که اتفاق نظری درخصوص بزرگ بودن اندازه دولت در ایران وجود ندارد). در سال‌های پس از انقلاب به لحاظ گرایش به دولتی کردن امور، بخش دولتی به تدریج رو به گسترش نهاد. تغییر نقش و افزایش تصدی‌گری دولت به بزرگ‌تر شدن اندازه دولت منجر شد. با این وجود؛ ضرورت تغییر در نقش و اندازه دولت به‌زودی احساس و اقدام‌هایی همچون تدوین لایحه اول (۱۳۶۱) و لایحه دوم ساختار و تشکیلات کلان دولت (۱۳۶۲) و نیز تصویب قانون تعدیل نیروی انسانی در دستگاه‌های دولتی (۱۳۶۶) در جهت اصلاحات ساختاری و کوچک‌سازی دولت در دستورکار قرار گرفت. اقدام‌هایی که با توجه به شرایط کشور، ابتر مانده و یا نتوانستند آثار مثبت چندانی در نظام اداری ایجاد کنند [۲۷]. برای پیشگیری از تکرار ناموفق کوچک‌سازی ساختارهای دولتی در دوران جنگ تحمیلی (سال‌های ۱۳۶۷-۱۳۵۹) ضروری است در پژوهش حاضر نخست، ابعاد ساختار چابک به‌صورت جامع و مبتنی بر مطالعات کارشناسی مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد؛ دوم، در راستای چابک‌سازی ساختار دولت در دوران پساجنگ، سازوکار قانونی، اجرایی و عملیاتی پیشنهاد شود به‌نحوی که ضمن برخورداری از ضمانت اجرایی لازم، از بروز وضعیت‌های ابتر، بلااثر یا فاقد قابلیت تحقق عملی جلوگیری شود.

در گزارش «چابک‌سازی دولت از منظر اصلاح نظام اداری ایران: تمایز چابک‌سازی و کوچک‌سازی در سال ۱۴۰۰» سه تفاوت مفاهیم کوچک‌سازی و چابک‌سازی مطرح شده است. اول، کاهش هزینه در کوچک‌سازی در برابر متناسب‌سازی هزینه در چابک‌سازی؛ دوم، حذف قوانین مزاحم در کوچک‌سازی در برابر ایجاد نظام بازخور و انعطاف‌پذیری در قوانین چابک‌سازی؛ سوم، کاهش تعداد کارکنان در کوچک‌سازی در برابر ارتقای کیفیت و تربیت نیروی انسانی انعطاف‌پذیر در چابک‌سازی. همچنین، ضرورت ایجاد یکپارچگی و چرخش اطلاعات و بهره‌گیری از سازوکارهای فناوری اطلاعات به‌عنوان محور کلیدی چابک‌سازی مطرح شده است [۲۸]. با توجه به این که در بعضی موارد، چابک‌سازی و کوچک‌سازی مترادف هم قرار می‌گیرند، تفاوت‌های ارائه شده در گزارش، بستر لازم برای تدوین و تنظیم گری چابک‌سازی ساختار دولت در شرایط پساجنگ را فراهم کرده است.

در گزارش «بررسی نقش و عملکرد تشکل‌های مردم نهاد در دوره جنگ ۱۲ روزه در سال ۱۴۰۴»، یکی از پیشنهاد‌های راهکارهای تقنینی، نظارتی یا سیاستی؛ بازتعریف نقش دولت به‌عنوان «کارگردان هوشمند» در مواجهه با تشکل‌های مردم نهاد بوده است. در مواجهه با تشکل‌های مردم نهاد، دولت باید از نقش کارفرمایی فاصله بگیرد و در چارچوب یک حکمرانی مشارکتی، ضمن هدایت و حمایت، زمینه حضور مؤثر و سازمان‌یافته نهادهای مردمی را فراهم کند. این تحول مستلزم آموزش مدیران دولتی درباره تفاوت نهادهای اجتماعی با بخش خصوصی و تقویت رویکرد مشارکتی در فرایند تصمیم‌سازی است [۲۹]. با استناد به نقش کلیدی ایفا شده توسط تشکل‌های مردم نهاد در جنگ دوازده روزه برای بهره‌گیری از ظرفیت‌های این تشکل‌ها و چابک‌سازی ساختار مبتنی بر مشارکت مردمی، گزارش حاضر چارچوب‌های قانونی لازم را پیشنهاد می‌دهد.

در گزارش «الزامات مدیریت وابستگی دستگاه‌های اجرایی به بخش‌های غیردولتی در شرایط جنگی در سال ۱۴۰۴» قید شده در وضعیت جنگی، تداوم عملیات دولت به میزان زیادی به توان دستگاه‌های اجرایی در شناخت و مدیریت گلوگاه‌هایی بستگی دارد که بیرون از ساختار رسمی آنها قرار گرفته‌اند. ساختار کنونی اداره عمومی در ایران به گونه‌ای است که بخشی از تصدی‌ها واگذار شده است و بخش مهمی از عملیات اجرایی دستگاه‌ها از مسیر خرید خدمت، برون‌سپاری و استفاده از ظرفیت اپراتورها، پیمانکاران و سایر بازیگران غیردولتی انجام می‌شود. این واقعیات در شرایط عادی قابل مدیریت است، اما در وضعیت جنگی، اختلال در این حلقه‌های بیرونی ممکن است به توقف یا کاهش شدید خدمات عمومی بینجامد. لذا برای تداوم خدمت عمومی، دستگاه‌ها باید سریعاً وظایف حیاتی در وضعیت جنگی را احصا کنند، وابستگی‌های بیرونی و پر ریسک را شناسایی و اولویت‌بندی کنند و برای هر کدام راهکارهای جایگزین مشخصی تدوین کنند [۳۰]. موضوع الزامات مدیریت وابستگی دستگاه‌های اجرایی به بخش‌های غیردولتی علی‌رغم آنکه به‌عنوان یک تکلیف قانونی در ماده (۶۴) قانون برنامه پنجم توسعه در شرایط عادی نیز پیش‌بینی شده اما به دلیل فقدان اجرا، در شرایط جنگی با اختلالات جدی در پاسخ‌گویی مواجه شده است که در گزارش حاضر، سازوکار قانونی برای رفع مشکلات پیشنهاد شده است.

در گزارش «اصلاح نظام حکمرانی با بهره‌گیری از درس آموخته‌های جنگ رمضان سال ۱۴۰۵» قید شده است در زمان جنگ رمضان، در نظام اداری اقدام‌هایی همچون دسترسی شهروندان به خدمات حیاتی سازمان‌هایی نظیر بیمه سلامت ایران، شرکت توزیع برق، شرکت ملی گاز ایران، شرکت آب و فاضلاب، سازمان راهداری و صندوق ضمانت صادرات ایران در بستر اپلیکیشن بله، همچنین خدمت‌رسانی دستگاه‌های دولتی با ظرفیت بین ۲۰ تا ۵۰ درصد تداوم داشته است. کارآمدی نظام اداری یکی از پیش‌شرط‌های اصلی موفقیت در مدیریت دوره‌های بحران و بازسازی پس از جنگ است و در همین راستا پیشنهادهایی از جمله تفویض اختیارات عمودی، بازنگری در فرایندهای اداری، بازنگری در سازوکار جذب نیرو، ایجاد سازوکارهای هماهنگی میان دستگاه‌های اجرایی، توسعه نظام‌های یادگیری سازمانی، ارتقای مهارت‌های مدیریتی و حرکت به سوی نظام اداری چابک؛ دیجیتال؛ داده محور و مبتنی بر شایسته‌سالاری ارائه شده است [۳۱]. در گزارش درس آموخته‌های جنگ رمضان به مواردی نظیر لزوم ایجاد سازوکارهای هماهنگی میان دستگاهی و حرکت به سوی نظام اداری چابک تأکید شده است اما سازوکار قانونی ارائه نشده که در گزارش حاضر سازوکارهای قانونی پیشنهاد می‌شود.

با توجه به ۹ مورد ارائه شده پژوهش‌های داخلی، تحلیل آنها در جدول ۳ ارائه می‌شود.

جدول ۳. تحلیل پیشینه پژوهشی

ردیف	عنوان گزارش	سال انتشار	شماره مسلسل / شماره مجله	نام دفتر / سازمان / نهاد / مجله / ...	توضیحات
۱	بررسی وضعیت قابلیت‌های چابکی در سازمان‌های دولتی- مطالعه موردی اداره کل پست استان مازندران	۱۳۸۹	سال هفتم، شماره ۱۸	فصلنامه مدیریت	چهار قابلیت چابکی شامل پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت برای رسیدن به هدف مورد بررسی با طراحی پرسش‌نامه و جمع‌آوری داده‌ها، با استفاده از نرم‌افزارهای آماری اطلاعات مورد تحلیل قرار گرفته است. نتیجه پژوهش بیانگر آن است که اداره کل پست مازندران دارای قابلیت‌های چابکی مطلوب نیست و بین وضع موجود و وضع مطلوب آن شکاف وجود دارد. یافته‌های پژوهش صرفاً یک ارزیابی محسوب می‌شود و عوامل مؤثر بر چابکی را تبیین نمی‌کنند لذا در پژوهش حاضر ضروری است الزامات ساختاری شناسایی شوند تا زمینه لازم برای چابکی ساختار فراهم شود.



ردیف	عنوان گزارش	سال انتشار	شماره مسلسل / شماره مجله	نام دفتر / سازمان / نهاد / مجله / ...	توضیحات
۲	بررسی وضعیت چابکی سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان	۱۳۹۱	سال ششم، شماره ۲۳	فراسوی مدیریت	واحدهای استانی مستقر در شهر کرمان با چهار قابلیت چابکی شامل پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت سنجیده شده‌اند. یافته‌های تحقیق نشان داده که سطح چابکی سازمانی واحدهای استانی دولتی شهر کرمان بالا بوده است. اگرچه پژوهش انجام شده با استفاده از قابلیت‌های چابکی، سطح مطلوبی را ارزیابی کرده است اما به تبیین سازوکارها و الزامات ایجاد چابکی نپرداخته است لذا در پژوهش حاضر با تمرکز بر شناسایی و تبیین الزامات قانونی و ساختاری، درصدد بررسی بسترهای لازم برای چابک‌سازی ساختار دولت است.
۳	رتبه‌بندی ابعاد چابکی سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: سازمان تامین اجتماعی استان قزوین)	۱۳۹۳	شماره ۱۹	فصلنامه مدیریت توسعه و تحول	مدل مفهومی پیشنهادی تحقیق با الهام از مدل مطالعات مؤسسه ای.تی.کرنی، با هفت بعد شامل رهبری، مدیریت عملکرد، فرهنگ و ارزش‌ها، نیروی کار، دولت الکترونیک، تغییر سازمانی (تحول سازمانی)، خدمت به ارباب‌رجوع تعیین شده است و هشتاد و سه شاخص مربوط به ابعاد اصلی شناسایی شدند که شاخص سازمان مجازی مربوط به دولت الکترونیک است. پژوهش انجام شده ابعادی از چابکی را شناسایی و ارزیابی کرده است اما به الزامات ساختاری نپرداخته است هر چند در بعد دولت الکترونیک به‌طور محدود به سازمان‌های مجازی اشاره شده است لذا ضرورت دارد در پژوهش حاضر الزامات قانونی ساختار چابک شناسایی و تبیین شوند.
۴	اندازه‌گیری چابکی سازمانی در بخش دولتی-مطالعه موردی اداره کل صنعت، معدن و تجارت استان خراسان جنوبی	۱۳۹۴	-	دومین کنفرانس بین‌المللی ابزار و تکنیک‌های مدیریت	هدف از انجام این پژوهش، بررسی وضعیت چابکی و ارتباط آن به ویژگی‌های جمعیت شناختی در بخش دولتی بوده است. نتیجه حاکی از این است که وضعیت اداره کل صنعت و معدن و تجارت استان خراسان جنوبی از لحاظ چابکی مطلوب است و این سازمان به‌خوبی وضعیت محیطی را درک کرده و نسبت به تغییرهای آن پاسخ مناسب و سریعی می‌دهد. اداره کل استانی از نظر میزان چابکی، مطلوب ارزیابی شده است؛ با این حال، با توجه به اینکه الزامات قانونی و ساختاری لازم برای ایجاد و نهادینه‌سازی چابکی مورد بررسی قرار نگرفته است، نمی‌توان این وضعیت را لزوماً ناشی از یک سازوکار پایدار دانست و احتمال دارد چابکی مشاهده شده مقطعی باشد. لذا در پژوهش حاضر الزامات قانونی و ساختاری لازم شناسایی و تبیین می‌شوند.
۵	تحلیل و بررسی مسئله اندازه دولت در ایران	۱۴۰۳	۱۷۸۷۹	مرکز پژوهش‌های مجلس/دفتر مطالعات مدیریت	پس از جنگ تحمیلی هشت‌ساله، ضرورت تغییر در نقش و اندازه دولت به زودی احساس و اقدام‌هایی همچون تدوین لایحه اول (۱۳۶۱) در جهت اصلاحات ساختاری و کوچک‌سازی دولت در دستورکار قرار گرفت. اقدام‌هایی که با توجه به شرایط کشور، ابتر مانده و یا نتوانستند آثار مثبت چندانی در نظام اداری ایجاد کنند. لذا در پژوهش حاضر، در راستای چابک‌سازی ساختار دولت در دوران پساجنگ، سازوکار قانونی، اجرایی و عملیاتی پیشنهاد می‌شود که ضمن برخورداری از ضمانت اجرایی لازم، از بروز وضعیت‌های ابتر، بلااثر یا فاقد قابلیت تحقق عملی جلوگیری شود.
۶	چابک‌سازی دولت از منظر اصلاح نظام اداری ایران: تمایز چابک‌سازی و کوچک‌سازی	۱۴۰۰	۱۷۸۷۹	مرکز پژوهش‌های مجلس/دفتر مطالعات مدیریت	سه تفاوت مفاهیم کوچک‌سازی و چابک‌سازی مطرح شده است. اول، کاهش هزینه در کوچک‌سازی در برابر متناسب‌سازی هزینه در چابک‌سازی؛ دوم، حذف قوانین مزاحم در کوچک‌سازی در برابر ایجاد نظام بازخورد و انعطاف‌پذیری در قوانین چابک‌سازی؛ سوم، کاهش تعداد کارکنان در کوچک‌سازی در برابر ارتقای کیفیت و تربیت نیروی انسانی انعطاف‌پذیر در چابک‌سازی. تبیین تمایز کوچک‌سازی و چابک‌سازی، بستر لازم برای تدوین و تنظیم‌گری چابک‌سازی ساختار دولت در شرایط پساجنگ را فراهم کرده است.

ردیف	عنوان گزارش	سال انتشار	شماره مسلسل / شماره مجله	نام دفتر / سازمان / نهاد / مجله ...	توضیحات
۷	بررسی نقش و عملکرد تشکلهای مردم نهاد در دوره جنگ ۱۲ روزه	۱۴۰۴	۲۰۸۹۲	مرکز پژوهش‌های مجلس/دفتر مطالعات اجتماعی	یکی از پیشنهادهای راهکارهای تقنینی، نظارتی یا سیاستی؛ بازتعریف نقش دولت به‌عنوان «کارگردان هوشمند» در مواجهه با تشکلهای مردم نهاد بوده است. این تحول مستلزم آموزش مدیران دولتی درباره تفاوت نهادهای اجتماعی با بخش خصوصی و تقویت رویکرد مشارکتی در فرایند تصمیم‌سازی است. گزارش حاضر چارچوب‌های قانونی لازم را برای نقش دولت پیشنهاد می‌دهد.
۸	الزامات مدیریت وابستگی دستگاه‌های اجرایی به بخش‌های غیردولتی در شرایط جنگی	۱۴۰۴	۲۱۴۶۶	مرکز پژوهش‌های مجلس/دفتر مطالعات مدیریت	در وضعیت جنگی، تداوم عملیات دولت به میزان زیادی به توان دستگاه‌های اجرایی در شناخت و مدیریت گلوگاه‌هایی بستگی دارد که بیرون از ساختار رسمی (تصدی‌های واگذار شده) آنها قرار گرفته‌اند. برای تداوم خدمت عمومی، دستگاه‌ها باید سربعاً وظایف حیاتی در وضعیت جنگی را احصا کنند، وابستگی‌های بیرونی و پر ریسک را شناسایی و اولویت‌بندی کنند و برای هر کدام راهکارهای جایگزین مشخصی تدوین کنند. در گزارش حاضر سازوکار قانونی برای عملیاتی‌سازی الزامات پیشنهاد شده است.
۹	اصلاح نظام حکمرانی با بهره‌گیری از درس آموخته‌های جنگ رمضان	۱۴۰۵	RP-M05-04-01	سازمان ملی بهره‌وری ایران	در راستای کارآمدی نظام اداری، پیشنهادهایی از جمله تفویض اختیارات عمودی، بازنگری در فرایندهای اداری، بازنگری در سازوکار جذب نیرو، ایجاد سازوکارهای هماهنگی میان دستگاه‌های اجرایی، توسعه نظام‌های یادگیری سازمانی، ارتقای مهارت‌های مدیریتی و حرکت به‌سوی نظام اداری چابک؛ دیجیتالی؛ داده محور و مبتنی‌بر شایسته‌سالاری ارائه شده است اما سازوکار قانونی ارائه نشده که در گزارش حاضر سازوکارهای قانونی پیشنهاد می‌شود.

مأخذ: همان.

ب) مطالعه تطبیقی

دولت‌ها در دوره‌های پسا جنگ با شرایطی پیچیده و چندبعدی مواجه هستند که شامل تخریب زیرساخت‌ها، بحران اعتماد عمومی و افزایش نیازهای اجتماعی است. در چنین شرایطی، مدل‌های سنتی بوروکراسی توان پاسخ‌گویی سریع و انعطاف‌پذیر را ندارند. به همین دلیل، مفهوم «چابکی دولت» مطرح می‌شود. چابکی دولت به توانایی نظام اداری در تصمیم‌گیری سریع، اصلاح فرایندها و ارائه خدمات کارآمد به شهروندان اشاره دارد، زیرا دولت باید هم‌زمان فرایند بازسازی و اداره امور جاری را مدیریت کند. دوره پسا جنگ برای هر دولتی، دورانی است میان دو وضعیت متضاد: از یک‌سو، فرسودگی ناشی از درگیری‌های نظامی و نیاز مبرم به بازسازی زیرساخت‌های اقتصادی و اجتماعی و از سوی دیگر، فرصتی تاریخی برای بازطراحی و ارتقای کارآمدی نظام حکمرانی. درحالی‌که بسیاری از کشورهای درگیر جنگ، با فروپاشی کامل ساختارهای سیاسی و اداری مواجه شده‌اند، دسته دیگری از دولت‌ها با وجود تحمل فشارهای سنگین ناشی از جنگ، موفق شده‌اند پیوستگی ساختار حکومتی خود را حفظ کنند. چالش اصلی این دولت‌ها در دوران پسا جنگ، نه «تأسیس از صفر»، بلکه «نوسازی و چابک‌سازی» ساختارهای موجود است تا بتوانند در مواجهه با شرایط عدم قطعیت و فشارهای جدید، با سرعتی متناسب پاسخ‌گو باشند. در این شرایط، مطالعه تطبیقی کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف ساختار موجود دولت‌ها شناسایی شود و امکان بهره‌گیری از تجارب موفق سایر کشورها فراهم شود و در نهایت شناخت چابکی ساختار سایر دولت‌ها می‌تواند به شکل‌گیری دولتی پاسخ‌گوتر، منعطف‌تر و توانمندتر منجر شود. در این گزارش برای انجام مطالعه تطبیقی معیار انتخاب کشورها به شرح زیر می‌باشند:



- کشورهایی که جنگ به فروپاشی دولت آنها منجر نشده و دولت توانسته است ساختار خود را حفظ کند.
 - دولت‌هایی که پس از جنگ، تجربه موفق در چابکی ساختار دولت داشته‌اند.
- براساس دو معیار فوق‌الذکر، کشورهای کره جنوبی، اوکراین، ویتنام و آذربایجان انتخاب شدند که به شرح زیر ارائه می‌شوند.

● کره جنوبی

پس از تقسیم کره به دو کره جنوبی و شمالی، جنگ کره جنوبی در سال ۱۹۵۳ خاتمه یافته است. پس از جنگ از ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰ دوره صنعتی‌سازی کره جنوبی بوده است، البته در این دوره یک سیستم خدمات کشوری مبتنی بر شایستگی نهادینه شده اما در چابکی دولت مؤثر نبوده است. هر دولتی که از دهه ۱۹۹۰ به روی کار آمده است «سیستم فرابخشی»^۱ را در نظر داشته است و استدلال هم این بوده که سیستم فرابخشی ضمن این که به تحقق دولت کوچک کمک می‌کند، هزینه هماهنگی خط‌مشی را نیز کاهش می‌دهد. البته در آن زمان دولت نه تنها کوچک نشد بلکه بزرگ نیز شد و در سال ۲۰۰۸ رو به کوچک‌سازی رفت. در سال ۱۹۹۷، تلاش‌هایی دولت برای اعمال مدیریت عمومی نوین یا حکمرانی جدید آغاز کرد که از طریق غیرمتمرکزسازی و تفویض اختیار، خلاقیت را تشویق کنند و از طریق ارزیابی عملکرد پاسخ‌گویی را تضمین کنند، هیئت حسابرسی و بازرسی، تلاش‌هایی برای حرکت از حسابرسی مبتنی بر مقررات رویه‌ای پیشینی به ارزیابی مبتنی بر عملکرد پسینی انجام داده و از سوی دیگر تلاش‌های زیادی برای گسترش استقلال داخلی هر سازمان اداری از طریق غیرمتمرکزسازی و تفویض اختیار انجام شده است. تغییر دیگر در ساختار سازمانی این بود که سلسله‌مراتب هرمی سه‌لایه «ادارات، ادارات کل و بخش‌ها» به یک سلسله‌مراتب منعطف‌تر در دولایه «ستادها و تیم‌ها» تبدیل شده است. به‌طور کلی تلاش‌هایی برای اداره دولت به یک سیستم بسیار مشارکتی‌تر و منعطف‌تر انجام شده است اما هنوز هم به‌سختی می‌توان گفت کره جنوبی عملاً این اصلاحات را محقق ساخته است [۳۲].

● اوکراین

بهبودی پایدار پس از جنگ که صرفاً امداد اضطراری یا پروژه‌های کوتاه‌مدت تحقق یافته نیست شامل تقویت نهادهایی است که بتوانند ثبات، شمولیت و پاسخ‌گویی را حفظ کنند. شیشکوفسکی و زواریچ (۲۰۲۵) استدلال می‌کنند که گسترش دامنه نهادها و توانمندسازی بوروکراسی برای تضمین اثربخشی سیاست‌های متمرکز بر عدم تمرکز و مشارکت جامعه مدنی، حیاتی است. زیرساخت‌های دیجیتال یکپارچه، کارگروه‌های فرابخشی و چارچوب‌های برنامه‌ریزی واحد، ابزارهای ضروری برای تضمین هماهنگی و همسوسازی تلاش‌های نهادی به سمت اهداف مشترک هستند. با گنجاندن انعطاف‌پذیری، اعتماد، هماهنگی و امنیت در عملکرد روزمره نهادهای خود، اوکراین می‌تواند فرایند بهبودی را برای نوسازی دموکراتیک بلندمدت و اصلاحات نظام‌مند تبدیل کند. اولویت کلیدی، ایجاد نهاد ملی هماهنگی بهبودی است که هم از نظر عملکرد متمرکز و هم از دخالت سیاسی مستقل باشد. این نهاد جدید باید دارای اختیار قانونی، حوزه مسئولیت روشن و ساختار حکمرانی متنوعی باشد که شامل نمایندگانی از دولت، مقامات محلی، جامعه مدنی و سازمان‌های بین‌المللی شود. نهادهای بهبودی هم وسیله و هم هدف است: فرایندی که سازگاری، شمولیت و پاسخ‌گویی را تضمین می‌کند و درعین حال زیربنایی برای قرارداد اجتماعی جدیدی میان دولت و شهروندانش ایجاد می‌کند [۳۳]. درعین حال، وزارت تحول دیجیتال اوکراین اجرای سیستم‌های مدیریت الکترونیک، پلتفرم‌های نظارت دیجیتال و مکانیزم‌های حکمرانی الکترونیک در حوزه بازسازی را تضمین می‌کند و مشارکت مردم در فرایندهای تصمیم‌گیری، اعتماد عمومی به مقامات دولتی را افزایش می‌دهد و اجرای اصول حکمرانی دموکراتیک را تضمین می‌کند [۳۴].

1. Super-Department System

سیستم فرابخشی، وجود یک بخش (کارگروه، شورا، ستاد و ...) هماهنگ‌کننده برای وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها بوده که به کوچک‌سازی و هماهنگی بین دستگاهی کمک کند که در کره جنوبی ابتدا دو هدف محقق نشده اما در سال‌های بعد انجام شده است.

● ویتنام

کشور ویتنام از سال‌های ۱۹۵۴ تا ۱۹۷۵ جنگ‌های متعدد داشته و پس از جنگ برنامه‌هایی برای نظام اداری داشته است، از جمله دو برنامه اصلاح نظام اداری برای سال‌های ۲۰۱۰-۲۰۰۱ و ۲۰۲۰-۲۰۱۱ تدوین شده است. زیر برنامه‌های تدوین شده عبارت‌اند از: ۱. اصلاحات، بهبود نظام، ۲. اصلاح رویه‌های اداری، ۳. اصلاح و بهبود دستگاه‌های اداری دولت، ۴. ساختن و ارتقای کیفیت تیم کارکنان و کارمندان، ۵. اصلاح مالیات عمومی و ۶. نوسازی اداری.

در راستای برنامه اصلاح رویه‌های اداری، هدف کاهش و حذف رویه‌های اداری غیر ضرور در مدیریت اداری برای رسیدگی به امور و نیازهای مردم است. طبق گزارش در دوره ۲۰۱۰-۲۰۰۱ بیش از ۵,۵۰۰ رویه اداری مرور شده که ۴۵۳ رویه حذف یا لغو شده، ۳,۷۴۹ رویه اصلاح و تکمیل شدند (۸۱ درصد)، طبق گزارش هیئت هدایت اطلاعات اداری در دوره ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۵ که توسط وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مرکزی اجرا شده از ۴,۷۲۳ رویه ۴,۵۲۴ رویه اصلاح انجام شده است (۹۵ درصد)؛ بنابراین اصلاح رویه‌های اداری تاکنون نتایج قابل تشویقی داشته و با اجرای مکانیزم درگاه واحد، شرایط مناسبی برای رسیدگی و حل و فصل امور و نیازهای مردم فراهم شده است.

در برنامه اصلاح و بهبود دستگاه اداری دولت، سیاست‌ها و راهکارهایی برای کوچک‌سازی دستگاه‌های اداری شناسایی شده که خارج از موضوع چابک‌سازی است.

در برنامه ارتقای کیفیت تیم کارکنان و کارمندان، ساختن تیمی از کارکنان و کارمندان دولت، تعداد و کیفیت مناسب که دارای تحصیلات، توانایی‌های حرفه‌ای و صفات اخلاقی کافی باشند و بتوانند نیازهای توسعه کشور و خدمت‌رسانی مؤثر به مردم را برآورده کنند، یکی از اهداف مهم اصلاحات اداری است. پایه قانونی برای ساختن این تیم کارکنان و کارمندان براساس فرمان اجرایی کارکنان و کارمندان سال ۱۹۹۸، فرمان اصلاح شده تکمیل کارکنان و کارمندان سال ۲۰۰۳ و قانون کارکنان و کارمندان ۲۰۰۸ است. علاوه بر این‌ها، طرح «تقویت اصلاح ساختار دولت و کارکنان دولتی» نیز براساس تصمیم شماره ۱۵۵۷ QD-TTG مورخ ۲۰۱۲/۱۰/۸ نخست‌وزیر با هدف ساختن یک دولت «حرفه‌ای، مسئولانه، پویا، شفاف و کارآمد» اجرا شده است [۳۵].

● آذربایجان

آذربایجان جنگ‌های متعددی را پشت سر گذاشته است، از جنگ‌های سه دهه اخیر آن جنگ اول قره‌باغ که در سال ۱۹۹۴ پایان یافت و جنگ دوم قره‌باغ در سال ۲۰۲۰ بوده است. از ابتدای قرن بیستم، بخش اول اصلاحات را در زمینه مدیریت دولتی آغاز و بخش دوم اصلاحات به دهه‌های چهل تا شصت برمی‌گردد که مربوط به جنگ جهانی بوده و دلایل آن هم افزایش هزینه‌ها و بهره‌وری پایین در بخش دولتی بوده است، سرانجام در دهه‌های هشتاد و نود، بخش سوم اصلاحات انجام شده است. در سال ۱۹۹۸ کمیسیون «اصلاحات مدیریت دولتی» تشکیل و یکی از اقدام‌های مهم آن ایجاد «سازمان خدمات شهروندی و نوآوری‌های اجتماعی»^۱ زیر نظر ریاست جمهوری بوده که نقش مهمی در توسعه روابط «شهروند- کارمند دولت»^۲ ایفا کرده است. در ذیل سازمان مذکور مراکز «خدمت آسان»^۳ ایجاد شده‌اند. اهداف اصلی مراکز خدمت آسان عبارت‌اند از: کاهش زمان و هزینه‌های انسانی برای شهروندان، ارتقای سطح حرفه گرایی، تقویت اعتماد شهروندان به نهادهای دولتی، استفاده گسترده از خدمات الکترونیکی و اثربخشی اصلاحات نهادی [۳۶]. در مراکز خدمت آسان نمایندگان (۱۱) سازمان دولتی و (۳۰) بخش خصوصی دورهم گرد آمده‌اند که بیش از ۳۰۰

1. State Agency for Citizen Services and Social Innovations

2. Citizen-Civil Servant

شهروند- کارمند دولت: رابطه‌ای تعاملی و مبتنی بر اعتماد میان شهروند و کارمند دولت در مراکز آسان خدمت است که در آن کارمند در نقش تسهیل‌گر و شهروند در نقش شریک خدمت، در چارچوبی شفاف و پاسخ‌گو فعالیت می‌کنند.

3. ASAN Service



خدمت را از طریق همکاری بین بخش دولتی و خصوصی ارائه می‌دهند. این مراکز جادار، سازمان‌یافته و شهروندمحور هستند و شامل کتابخانه‌های کوچک، صندلی چرخ‌دار، متن بریل برای افراد دارای نقص بینایی و غیره می‌شوند. رویکرد شهروندمحور «خدمت آسان» بسیاری از ارائه‌دهندگان خدمات عمومی را در یک مکان گردهم می‌آورد تا جمعیت روستایی به‌طور مؤثر از خدمات برخوردار شوند، زیرا دسترسی به چنین خدماتی برای آنها به‌آسانی ممکن نیست بدین‌گونه که خدمات سیار، شامل ۱۰ اتوبوس بزرگ مجهز و یک «قطار آسان» با سفر به مکان‌های قابل دسترسی در مناطق دورافتاده که مرکز «خدمت آسان» ندارند، فعالیت می‌کنند. همچنین با پرداخت هزینه اضافی، خدمات سیار درون‌شهری این امکان را فراهم می‌کند تا شهروندان خدمات را در محل کار، خانه یا هر مکان دلخواه خود دریافت کنند. رویکرد شهروندمحور «خدمات آسان» تنها به ارائه خدمات عمومی محدود نمی‌شود، بلکه به شهروندان فرصت تجربه داوطلبانه در مراکز را نیز می‌دهد. داوطلبی در «خدمات آسان» فرصتی عالی برای جوانان پرانرژی بین ۱۷ تا ۲۵ سال است که مشتاق هستند اولین تجربه کاری خود را کسب کنند البته برای تعداد کمی از سالمندان نیز شرایط داوطلبی فراهم شده است. آذربایجان برای مراکز خدمت آسان در سال ۲۰۱۵ جایزه خدمات عمومی سازمان ملل متحد را دریافت کرده و تاکنون میزبان بیش از ۹۰۰ هیئت رسمی بوده است. تجربه سازمان خدمات عمومی و نوآوری‌های اجتماعی نشان می‌دهد که قابل انطباق با سایر کشورهاست [۳۷].

ج) تحلیل مطالعه تطبیقی

مطالعه تطبیقی با رویکرد تحلیلی و با تمرکز بر چهار کشور کره جنوبی، اوکراین، ویتنام و آذربایجان با هدف بررسی ابعاد گوناگون چابکی ساختار دولت در شرایط جنگ تنظیم شده است. هر کدام از چهار کشور ذکر شده اقدام‌های قابل توجهی داشته‌اند که قابلیت تطبیق با کشور ایران را دارد که در جدول ۴ نشان داده می‌شود. از جمله ابعاد مهم در کره جنوبی، ضرورت هماهنگی بین‌دستگاهی، وجود تیم‌ها و ستادهای موقت در کنار ساختار رسمی، در اوکراین، پیش‌بینی کارگروه‌های فرابخشی، ایجاد نهاد ملی برای هماهنگی دولت، مقامات محلی، جامعه مدنی و سازمان‌های بین‌المللی، در ویتنام اصلاح رویه‌های اداری و ساختن تیمی از کارکنان حرفه‌ای و در نهایت آذربایجان مراکز آسان خدمت از طریق همکاری بین بخش دولتی و خصوصی است. تجربه مراکز آسان خدمت در آذربایجان با دو اقدام اساسی، نشان می‌دهد که ارائه خدمات می‌تواند فراتر از مرزهای فیزیکی مراکز بوده و رضایت شهروندان را فراهم کند؛ نخست، استفاده از اتوبوس سیار جهت خدمت‌رسانی به مناطق دورافتاده و روستایی و دوم، ارائه خدمات سفارشی در محل با هزینه مازاد برای شهروندان شهری جهت صرفه‌جویی در زمان و کاهش مراجعات حضوری بوده که با الگوبرداری از این مراکز در ایران می‌توان دسترسی و سرعت پاسخ‌گویی را افزایش داد و رضایت مردم را فراهم نمود.

جدول ۴. نکات اساسی مطالعه تطبیقی

کشور	نکات اساسی	کشور	نکات اساسی
کره جنوبی	ضرورت هماهنگی بین‌دستگاهی از طریق پیش‌بینی سیستم فرابخشی. کاهش سلسله‌مراتب رسمی از ساختار رسمی به ستادها و تیم‌ها. تلاش برای اداره دولت به‌صورت مشارکتی‌تر و منعطف‌تر.	اوکراین	کارگروه‌های فرابخشی برای تضمین هماهنگی و تلاش‌های نهادی انعطاف‌پذیری برای نوسازی دموکراسی و بلندمدت. ایجاد نهاد ملی هماهنگی شامل نمایندگانی از دولت، مقامات محلی، جامعه مدنی و سازمان‌های بین‌المللی.
ویتنام	اصلاح رویه‌های اداری برای کاهش و حذف رویه‌های اداری غیرضرور برای رسیدگی به امور مردم. تنظیم سازوکارهای قانونی برای ساختن تیمی از کارکنان حرفه‌ای.	آذربایجان	تأسیس مراکز آسان خدمت برای ارائه ۳۰۰ خدمت از طریق همکاری بخش دولتی و خصوصی و ارائه خدمت به‌صورت سیار برای افرادی که دسترسی به مراکز ندارند.

مأخذ: همان.

۲-۲. سوابق تقنینی به همراه آسیب‌شناسی

طی چندین دهه در راستای کوچک‌سازی و چابک‌سازی ساختاری و کلیدواژه‌های مترادف آن از جمله تصمیم‌گیری مشارکتی، تصمیم‌گیری براساس مشارکت ذی‌نفعان، هماهنگی افقی، ارتباطات منعطف، ساختار منعطف و... در قوانین و مقررات از جمله قوانین برنامه پنج‌ساله توسعه، برنامه‌های اصلاح نظام اداری، آیین‌نامه‌ها؛ بخش‌نامه‌ها و مصوبات دولت موضوع‌های کاهش تصدی، برون‌سپاری و تقویت اعمال حاکمیت نظام اداری، افزایش مشارکت مردم، ادغام دستگاه‌های اجرایی در یکدیگر، حذف پست‌های سازمانی، بلاتصدی دستگاه‌های اجرایی تا میزان ۲۰ درصد، واگذاری واحدهای عملیاتی، کاهش سطوح مدیریت، حذف وظایف موازی و ... قید شده‌اند اما با توجه به این که موارد مذکور مجدد در ماده (۵) و احکام فصل (۲۳) قانون برنامه پنج‌ساله هفتم (اصلاح نظام اداری) مطرح شده‌اند بیانگر این است که قوانین و برنامه‌های قبلی یا اجرا نشده‌اند یا ناقص اجرا شده‌اند یا گزارشی مدون و مکتوبی از اجرای آنها تنظیم نشده است. با توجه به این که در این خصوص موارد زیادی هست تعدادی از آنها به شرح زیر با قید انطباق با اصول قانون اساسی و سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی رهبر شهید(ره) عنوان می‌شوند.

قانون اساسی و سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی رهبر شهید(ره):

● قانون اساسی کشور:

– مفاد بند «۱۰» از اصل (۳) مبنی بر ایجاد نظام اداری صحیح و حذف تشکیلات غیر ضرور.

● سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی رهبر شهید(ره):

- بند «۱۰»- چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری در جهت تحقق اهداف چشم‌انداز،
- بند «۱۱»- انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات کشوری،
- بند «۱۲»- توجه به اثربخشی و کارایی در فرایندها و روش‌های اداری برای تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشوری،
- بند «۱۳»- عدالت محوری، شفافیت و روزآمدی در تنظیم و تنقیح قوانین و مقررات اداری،
- بند «۱۴»- کل‌نگری، هم‌سوسازی، هماهنگی و تعامل اثربخش دستگاه‌های اداری برای تحقق اهداف فرابخشی و چشم‌انداز،
- بند «۱۹»- زمینه‌سازی برای جذب و استفاده از ظرفیت‌های مردمی در نظام اداری،
- بند «۲۵»- کارآمدسازی و هماهنگی ساختارها و شیوه‌های نظارت و کنترل در نظام اداری و یکپارچه‌سازی اطلاعات.

آسیب‌شناسی قوانین و مقررات و نیازهای تقنینی

● قانون برنامه اول توسعه کشور (۱۳۷۲-۱۳۶۸؛ ۱۳۷۳)

– ردیف «۵-۸» از بند «ب»: ایجاد زمینه‌های مناسب برای مشارکت مؤثر و همه‌جانبه مردم در امور کشور.
آسیب و نیاز تقنینی: از آنجا که بند بالا، اجرایی نشده است ضرورت دارد موضوع با رویکردی راهبردی و در جهت تضمین ضمانت‌های اجرایی، برای تصویب در شورای عالی اداری بازتعریف و طرح شود.

● قانون برنامه دوم توسعه کشور (۱۳۷۸-۱۳۷۴)

– تبصره «۳۲»: مکلف نمودن دولت برای تصحیح و اصلاح و بهسازی نظام اداری و تحقق اهداف برنامه با اعمال سیاست‌های عدم تمرکز و واگذاری امور به مردم.

آسیب و نیاز تقنینی: اقدام قابل توجهی در این خصوص صورت نگرفته و ضرورت دارد موضوع با رویکردی راهبردی و در جهت تضمین ضمانت‌های اجرایی، برای تصویب در شورای عالی اداری بازتعریف و طرح شود.

● قانون برنامه سوم توسعه کشور (۱۳۸۳-۱۳۷۹)

– ماده (۲): کاهش تصدی‌ها و تقویت اعمال حاکمیت و نظارت دولت.

آسیب و نیاز تقنینی: تا حدودی واگذاری صورت گرفته اما نظارت دولت حداقل است و ضرورت دارد موضوع با رویکردی راهبردی و در جهت تضمین ضمانت‌های اجرایی، برای تصویب در شورای عالی اداری بازتعریف و طرح شود.

● **قانون برنامه چهارم توسعه کشور (۱۳۸۸-۱۳۸۴؛ ۱۳۸۹)**

– **بند «ب» ماده (۱۴۰):** تشکیل واحد سازمانی مناسب برای تقویت و حمایت از بخش غیردولتی، در زمینه‌های نهادسازی، آموزش، ایجاد تسهیلات، توجیه و رفع موانع اداری در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و کلیه وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مستقل از محل پست‌های سازمانی موجود.

آسیب و نیاز تقنینی: تشکیل یک واحد سازمانی برای تقویت و حمایت از بخش دولتی خود یک گسترش تشکیلات غیرضرور هست و همچنین نیازی به قانون ازسوی مجلس ندارد اما پیشنهاد می‌شود این موضوع را سازمان اداری و استخدامی کشور به شرح وظایف واحد تخصصی نوسازی اداری (و یا عناوین مشابه) وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مستقل زیر نظر رئیس‌جمهور اضافه کند.

● **قانون برنامه پنجم توسعه کشور (۱۳۹۴-۱۳۹۰؛ ۱۳۹۵)**

– **ماده (۶۴):** در مواردی که در اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری وظایف تصدی دولت به بخش خصوصی یا تعاونی واگذار می‌شود، واگذاری وظایف رافع مسئولیت حاکمیتی دولت در مقابل شهروندان نیست. در این گونه موارد تنظیم رابطه دولت و بخش خصوصی و تعاونی که عهده‌دار وظیفه تصدی‌های واگذار شده دولت شده‌اند براساس آیین‌نامه‌ای است که به تصویب هیئت‌وزیران می‌رسد.

آسیب و نیاز تقنینی: گزارشی از تنظیم رابطه دولت و بخش خصوصی و تعاونی درخصوص وظایف واگذار شده وجود ندارد و براساس گزارش «الزام‌های مدیریت وابستگی دستگاه‌های اجرایی به بخش غیردولتی در شرایط جنگی» مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی در سال ۱۴۰۴ بیانگر این عدم ارتباط در شرایط جنگی است، لذا ضرورت دارد موضوع با رویکردی راهبردی و در جهت تضمین ضمانت‌های اجرایی، برای تصویب در شورای عالی اداری بازتعریف و طرح شود.

● **قانون برنامه ششم توسعه کشور (۱۴۰۰-۱۳۹۶؛ ۱۴۰۱ و ۱۴۰۲)**

– **بند «الف» ماده (۲۸):** کاهش حجم، اندازه و ساختار مجموع دستگاه‌های اجرایی به‌استثنای مدارس دولتی در طول اجرای قانون برنامه، حداقل به میزان ۱۵ درصد نسبت به وضعیت موجود از طریق واگذاری واحدهای عملیاتی.

آسیب و نیاز تقنینی: چون برخی از واحدهای عملیاتی دستگاه‌های اجرایی سودده نیستند متقاضی ندارند، بنابراین تنظیم یک سازوکار تقنینی برای این واحدها ضروری است.

● **قانون برنامه هفتم پیشرفت کشور (۱۴۰۷-۱۴۰۳)**

– **ماده (۱۰۵):** برای ارتقای بهره‌وری نظام اداری، کاهش هزینه‌های جاری و چابک‌سازی، هوشمندسازی، منطقی‌سازی و متناسب‌سازی اندازه دولت مبتنی بر نقش دولت بر سیاستگذاری و تنظیم‌گری و کاهش تصدی‌گری اقداماتی را شامل بازطراحی ساختار سازمانی به‌گونه‌ای که در هر سال تا پایان سال سوم ۵ درصد واحدهای سازمانی کاهش یابد، شناسایی تشکیلات، وظایف و دستگاه‌های غیرضرور و موازی و پیشنهاد حذف آنها، اصلاح فرایندهای ارائه خدمات با تمرکز بر نتیجه‌گرایی و رعایت کیفیت، انتقال امور حاکمیتی از شرکت‌های دولتی به دستگاه‌های ذی‌ربط در سال اول برنامه، انتقال امور تصدی‌گری غیرحاکمیتی به بخش خصوصی در سال اول برنامه، انتقال تصدی‌های قابل‌واگذاری به استان‌ها و شهرستان‌ها در سال اول است.

در سایر مواد نیز تکالیف ساختاری قید شده که عبارت‌اند از: بند «ث» ماده (۳) بازطراحی ساختار سازمانی، وظایف و اختیارات سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی (تات) و مؤسسات تحقیقاتی و پژوهشی وزارت جهاد کشاورزی، بند «ج» ماده (۳۳) ادغام و اصلاح ساختار صندوق‌های غیردولتی بخش کشاورزی، بند «الف» ماده (۳۸) تهیه برنامه اصلاح و اساسنامه‌های شرکت

زیرمجموعه وزارت نیرو با هدف اصلاح حکمرانی بخش آب، بند «الف» ماده (۴۳) اصلاح ساختار کلان حوزه انرژی (برق، گاز و نفت)، بند «ب» ماده (۴۳) اصلاح ساختار و تدوین اساسنامه مرکز نظام ایمنی هسته‌ای کشور، جزء «۲» بند «الف» ماده (۴۶) تدوین اساسنامه و تأسیس سازمان بهینه‌سازی و مدیریت راهبردی انرژی، جزء «۱» بند «ث» ماده (۴۸) تدوین اساسنامه و ایجاد نهادهای تنظیم‌گر بخش صنعت، بند «الف» ماده (۵۱) اصلاح ساختاری بخش مدیریت و توسعه روستایی از طریق تبدیل «سازمان امور عشایر ایران» به «سازمان پیشرفت و آبادانی روستاها و امور عشایری»، بند «الف» ماده (۵۷) تشکیل ستاد ملی گذر مرز به مرز (ترانزیت)، بند «ب» ماده (۶۶) تأسیس صندوق توسعه شبکه تار (فیبر) نوری، بند «ج» ماده (۷۱) تدوین اساسنامه سازمان غذا و دارو، بند «الف» ماده (۷۵) معماری نوین دستگاه‌های فرهنگی کشور، بند «الف» ماده (۸۱) بازآرایی و ارتقای ساختار معاونت امور زنان و خانواده ریاست جمهوری و ساختار مشاوران امور زنان و خانواده دستگاه‌های اجرایی، تبصره بند «الف» ماده (۸۵) تدوین اساسنامه سازمان امور اجتماعی کشور، بند «ت» ماده (۸۵) توسعه و ارتقای ساختار مراکز فوریت‌های اجتماعی، بند «الف» ماده (۸۶) تشکیل سازمان ملی مهاجرت و تصویب ساختار، وظایف و اختیارات آن.

آسیب و نیاز تقنینی: تمرکز اصلی قانون برنامه هفتم پیشرفت بر کوچک‌سازی و سازماندهی است از این‌رو، ضروری است در فرایند بازنگری قانون مذکور، ملاحظات چابک‌سازی نیز لحاظ شود.

● برنامه‌های تحول و اصلاح اداری (۱۴۰۳-۱۳۸۱)

در تمامی برنامه‌ها به ترتیب زمانی هفت برنامه تحول اداری در سال ۱۳۸۱ (برنامه منطقی نمودن اندازه دولت و برنامه تحول در ساختارهای تشکیلاتی دولت)، ۱۰ برنامه تحول اداری در سال ۱۳۸۹ (تمرکززدایی و اصلاح ساختار و فرایندها)، هشت برنامه تحول اداری و نقشه راه اصلاح نظام اداری دوره اول (۱۳۹۶-۱۳۹۳) (مهندسی نقش و ساختار دولت)، برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷) (مهندسی نقش و ساختار دولت) و برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم در سال ۱۴۰۳ (اصلاح ساختار و معماری کلان دولت) همچون برنامه‌های قوانین توسعه به موضوع‌هایی از قبیل کوچک‌سازی و اندازه دولت، طراحی ساختار کلان دولت، توسعه مشارکت مردم و بخش غیردولتی در امور کشور، تفویض اختیار از ستاد به استان و از استان به شهرستان، کاهش هزینه‌های دولت و ارتقای کیفیت خدمات، واگذاری وظایف تصدی به بخش غیردولتی و مردم، تمرکززدایی از اداره امور کشور و... پرداخته شده است.

آسیب و نیازهای تقنینی: با توجه به این‌که در تمامی برنامه‌های تحول و اصلاح نظام اداری مواردی که در بالا ذکر شده تکرار شده است بیانگر این است که درصد کمی از برنامه‌های تحول تحقق یافته است. در برنامه تحول به ابعاد چابکی دولت کم پرداخته شده و نیاز است در بازنگری قانون برنامه هفتم پیشرفت لحاظ شود.

● قانون مدیریت خدمات کشوری (فصل چهارم ساختار سازمانی، از ماده ۲۹ تا ۳۵)

- براساس ماده (۲۹) قانون دستگاه‌های اجرایی مکلف‌اند سازماندهی، طراحی و تنظیم تشکیلات خود را متناسب با ویژگی‌های مربوط در چارچوب الگوها، ضوابط و شاخص‌هایی که سازمان تهیه و به تصویب هیئت‌وزیران می‌رسد با رعایت بندهای ماده مذکور انجام دهند.

آسیب و نیاز تقنینی: با توجه به ضرورت ساختارهای چابک، متن صدر ماده (۲۹) قانون نیاز به بازنگری دارد.

- براساس بند «ه» ماده (۲۹) تعداد پست‌های مشاور برای مقامات اجرایی مذکور در بندهای «الف»، «ب» و «ج» ماده (۷۱) حداکثر (۱۰) و برای سایر مقامات اجرایی مذکور در این ماده حداکثر (۳) و برای رؤسای مؤسسات دولتی با گستره کشوری حداکثر (۳) پست در سقف پست‌های مصوب تعیین می‌شود.

آسیب و نیاز تقنینی: با توجه به این‌که صرف وجود تعداد مشاور بدون تعریف وظایف مشخص، به گسترش تشکیلات منجر می‌شود



لذا تعداد مشاور باید براساس مقتضیات و وظایف اساسی خاص هر دستگاه تعیین شود.

– بند «ط» ماده (۲۹) قانون، ایجاد مجتمع‌های اداری را در شهرستان‌های کمتر از هفتاد هزار نفر جمعیت و بخش‌های کمتر از سی هزار نفر جمعیت تکلیف کرده است.

آسیب و نیاز تقنینی: ایجاد مجتمع‌های اداری در سال ۱۳۸۶ متناسب با آن زمان بوده و در حال حاضر با توجه به الکترونیکی شدن تعدادی از خدمات و ارتباطات وظیفه‌ای دستگاه‌های اجرایی در شهرهای بزرگ، نیاز به بازنگری دارد.

– شایان ذکر است که در مواد (۱۶)، (۲۲) و (۲۴) قانون موضوع واگذاری‌ها مطرح شده که تکراری از مواردی است که در قوانین برنامه پنج‌ساله و برنامه‌های اصلاح نظام اداری بوده که از ذکر آنها خودداری می‌شود.
با توجه به موارد بالا، پیشینه تقنینی در جدول ۵ تحلیل شده است.

جدول ۵. جدول تحلیل پیشینه تقنینی

ردیف	نام سند (قانون... / تصویب نامه... / ...)	مرجع تصویب	تاریخ تصویب	شماره ماده / صفحه	نکات برجسته / نقاط ضعف و قوت / پیامدهای اجرا
۱	قانون برنامه اول توسعه	مجلس	(۱۳۷۲-۱۳۶۶)؛ (۱۳۷۳)	ردیف «۵-۸» بند «ب» اهداف کلی	نقطه قوت: تأکید بر مشارکت همه‌جانبه مردم نقطه ضعف: عدم اجرا
۲	قانون برنامه دوم توسعه	مجلس	(۱۳۷۸-۱۳۷۴)	تبصره «۳۲»	نقطه قوت: عدم تمرکز و واگذاری امور به مردم نقطه ضعف: عدم اجرا
۳	قانون برنامه سوم توسعه	مجلس	(۱۳۸۳-۱۳۷۹)	ماده (۲)	نقطه قوت: کاهش تصدی و نظارت دولت نقطه ضعف: حداقل نظارت دولت
۴	قانون برنامه چهارم توسعه	مجلس	(۱۳۸۸-۱۳۸۴)؛ (۱۳۸۹)	بند «ب» ماده (۱۴۰)	نقطه قوت: تقویت و حمایت از بخش غیردولتی نقطه ضعف: عدم اجرا به دلیل گسترش تشکیلات
۵	قانون برنامه پنجم توسعه	مجلس	(۱۳۹۴-۱۳۹۰)؛ (۱۳۹۵)	ماده (۶۴)	نقطه قوت: تنظیم رابطه دولت با بخش غیردولتی و تعاونی درخصوص وظایف تصدی واگذار شده نقطه ضعف: عدم اجرا یا عدم وجود گزارش عملکرد
۶	قانون برنامه ششم توسعه	مجلس	(۱۴۰۰-۱۳۹۶)؛ (۱۴۰۱ و ۱۴۰۲)	بند «الف» ماده (۲۸)	نقطه قوت: کاهش اندازه دولت از طریق واگذاری واحدهای عملیاتی نقطه ضعف: درخواست برای واحدهای عملیاتی دارای سود و عدم درخواست برای واحدهای عملیاتی بدون سود
۷	قانون برنامه هفتم پیشرفت	مجلس	(۱۴۰۷-۱۴۰۳)	ماده (۱۰۵) و تعدادی از بند و مواد دیگر	نقطه قوت: درج همه مواردی که در قوانین برنامه‌های توسعه قبلی بوده و اجرا نشده‌اند. نقطه ضعف: بیشتر به سازماندهی و کوچک‌سازی پرداخته است.
۸	برنامه‌های تحول و اصلاح نظام اداری	سازمان اداری و استخدامی کشور و شورای عالی اداری	(۱۴۰۳-۱۳۸۱)	موضوع کلی اصلاح ساختار	نقطه قوت: شناسایی وضعیت موجود ساختار نظام اداری و تدوین برنامه‌های مورد نیاز برای رسیدن به وضعیت موجود نقطه ضعف: درمصدی پایین در اجرا
۹	قانون مدیریت خدمات کشوری	مجلس	(۱۳۸۶)	الگو و ضوابط سازماندهی	نقطه قوت: وجود الگو و ضوابط سازماندهی نقطه ضعف: الگو و ضوابط غیر منطقی و سلسله‌مراتبی

ردیف	نام سند (قانون... / تصویب نامه... / ...)	مرجع تصویب	تاریخ تصویب	شماره ماده / صفحه	نکات برجسته / نقاط ضعف و قوت / پیامدهای اجرا
۱۰	قانون مدیریت خدمات کشوری	مجلس	(۱۳۸۶)	بند «ه» ماده (۲۹)	نقطه قوت: وجود مشاور به‌عنوان بازوهای مشورتی و تصمیم‌گیری بالاترین مقام دستگاه و معاونین آنها نقطه ضعف: تعیین تعداد مشاور و نادیده گرفتن مقتضیات دستگاه‌های اجرایی
۱۱	قانون مدیریت خدمات کشوری	مجلس	(۱۳۸۶)	بند «ط» ماده (۲۹)	نقطه قوت: خدمت‌رسانی به مردم نقطه ضعف: عدم تناسب با نظام اداری فعلی با توجه به الکترونیکی شدن تعدادی از خدمات و وظایف مرتبط به هم دستگاه‌های اجرایی در شهرهای بزرگ

مأخذ: همان.

۳. گزینه‌های سیاستی



با توجه به پیشینه قوانین و مقررات، مفاهیم کلیدی و مطالعه تطبیقی، در راستای چابک‌سازی ساختار دولت در پسا جنگ نیاز به سیاست‌های تقنینی است که منطبق با شرایط کنونی نظام اداری کشور و سایر قوانین و مقررات تدوین شوند. دامنه شمول سیاست‌های تقنینی پیشنهادی بازیگران رسمی شامل سه قوه و همچنین تعامل دولت با بخش مردمی، دولت با بخش خصوصی و بخش غیردولتی است. همچنین در سیاست‌های پیشنهادی تلاش بر این است که فرایند تدوین، اجرا و نظارت لحاظ شده و بستر بازخورد برای اصلاح و بازنگری وجود داشته باشد.

سیاست‌ها تقنینی در سه زمان شامل کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت پیشنهاد شده است.

سیاست‌های کوتاه‌مدت، پیشنهاد تصویب سه محور راهبردی در شورای عالی اداری است، سه بند پیشنهادی تمرکز بر ایجاد و تثبیت زیرساخت‌های قانونی و اداری چابکی ساختار بوده و زمینه‌ساز سیاست‌های میان‌مدت است، همچنین اصلاح ماده (۶) قانون مدیریت خدمات کشوری موضوع پست سازمانی از ثابت به ۲۰ درصد شناور پیشنهاد شده است.

سیاست‌های میان‌مدت نحوه اجرایی کردن سیاست‌های کوتاه‌مدت بوده و اگر موارد سیاستی کوتاه‌مدت کاملاً محقق نشده باشد ضرورت دارد ابتدا آنها در قانون برنامه هشتم قید و سپس سیاست‌های میان‌مدت عملیاتی شوند.

سیاست‌های تقنینی به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که شرایط لازم را برای پاسخ‌گویی سریع، هماهنگی میان دستگاه‌های اجرایی و آمادگی در برابر نیازهای نوظهور ساختار دولت فراهم کنند. در این راستا، پیشنهاد نخست شامل اصلاح صدر ماده (۲۹) قانون و ارزیابی و بازنگری دوره‌ای هر پنج سال یک‌بار است تا کارآمدی و انعطاف‌پذیری ساختار دولت حفظ شود. با عنایت به این‌که سیاست‌های تقنینی پیشنهادی در ادامه یکدیگر پیش‌بینی شده‌اند؛ لذا انتخاب سیاست تقنینی برتر وجود ندارد و هر کدام در زمان خود از اهمیت خاصی برخوردارند.

سیاست تقنینی کوتاه‌مدت

سه محوری راهبردی برای طرح در شورای عالی اداری:

۱. سازمان اداری و استخدامی کشور مکلف است با همکاری دستگاه‌های اجرایی در راستای بسترسازی چابکی ساختار دولت و بهره‌مندی از ساختارهای تخت، موقت و شبکه‌ای هم‌زمان با ساختارهای وظیفه‌ای برای پاسخ‌گویی سریع، انعطاف در ساختار و مشارکت همه کارکنان توانمند دستگاه‌های اجرایی در شرایط پسا جنگ، بانک اطلاعاتی توانمندی‌های علمی، آموزشی و تجربی کارکنان در ستاد، استان و شهرستان را تهیه کنند.

بدین‌منظور سازمان اداری و استخدامی کشور با همکاری دستگاه‌های اجرایی موظف است نحوه تنظیم بانک اطلاعاتی مورد نیاز را حداکثر تا پایان سال ۱۴۰۵ تنظیم و به تصویب شورای عالی اداری برساند.

۲. سازمان اداری و استخدامی کشور با همکاری وزارت کشور و مشارکت سایر دستگاه‌های اجرایی در راستای چابک‌سازی ساختار دولت فارغ از سلسله‌مراتب زمان‌بر برای مشارکت مردم و صاحب‌نظران در نظام اداری هم‌زمان با بهره‌گیری از نحوه همکاری افراد دارای پست‌های سازمانی مکلف است چارچوب همکاری مردمی، تشکلهای مردم نهاد و صاحب‌نظران علمی را (بدون پست سازمانی به‌صورت موقت و شبکه‌ای) حداکثر تا پایان سال ۱۴۰۵ تنظیم و به تصویب شورای عالی اداری برساند و گزارش آن را به‌صورت دوره‌ای هر شش ماه یک‌بار به مجلس شورای اسلامی ارائه دهد.

۳. با توجه به این که واگذاری وظایف تصدی‌گرایانه به بخش‌های غیردولتی، خصوصی و تعاونی، رافع مسئولیت‌های حاکمیتی دولت در مقابل شهروندان نیست و این موضوع در قوانین و مقررات به‌نوعی ذکر شده اما همچنان تحقق نیافته است و دولت باید در شرایط جنگ یا پساجنگ نظارت خود را داشته باشد تا خدمات به نحوه احسن به شهروندان ارائه شود، پیشنهاد می‌شود در شورای عالی اداری تصویب شود: سازمان اداری و استخدامی کشور با همکاری دستگاه‌های اجرایی مرتبط مکلف است چارچوب نظارت بر وظایف واگذار شده به بخش غیردولتی، خصوصی و تعاونی را برای نظارت در زمان اضطرار تنظیم کند تا شهروندان محروم از خدمات نشوند و هر شش ماه یک‌بار گزارش آن را به مجلس شورای اسلامی ارائه دهد.

اصلاح ماده (۶) قانون مدیریت خدمات کشوری: سازمان اداری و استخدامی کشور و مجلس شورای اسلامی مکلف‌اند ظرف سه ماه اصلاحیه ماده (۶) قانون مدیریت خدمات کشوری موضوع پست سازمانی ثابت به ۲۰ درصد پست سازمانی شناور را متناسب با پروژه‌های اولویت‌دار پساجنگ تنظیم کند.

سیاست تقنینی میان‌مدت

در راستای پاسخ‌گویی به نیاز مبرم کشور به چابک‌سازی ساختار دولت، سیاست‌های تقنینی با تصویب سه محور راهبردی در شورای عالی اداری با هدف فراهم‌سازی زیرساخت‌های لازم برای پیش‌بینی ترکیبی از ساختارهای سنتی و شبکه‌ای و موقت (بدون پست سازمانی)، تنظیم شد. با تکیه بر این مقدمات که زیرساخت‌ها در سیاست‌های تقنینی کوتاه‌مدت فراهم شده باشد، سیاست‌های تقنینی میان‌مدت در برنامه هشتم پیش‌بینی می‌شود.

۱ دستگاه‌های اجرایی مکلف‌اند در پایان سال اول برنامه بدون این که نیاز به اصلاح ساختار سازمانی داشته باشند براساس بانک اطلاعاتی توانمندی علمی، پژوهشی و تجربی کارکنان (که براساس مصوبه شورای عالی اداری پیشنهادی سیاست‌های تقنینی کوتاه‌مدت) تهیه و به سازمان اداری و استخدامی کشور ارسال کردند، گزارش عملکرد بهره‌گیری منعطف و سریع برحسب نیاز خود را از تیم‌های موقت و شبکه‌ای براساس بانک توانمندی‌های کارکنان به سازمان اداری و استخدامی ارسال کنند. سازمان اداری و استخدامی مکلف است موضوع مطروحه را به‌عنوان یک شاخص ارزیابی دستگاه‌های اجرایی تعیین و هر ساله نتیجه عملکرد دستگاه‌های اجرایی را به مجلس شورای اسلامی ارسال کند. اقدام مذکور درخصوص مشارکت مردمی و صاحب‌نظران نیز صورت گیرد.

۲ دستگاه‌های اجرایی مکلف‌اند تا پایان سال اول برنامه هشتم، چارچوب شبکه‌های کاری خود را با سایر دستگاه‌های اجرایی تنظیم و به سازمان اداری و استخدامی کشور ارسال کنند. سازمان مذکور موظف است ضمن بررسی و در صورت لزوم، اصلاح گزارش‌های ارسالی، نتیجه نهایی را تا پایان شش‌ماهه نخست سال دوم برنامه به مجلس شورای اسلامی ارائه کند. تحول از رویکرد «عملکرد جزیره‌ای» به سمت «یکپارچگی شبکه‌ای» در وظایف دستگاه‌ها، ضمن افزایش چابکی ساختار دولت، بستر لازم را برای حذف ستادها و شوراهای عالی غیرکارآمد فراهم خواهد ساخت.

۳ در راستای انعطاف‌پذیری و چابکی مقررات ساختار دولت، سازمان اداری و استخدامی کشور با همکاری معاونت حقوقی رئیس‌جمهور و دستگاه‌های اجرایی مکلف‌اند، چارچوبی را برای تنظیم مقررات چابک تا پایان سال اول برنامه تهیه و به تصویب هیئت‌وزیران برسانند.

سیاست تقنینی بلندمدت

با توجه به این‌که فصل چهارم قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب سال ۱۳۸۶ بر مبنای ساختارهای سنتی و سلسله‌مراتبی بوده است و با در نظر گرفتن ضرورت وجود ساختارهای شبکه‌ای و موقت در کنار ساختارهای سلسله‌مراتبی برای چابک‌سازی ساختار دولت و بهره‌گیری از توانمندی‌های کارکنان، پاسخ‌گویی سریع، ساختار منعطف و پویا، بازنگری سیاست‌های تقنینی قانون مذکور امری ضروری است. لذا در راستای چابک‌سازی ساختار دولت، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

۱ در صدر ماده (۲۹) موضوع تهیه چارچوب الگوها، ضوابط و شاخص‌ها توسط سازمان اداری و استخدامی کشور و تصویب هیئت‌وزیران، ضرورت و الزام‌های ساختار چابک دولت به آن اضافه و هر پنج سال یک‌بار ارزیابی و بازنگری صورت گیرد.

۲ بند «ه» ماده (۲۹) قانون نیز تعداد مشاور برای مقامات اجرایی و برای سایر روسای مؤسسات دولتی تعیین شده است که مانند مورد بالا نیاز به اصلاح براساس وظایف اساسی دستگاه‌های اجرایی دارد.

۳ بند «ط» ماده (۲۹) قانون ایجاد مجتمع‌های اداری را در شهرستان‌های کمتر از هفتاد هزار نفر جمعیت و بخش‌های کمتر از سی هزار نفر جمعیت تکلیف کرده است که برای چابک‌سازی ساختار دولت این بند با دو موضوع بازنگری شود. اول این‌که با توجه به پیشرفت فناوری و انجام خدمت به‌صورت الکترونیک، موضوع مجتمع‌های اداری مجازی مطرح شود به‌عنوان مثال در شهرستان‌هایی که دارای مجتمع‌های اداری فیزیکی هستند، اداراتی نظیر، ثبت‌احوال، ثبت‌اسناد، مالیات، اوقاف... که در حال حاضر خدمات حضوری ارائه می‌دهند، می‌توانند با ایجاد مجتمع اداری مجازی، خدمات خود را به شکلی یکپارچه و برخط به شهروندان ارائه دهند، دوم؛ صرف‌نظر از تعداد جمعیت، دستگاه‌های اجرایی دارای وظایف مرتبط باهم، برای تسهیل هماهنگی‌های بین‌دستگاهی و پاسخ‌گویی سریع به شهروند، نیازمند مجتمع‌های اداری مجازی هستند.

۴. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

اقدام‌هایی که تاکنون در راستای اصلاح ساختار نظام اداری صورت گرفته، عمدتاً با رویکرد چابک‌سازی - از جمله ادغام دستگاه‌های دارای وظایف مرتبط، کاهش پست‌های سازمانی و واگذاری امور به بخش غیردولتی و... - بوده است که در زمان خود ضروری و تأثیرگذار بوده اما در شرایط پسا جنگ، پاسخ‌گوی نیاز جامعه نیست. در شرایط پسا جنگ چابکی ساختار از طریق ایجاد سازوکارهای هماهنگی بین‌دستگاهی با شبکه‌های کاری، تصمیم‌گیری سریع مبتنی بر داده‌های صحیح و آنی، بهره‌گیری از توانمندی‌های کارکنان برحسب وظایف خلق‌الساعه و ساختارهای منعطف نه براساس وظایف مصوب و سلسله‌مراتبی، نظارت بر وظایف واگذار شده به بخشی غیردولتی و مشارکت در تصمیم‌گیری ضرورت داشته و در نهایت کلید موفقیت، در افزایش توانمندی پاسخ‌گویی سریع و تطبیق‌پذیری ساختاری است. همچنین با عنایت به این‌که چابکی ساختار دولت، تابعی از مأموریت‌ها و نقش‌های دستگاه‌های اجرایی است و تحقق آن در گرو برخورداری مدیران تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر از تفکر راهبردی و رویکرد مسئله محور است، پیشنهاد می‌شود دو گزارش مستقل با عنوان؛ اول، بازآرایی مأموریت‌ها و کارکردهای دستگاه‌های اجرایی در راستای تحقق چابکی ساختار دولت؛ دوم، حکمرانی چابک، بازطراحی نقش مدیران تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر در راستای تحقق چابکی ساختار دولت در امتداد گزارش حاضر تدوین شود.



مرور تجربه کشورهای کره جنوبی، اوکراین، ویتنام و آذربایجان نشان می‌دهد که پنج برنامه برای چابکی ساختار داشته‌اند: ۱. هماهنگی بین‌دستگاهی از طریق سیستم فرابخشی، ۲. کاهش سلسله‌مراتب رسمی از ساختار رسمی به ستادها و گروه‌ها و ساختن گروه کارکنان حرفه‌ای، ۳. ایجاد نهاد ملی هماهنگی شامل نمایندگانی از دولت، مقامات محلی، جامعه مدنی و سازمان‌های بین‌المللی، ۴. اصلاح رویه‌های اداری برای رسیدگی به امور مردم و ۵. تأسیس مراکز آسان خدمت از طریق همکاری بخش دولتی و خصوصی. شایان ذکر است پنج مورد تطبیقی شناسایی شده، می‌تواند به‌عنوان نمونه‌های قابل بررسی و بومی‌سازی متناسب با شرایط کشور ایران، مورد توجه قرار گیرد.

در وضعیت موجود تشکیلات دستگاه‌های اجرایی و تشکیلات کلان دولت براساس قوانین و مقررات قوای مقننه و مجریه که عمدتاً سلسله‌مراتبی و رسمی می‌باشند تنظیم می‌شوند که برای گذار از وضعیت موجود به ساختار چابک دولت، ضرورت به تدوین قوانین و مقررات جدید و یا اصلاح قوانین و مقررات فعلی براساس ابعاد چابکی است. در این خصوص سیاست‌های تقنینی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت تنظیم شده‌اند که در جدول ۶ ارائه شده‌اند. تحقق سیاست‌های تقنینی پیشنهادی مستلزم همکاری و همراهی دو قوای مقننه و مجریه برای فرایند خط‌مشی‌گذاری در دستورگذاری، تدوین و اجراست و نظارت مستمر و مؤثر قوه قضائیه در ارزیابی و در صورت نیاز اصلاح ضروری است تا از این طریق چابکی ساختار دولت در پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه در شرایط پساچنگ فراهم شود.

جدول ۶. پیشنهاد توصیه‌های سیاستی

ردیف	نوع توصیه		توصیه سیاستی	الزام‌ها و قیود اجرایی	دستگاه متولی	دستگاه معین	زمان‌بندی اجرا
	جدید*	اصلاح**					
۱	*		طراحی و پیاده‌سازی بانک اطلاعاتی توانمندی کارکنان	بسترسازی و فرهنگ‌سازی بهره‌گیری از توانمندی کارکنان	تصویب در شورای عالی اداری توسط سازمان اداری و استخدامی کشور	دستگاه‌های اجرایی	کوتاه‌مدت
۲	*		تنظیم چارچوب مشارکت مردم و صاحب‌نظران در نظام اداری	شفافیت چارچوب و شفافیت داده‌های باز برای مشارکت	تصویب در شورای عالی اداری توسط سازمان اداری و استخدامی کشور	همکاری وزارت کشور و مشارکت سایر دستگاه‌های اجرایی	کوتاه‌مدت
۳	*		تنظیم چارچوب نظارت بر وظایف واگذار شده	نیازمند نظارت مجلس برای اجرایی شدن	تصویب در شورای عالی اداری توسط سازمان اداری و استخدامی کشور	دستگاه‌های اجرایی	کوتاه‌مدت
۴		**	اصلاح ماده (۶) قانون مدیریت خدمات کشوری	تغییر رویکرد از پست سازمانی و وظایف ثابت به متغیر	سازمان اداری و استخدامی کشور و مجلس	—	کوتاه‌مدت

ردیف	نوع توصیه		توصیه سیاستی	الزام‌ها و قیود اجرایی	دستگاه متولی	دستگاه معین	زمان بندی اجرا
	جدید*	اصلاح**					
۵	*		ارزیابی دستگاه‌های اجرایی با محور بهره‌گیری از تیم‌های موقت و شبکه‌ای و مشارکت مردمی و صاحب‌نظران	اجرایی شدن ردیف‌های ۱ و ۲۰ سیاست‌های تقنینی کوتاه‌مدت	تصویب در قانون برنامه هشتم پیشرفت توسط مجلس	سازمان اداری و استخدامی کشور	میان‌مدت
۶	*		تنظیم چارچوب شبکه‌های کاری برای ایجاد هماهنگی بین دستگاهی	همکاری دستگاه‌های اجرایی در تعیین وظایف بین دستگاهی	تصویب در قانون برنامه هشتم پیشرفت توسط مجلس	دستگاه‌های اجرایی و سازمان اداری و استخدامی کشور	میان‌مدت
۷	*		تنظیم چارچوبی به‌عنوان ملاک مقررات چابکی	تنظیم چارچوب با ملاحظات سایر قوانین و مقررات ساختار دولت	سازمان اداری و استخدامی کشور	معاونت حقوقی رئیس‌جمهور	میان‌مدت
۸		**	بازنگری الگو و ضوابط سازماندهی	شفافیت نقش‌ها و مسئولیت‌های هر یک از دستگاه‌های اجرایی و پیش‌بینی ساختار چابک	اصلاح صدر ماده (۲۹) قانون مدیریت خدمات کشوری توسط مجلس شورای اسلامی	سازمان اداری و استخدامی کشور و دستگاه‌های اجرایی	بلندمدت
۹		**	تنظیم چارچوب برای تعداد مشاوران مقامات و سایر رؤسای مؤسسات دولتی	انعطاف‌پذیری در افزایش یا کاهش مشاوران	اصلاح بند «ه» ماده (۲۹) توسط مجلس شورای اسلامی	سازمان اداری و استخدامی کشور و دستگاه‌های اجرایی	بلندمدت
۱۰		**	بازنگری بند «ط» ماده (۲۹) بر اساس شرایط فعلی نظام اداری	فرهنگ‌سازی و یکپارچگی داده‌ها	اصلاح بند «ط» ماده (۲۹) توسط مجلس شورای اسلامی	سازمان اداری و استخدامی کشور و استانداری‌ها	بلندمدت

* تداوم یا تقویت آیتم‌ها یا اقدام‌ها.
** اصلاح رویه‌ها یا ایجاد سازوکارها.
مأخذ: همان.



- [۱] بخش‌نامه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ضوابط ساختار تشکیلاتی شرکت‌های مادر تخصصی، ۱۳۸۵.
- [2] Raziq, M. M., Ahmad, M., Iqbal, M. Z., Ikramullah, M., & David, M. (2020). Organisational structure and project success: The mediating role of knowledge sharing. *Journal of Information & Knowledge Management*, 19(02), 2050007.
- [3] Kanaris, C. (2023). Mind the power gap: How hierarchical leadership in healthcare is a risk to patient safety. *Journal of Child Health Care*, 27(3), 319-322.
- [4] Messick, S. (2021). Structural relationships across cognition, personality, and style. In *Aptitude, learning, and instruction* (pp. 35-76). Routledge. ebook ISBN 9781003163244.
- [5] Xin, Y. (2020). Organizational Design Constructs: From Culture to Structure to Performance. *International Journal of Social Science and Education Research*, 3(7), 180-187.
- [6] Faridi M. (2016) An overview of the concept and types of organizational structure. *Accounting and Management Studies Quarterly*. 3(1):439-454.
- [7] Eoyang, G. H. (2021). Dooley, Kevin J. Complexity–Simple and Useful, In *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*. Cham: Springer International Publishing. (pp. 541-556).
- [8] Coghlan, D. (2021). Edgar Schein on change: Insights into the creation of a model. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 11-19.
- [9] Murad A., Imran A., Khalid A. 2017. The effect of organizational structure on absorptive capacity In single and dual learning modes, *Journal of Innovation & Knowledge*. 3(3), 108-114.
- [۱۰] رابینز، استیفن.پی. (۱۴۰۰). مبانی رفتار سازمانی (چاپ ۵۱). مترجمان پارسائیان، علی و اعرابی، سیدمحمد. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- [۱۱] دفت، ریچارد ال. (۱۳۷۸). مبانی تئوری و طراحی سازمان (چاپ اول). مترجمان پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- [۱۲] کریمی، منصوره. (۱۳۹۷). سازمان‌های مجازی از مبانی تا اجرا (چاپ سوم). تهران: انتشارات فرمنش.
- [۱۳] منوریان، عباس. (۱۳۷۸). سازمان‌های متناسب عصر اطلاعات، مجله مدیریت دولتی شماره ۴۵ و ۴۶، ۴۴-۳۳.
- [۱۴] الوانی، سیدمهدی. (۱۳۷۷). سازمان‌های مجازی. مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۱ و ۴۲، ۸-۱.
- [15] Turban.E. E. McIlcam and J. Wetherbe (2002) , *Information technology for management 3rd cd*. New York: John Wiley & Sons.
- [۱۶] حسن‌پور، اکبر و همکاران. رتبه‌بندی ابعاد چابکی سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی استان قزوین)، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۱۹، ۱۳۹۳.
- [17] Kidd, Paul.T (1994): “agile manufacturing: Forging New Frontiers”, (Reading, MA:Addison-Wesley). ISBN: 0201631636 9780201631630, OCLC Number: 30474301. 18.
- [18] Goldman, S.L; Nagel, R.N; Preiss, K (1995): “Agile Competitors and Virtual Organizations, strategies for enriching the customer”, Van Nostrand Reinhold , international Thomson publishing, New York, pp 98-250.
- [19] Sharifi, Hossein, Zhang, Z (2001): “A methodology for achieving agility in manufacturing organizations”, *International Journal of Operation & Production Management* Vol. 21 No.5/6, pp 772-794.
- [20] Yousuf, Y.Y; Al-Dabbass, D; Gunasekaran, A & Ren, J (2001): “A Mathematical Modelling Framework for Agile Manufacturing Systems”, *Conf. Proc. Of the UK Simulation Society*, Emmanuel College, Cambridge, 28 30 March 2001, 1-7, ISBN 1-84233-026-8.
- [21] Bessant, J; Knowles, D; Francis, D; F, S (2001): “Developing the Agile Enterprise, Agile Manufacturing: The

- 21st Century, Competitive Strategy”, Elsevier Science, 113- 130.
- [22] A.T.Kearney (2003): “Improving performance in the public sector”, The London School of Economics and Political science (LSE), 1-12.
- [23] Almahamid, S., Awwad, A., & McAdams, A. C. (2010). Effects of organizational agility and knowledge sharing on competitive advantage: an empirical study in Jordan. *international journal of management*, 27(3), 387.
- [۲۴] باقرزاده، محمدرضا. بالوئی جامخانه، عزت‌الله. معافی مدنی، سیدرضا. بررسی وضعیت قابلیت‌های چابکی در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی اداره کل پست مازندران)، فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۱۸. ۱۳۸۹.
- [۲۵] نیک‌پور، امین. سلاجقه، سنجر. بررسی وضعیت چابکی سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان، فراسوی مدیریت، سال ششم، شماره ۲۳. ۱۳۹۱.
- [۲۶] بنی‌هاشمی، سیدعلی. فراشادی‌زاده، جلیل. اندازه‌گیری چابکی اداره کل صنعت، معدن و تجارت استان خراسان جنوبی، کنفرانس بین‌المللی ابزار و تکنیک‌های مدیریت، ۱۳۹۴.
- [۲۷] کاویانی، حسن. غفرانی، فهمیه. (۱۴۰۳). تحلیل و بررسی مسئله اندازه دولت در ایران، دفتر مطالعات مدیریت مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، شماره مسلسل ۱۹۸۶۶.
- [۲۸] خسروی، بیان. (۱۴۰۰). چابک‌سازی دولت از منظر اصلاح نظام اداری ایران: تمایز چابک‌سازی و کوچک‌سازی، دفتر مطالعات مدیریت مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، شماره مسلسل ۱۷۸۷۹.
- [۲۹] عزت‌آبادی‌پور، حسام. (۱۴۰۴). بررسی نقش و عملکرد تشکلهای مردم نهاد در دوره جنگ ۱۲ روزه، دفتر مطالعات اجتماعی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، شماره مسلسل ۲۰۸۹۲.
- [۳۰] پیرکفاش. نسترن. (۱۴۰۴)، الزامات مدیریت وابستگی دستگاه‌های اجرایی به بخش‌های غیردولتی در شرایط جنگی، دفتر مطالعات مدیریت مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. شماره مسلسل ۲۱۴۶۶.
- [۳۱] محمودی. بهروز، حبیبی شیره‌جینی، اسماعیل. ناییبی، حمیدرضا. ولیان، علیرضا. شاه‌جمالی، مهدیه و میرباقری، سیدعلی. (۱۴۰۵). اصلاح نظام حکمرانی با بهره‌گیری از درس آموخته‌های جنگ رمضان، سازمان ملی بهره‌وری ایران. کد RP – M۰۵-۰۴-۰۱.
- [32] Jung, Y. D. (2010). The institutional change and continuity of the Korean state administration, 1948-2010. *Korean Social Science Journal*, 37(2), 131-175.
- [33] Aleksin, G. (2025). INSTITUTIONALIZING UKRAINE’S POST-WAR RECONSTRUCTION. *Three Seas Economic Journal*, 6(2), 9-14.
- [34] Susak, M., Dikhtievskyi, V., Dikhtievskyi, P., Bilous, O., & Kantor, N. (2026). The Mechanism of Administrative and Legal Support for Ukraine’s Reconstruction: A Constitutional and Legal Model. *Nusantara: Journal of Law Studies*, 5(1), 527-548.
- [35] Thu, V. T.(2019). Vitnam: 20 years of administrative reform. *Journal of Business and Technology* , 1,81-86.
- [36] HASANOĞLU, M. (2020, September). Innovative Reforms in the Field of Public Administration of the Republic of Azerbaijan. In 5. International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress PROCEEDINGS E-BOOK (p. 126).
- [37] Jafarli, I. (2021). Effective public service delivery: the case of Azerbaijan. *International Journal of Civil Service Reform and Practice*, 9(1).

عنوان: چابک‌سازی ساختار دولت در شرایط پسا جنگ



DOI: <https://doi.org/10.22034/mrc.report.21938>

Permanent Link: https://report.mrc.ir/article_11996.html

Publisher : Islamic Parliament Research Center of Iran

گزیده سیاستی

در شرایط پساجنگ، ساختارهای فعلی دولت پاسخگوی نیاز جامعه نیستند، لذا پیش‌بینی سازوکارهای قانونی برای ایجاد ساختاری چابک و پاسخگو با تأکید بر مشارکت شهروندان و ذی‌نفعان، هماهنگی بین‌دستگاهی، همکاری با بخش خصوصی و نظارت بر بخش غیردولتی ضروری است.



مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

تهران، خیابان پاسداران، رویروی پارک نیاوران (ضلع جنوبی، پلاک ۸۰۲)

تلفن: ۷۵۱۸۳۰۰۰ صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۵۸۵۵ پست الکترونیک: mrc@majles.ir

وبسایت: rc@majles.ir