

طراحی مدل نظامات کارکرد محور سازمان‌های ارزش‌مدار

محسن میری

استادیار، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران.

حمیدرضا تفقیدی*

دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه گیلان، رشت، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۲۵

دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۰۶



چکیده: هدف این پژوهش، ارائه الگوی تدوین نظامات سازمان است. برای انجام این پژوهش، یک سازمان ارزش‌مدار و نظامی انتخاب شده و از طریق روش تحلیل محتوای کیفی، مورد مطالعه قرار گرفته است. ابتدا ویژگی‌های نظامات مطلوب، از منظر مدیران ارشد سازمان تعیین شد و سپس از طریق روش نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله برفی، ۱۲ نفر از خبرگان سازمانی و دانشگاهی انتخاب و طی مصاحبه‌ای، از آنها خواسته شد تا به تشریح مبانی طراحی نظامات، بر مبنای ویژگی‌های استخراج‌شده نظامات بپردازند. مصاحبه‌ها بر مبنای روش تحلیل محتوای کیفی مورد بررسی قرار گرفتند و در نهایت، ۱۷۳ کد، ۱۲ مقوله و ۳ مضمون استخراج شدند که اکوسیستم نظامات را تشکیل می‌دهند. بر مبنای یافته‌های پژوهش، تعامل و هم‌افزایی در سه بُعد محیطی، شکلی و محتوایی نظامات که در قالب ۳ مضمون استخراج شدند، سبب توسعه کارکرد نظامات و تنیدگی ارزش‌ها در تار و پود آنها می‌شود.

واژگان کلیدی: طراحی نظام، سیستم، کارکرد، ارزش‌مدار.

۱. مقدمه

رهبران موفق آینده، ضرورتاً باید معماران سازمان‌های پایدار، بر مبنای طراحی سیستم‌هایی باشند که نتایج پایداری را برای ذی‌نفعان چندگانه فراهم کنند (Domingues et al, 2016). متأسفانه، بسیاری از این رویکردهای بهبود، یا به‌دقت بر رفع مسائل کوتاه‌مدت سازمان یا بر ابعاد و فرصت‌های بهبود فردی تمرکز داشته‌اند؛ بدون اینکه به منافع مرتبط با ابعاد سیستمی یا نیازهای ذی‌نفعان متنوع، یا هر دو، توجه کرده و در بهبود سازمان لحاظ کنند (Donada et al, 2019 ; Jardioui, et al, 2017)؛ بنابراین، یکی از مفاهیم ضروری و موردنیاز در سازمان‌ها، طراحی سیستم‌ها یا همان نظامات اثربخش، در جهت تبدیل اهداف و مأموریت‌های سازمان، به برنامه‌ها و فرایندهای عملیاتی است (Weshah et al, 2019 ; Hughes et al, 2015). وقتی صحبت از نظامات می‌شود، سه سطح از فعالیت‌ها به ذهن تبادر پیدا می‌کنند. نخستین دسته از فعالیت‌ها، تعیین جهت نظام است. در این سطح نظام مبتنی بر شاخص‌ها و مناط‌های مستخرج از تدابیر و راهبردهای کلان، جهت اصلی و راهبردی خود را پیدا می‌کند. دومین سطح از فعالیت‌ها، ناظر به تعریف و طراحی مفهومی نظام است و در نهایت، سومین دسته از فعالیت‌ها تبدیل نظام به کدهای با زبان سازمان است تا بتواند آن را پیاده‌سازی و مستقر نماید (Verburg et al, 2018). در این پژوهش، دسته اول و دوم اقدامات، یعنی تعیین جهت و راستای نظام‌سازی و طراحی الگوی مفهومی مدنظر است. اینکه کدام مؤلفه‌ها و کدام اجزاء، چه ارتباطی با یکدیگر دارند، دارای ابهام است و در این پژوهش تلاش خواهد شد تا به آنها پاسخ داده شود. نکته حائز اهمیت این است که منطق و نظام نظام‌سازی الزاماً از جنس خود نظام نخواهد بود. به عبارت دیگر، این نظام را می‌توان به مثابه دانای کل در نظر گرفت که در یک سطح بالاتر به طراحی نظامات می‌پردازد. همان‌گونه که نظام نظام‌سازی نسبت به خود نظامات از اهمیت و تأثیر راهبردی برخوردار است، در خود نظامات نیز بسته به میزان تأثیر بر تحقق اهداف سازمان اختلاف وجود دارد و چند مورد محدود را می‌توان در کنار نظام نظام‌سازی به عنوان نقاط اهرمی در نظر گرفت.

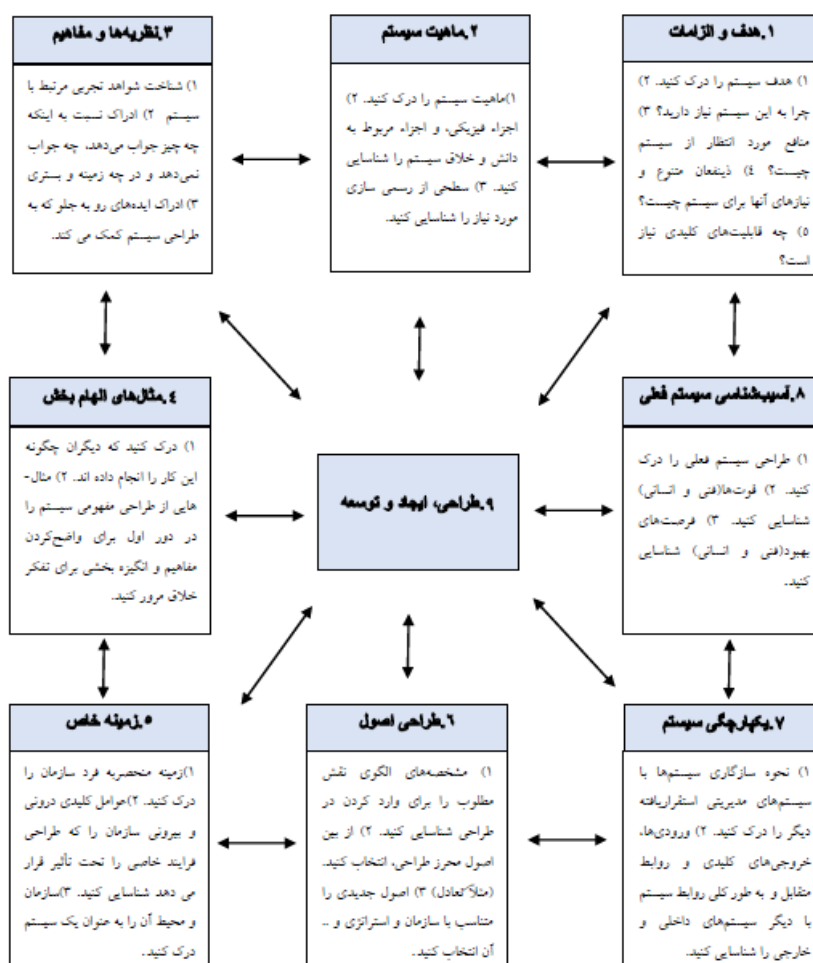
هر پژوهش علمی، مبتنی بر اهداف و مسئله‌ای که برای خود تعیین و مشخص کرده است، باید اهداف و دستاوردهای مرتبط و صریحی را تعیین نماید. بر این اساس، هدف اصلی این پژوهش، ارائه مدلی جدید و بومی نظامات یادگیرنده و ارزش‌مدار برای سازمان موردنظر است و درواقع، ارائه الگوی کلان طراحی نظامات سازمان ارزش‌مدار بر اساس فهم رفتار پویا و مستمر آن است.

۲. پیشینه نظری پژوهش

در متون مختلف، مفاهیم متفاوتی در ارتباط با نظام مطرح شده است که هر کدام از آنها ماهیتی مستقل از یکدیگر دارند. در مصاحبه با ۵ نفر از خبرگان سازمانی و دانشگاهی، مفهوم اصلی سیستم، به عنوان نزدیک‌ترین مفهوم مشابه با نظام معرفی شد که در این بخش، به بررسی آن پرداخته می‌شود. در نهایت، این مفهوم بر مبنای ویژگی‌های مطلوب نظامات که موردنظر مدیران ارشد و رهبران سازمان ارزش‌مدار موردنظر این پژوهش است، با مدل استخراجی نهایی مقایسه خواهد شد تا ارزیابی دقیقی از مدل استخراجی ارائه شود.

۲-۱. چارچوب طراحی سیستم

چارچوب طراحی، شامل مفاهیم مربوط به پایداری است که نیازها و رویکردهای ذی‌نفعان متنوع (اقتصادی، اجتماعی و محیطی) را در برمی‌گیرد. بدین ترتیب، طراحی پایدار و ذی‌نفع‌محور خلق می‌شود. سیستم‌های مدیریتی ترکیب منسجمی از فرایندها، اقدامات و فعالیت‌های مدیریتی برای رسیدن به هدف یا کارکردی خاص در سازمان مثل برنامه‌ریزی استراتژیک است (Morgeson et al, 2015 ; Valdecasas et al, 2009). رویکردهای سیستمی، تکرارپذیرند و از داده و اطلاعات استفاده می‌کنند؛ به همین دلیل یادگیری آنها امکان‌پذیر است. به عبارت دیگر، رویکردها اگر به عنوان فرصتی برای ارزیابی، بهبود و تسهیم شکل بگیرند، سیستمی هستند و می‌توانند دوباره به بلوغ برسند (Ross & Jon, 2015; Puche et al, 2016) چارچوب طراحی زیر، رویکرد ساختاریافته‌ای نسبت به طراحی و توسعه سیستم‌های مدیریتی دارد که نیازهای ذی‌نفعان چندگانه را پاسخ می‌دهند. این چارچوب، مطابق با شکل شماره ۱، از ۹ جزء جدا، ولی مرتبط با هم تشکیل شده است. (Latham, 2012: 143)



شکل ۱. مراحل طراحی نظام (سیستم) (Latham, 2012: 145)

هشت جزء اول از طریق آسیب‌شناسی، هدف سیستم را مشخص می‌کند و به منزله مقدمه‌ای برای جزء نهم است که شامل طراحی، ایجاد و توسعه فرایند سیستم خلاق است. لازم به ذکر است، اگرچه چارچوب طراحی در این نوشتار به صورت مجموعه‌ای از گام‌های خطی ارائه شده است، باید توجه داشت که در اینجا یک فرایند تکرارشونده (به صورت رفت و برگشتی) و (نوعی تعاملات دوسویه) میان اجزاء مختلف طراحی برقرار است. (Latham, 2012: 144)

۲-۲. رویکرد کلی طراحی سیستم

تفکر سیستمی در شناخت و توصیف موقعیت مسئله به ما کمک می‌کند و اساساً یک فرایند معنادهی است که آشفتنی جهان واقعی را در قالب مفاهیم و اجزایی ساماندهی می‌نماید و به ما امکان شناخت و درک بهتر روابط متقابل، مرزها و منظرها را می‌دهد (Armenakis & Harris, 2009). یک شناخت کامل از وضعیت فعلی سیستم با استفاده از مفاهیم و ابزارهای تفکر سیستمی امکان شناسایی

عوامل حیاتی و اهرمی را برای تبیین رفتار فعلی و گذشته و همچنین اعمال تغییرات مطلوب را فراهم می‌سازد (Latham & Vinyard, 2012: 146; Smith & Spencer Billings, 2007). به عبارتی، مقصود اصلی از تبیین وضع موجود، کمک و یاری برای یافتن اهرم‌های اصلی عملیاتی در صحنه زندگی واقعی است؛ اما «سیستمی بودن» مربوط به نحوه برخورد و مداخله در موقعیت یاد شده برای ایجاد تغییرات عمده و پیشرفت در سیستم است که با درگیری و مشارکت ما با موقعیت‌ها و به چالش کشیدن دیدگاه‌های کنش‌گران با استفاده از مفاهیم سیستمی همراه است (Garengo & Sharma, 2014; Papantonopoulos, 2004). از سویی وضعیت مطلوب، آرمان‌ها یا اهداف سیستم نیز باید مشخص و در بین آنها توافق حاصل شود. هر آنچه در مداخله‌های سازمانی روی می‌دهد، به مرزها و محدودیت‌هایی که با آنها روبه‌رو می‌شویم، ارتباط دارد (Abdelkafi & Tauscher, 2015). برای از میان بردن این محدودیت‌ها همیشه تلاش می‌کنیم تغییرپذیری آنها را به واسطه «شناخت»، تحلیل (تبیین چرایی وضع موجود موقعیت موردنظر)، ارزیابی (شناسایی تغییرات بالقوه) و سرانجام (اقدامات) خود موردبازنگری و ارزیابی تازه و مداوم قرار دهیم (Cocca & Alberti, 2010) به همین خاطر، روشی که بتوان از آن برای طراحی سیستمی اثربخش استفاده کرد، نیز باید شامل هر سه اینها باشد؛ یعنی:

۱. موقعیت مسئله‌خیز و ریشه‌های بروز مسئله و ساختار و روابط و نقاط اهرمی سیستم را تا حد امکان مشخص کرده و بدین ترتیب از پیچیدگی آن بکاهد؛
۲. مبانی، اصول و ویژگی‌هایی را که باید در طراحی سیستم رعایت کند و وضعیت مطلوبی را که قرار است سیستم به وجود آورد، ترسیم نماید؛
۳. با توجه به شناخت مذکور (نسبت به وضعیت موجود و مطلوب)، مداخله‌ای مؤثر در موقعیت انجام داده و در بلندمدت اثرات مطلوب و پایداری را ایجاد نماید (Skaržauskiene, 2008)

۲. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش توسعه‌ای بوده و با توجه به ماهیت پژوهش که کاملاً اقتضایی و متناسب با نیازهای بومی یک سازمان ارزش‌مدار است و باید بر مبنای شناخت عمیق از آن سازمان صورت پذیرد، باید از روش پژوهش‌های کیفی استفاده نمود. با توجه به ماهیت این پژوهش، در میان روش‌های پژوهش کیفی، روش تحلیل محتوای کیفی به دلیل غوطه‌وری هدفمند و نظام‌مند در داده‌های پژوهش و استخراج مفاهیمی که به صورت مستقیم، دربرگیرنده اهداف و پاسخ به سؤالات پژوهش هستند، انتخاب مناسبی است. در روش‌های دیگر مانند روش نظریه داده بنیان، اهداف و سؤالات پژوهش به صورت مستقیم مورد مطالعه قرار نمی‌گیرند و داده‌های حاشیه‌ای نیز برای

معماری نظریات، موردتوجه قرار می‌گیرند (Bakker, 2019)؛ بنابراین در این پژوهش، از روش تحقیق تحلیل محتوای کیفی^۱ برای راهبرد فرایند تحقیق و همچنین تحلیل یافته‌ها و نتایج استفاده می‌شود. در موقعیت‌هایی که نیازمند نتایج بکر و دقیقاً متناسب با بستر مورد مطالعه هستیم، باید از روش‌های کیفی استفاده کرد تا بتوان به شناختی عمیق و با جزئیات دست پیدا کرد. روش تحلیل محتوای کیفی، یکی از روش‌های کیفی و زیرمجموعه پارادایم تفسیری^۲ است که قدرت بالایی در تحلیل یافته‌ها دارد. بنابراین، شاید بتوان روش مذکور را روشی جهت تحلیل ذهنی داده‌های متنی از طریق فرایندهای طبقه‌بندی نظام‌مند، شناسایی رمزهای مستقل و همچنین واحدهای معنادار معرفی کرد. در تحلیل محتوای کیفی، پس از مرور چندباره متن مصاحبه‌های انجام‌شده، واحدهای معناداری شناسایی می‌شوند و سپس این واحدهای معنادار به رمزها تقسیم می‌شوند. در مرحله بعد، این رمزها به طبقه‌ها تقسیم و در نهایت، درون مایه‌ها از درون طبقه‌ها استخراج می‌شوند. یکی از ویژگی‌های اصلی تحقیق‌های کیفی، که تحلیل محتوای کیفی هم در زیرمجموعه آنها قرار می‌گیرد، تفسیر و تحلیل عمیق معنای داده‌ها به جای اندازه‌گیری و ارزیابی آنها و همچنین ساخت و پرداخت نظریه است؛ دقیقاً در جهت مخالف، تحقیقات کمی که به آزمون نظریه می‌پردازند. در این پژوهش، به دلیل وجود پژوهش‌های پیشین در حوزه این تحقیق، از شیوه تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار^۳ استفاده می‌شود. برخی از رمزها و طبقه‌ها از پژوهش‌ها و مصاحبه‌های پیشین استخراج شده‌اند.

طی این پژوهش، ۱۲ خبره سازمانی و دانشگاهی مجرب در حوزه طراحی نظامات و سیستم‌ها، که حداقل ۱۰ سال به صورت سازمانی یا دانشگاهی در حوزه طراحی سیستم‌ها تجربه داشته‌اند، از طریق روش نمونه‌گیری گلوله برفی^۴ و قضاوتی^۵ انتخاب شدند و مورد مصاحبه قرار گرفتند و در دو مصاحبه آخر، اشباع نظری حاصل شد. بر همین اساس، سوالات پژوهش به شرح ذیل هستند:

سؤال اصلی:

الگوی تدوین نظام نظامات کارکردمحور و ارزش‌مدار چگونه است؟

1. Qualitative Content Analysis
2. Interpretive Paradigm
3. Directed Qualitative Content Analysis
4. Snowball Sampling
5. Judgmental Sampling

سؤالات فرعی:

۱. مؤلفه‌های نظام نظامات کدام است؟
۲. شاخص‌های نظامات ارزش‌مدار کدام است؟

۱-۲. کیفیت در پژوهش کیفی

- قطعاً بدون دقت علمی، پژوهش‌ها، اعم از کمی یا کیفی، بی‌ارزشند و مطلوبیت خود را از دست می‌دهند. در این زمینه، ویت‌مور و همکاران^۱ (۲۰۰۱) با بررسی ۱۳ گزارش علمی درباره اعتبار در تحقیقات کیفی، ۱۰ شاخص را به منزله شاخص‌های کیفیت تحقیق‌های کیفی ارائه کردند. این ۱۰ شاخص در قالب چهار شاخص اولیه (اصلی) و شش شاخص ثانویه به شرح ذیل هستند:
۱. **معتبر بودن:**^۲ آیا نتایج تفسیری دقیق از معانی ذهنی مشارکت‌کنندگان است؟ در این پژوهش سعی شده است تا با مرور چندگانه متن‌های مصاحبه، تفسیری دقیق و مبتنی بر واقعیت خلق شده از سوی ذهن مشارکت‌کنندگان ارائه شود.
 ۲. **صحت:**^۳ آیا نظریات متفاوت شرکت‌کنندگان شنیده می‌شود؟ در این تحقیق، سعی شده است تا آرا و دیدگاه‌های متفاوت همه افراد درگیر در مصاحبه در نتایج تحقیق انعکاس داده شود.
 ۳. **انتقادی:**^۴ آیا یک ارزیابی انتقادی از همه جنبه‌های تحقیق وجود دارد؟ در این تحقیق، سعی شده تا همه ابعاد درگیر در حوزه تحقیق، با نگاه انتقادی، مورد مطالعه قرار گیرند.
 ۴. **یکپارچگی:**^۵ آیا مفاهیم به دست آمده در طی پژوهش، با اهداف پژوهش یکپارچگی دارند؟ در این تحقیق سعی شده است تا یکپارچگی در کل فرایند تحقیق اعمال شود.
 ۵. **حساسیت:**^۶ آیا پژوهشگران نسبت به موضوع تحقیق، مشارکت‌کنندگان و یافته‌ها حساس هستند و آن را جدی گرفته می‌گیرند؟ در این تحقیق، سعی شده پژوهشگران موضوع مورد مطالعه را مهم بدانند و در اجرای آن جدیت داشته باشند
 ۶. **تجانس:**^۷ آیا فرایند تحقیق و منابع استفاده شده در تحقیق در تناسب و تجانس با موضوع اصلی تحقیق بوده‌اند؟ در این تحقیق، همه سؤال‌های مطرح‌شده در مصاحبه‌ها و

-
1. Whittemore
 2. Credibility
 3. Authenticity
 4. Critical
 5. Integrity
 6. Sensitivity
 7. Congruence

همچنین افراد منتخب برای شرکت در مصاحبه، با موضوع پژوهش در تجانس کامل بوده‌اند.

۷. **خلاقیت:**^۱ آیا پژوهش حرف جدیدی برای گفتن دارد یا همان ایده‌های کهنه را در پوششی نو مطرح کرده است؟ در این مورد، می‌توان گفت که تحقیق به عوامل جدید و نویی در زمینه مورد پژوهش منتج شد.

۸. **عمق:**^۲ تشریح مفصل و مبسوط جزئیات، به یافته‌های پژوهش غنا می‌بخشد؟ در پژوهش حاضر، تلاش شده است با تشریح عمیق یافته‌ها، کیفیت قابل قبولی برای تحقیق ایجاد شود.

۹. **انحراف:**^۳ آیا شرایط با کنش‌های انحرافی نیز در نظر گرفته شده‌اند؟ گاهی اوقات، در نظر گرفتن چنین مواردی، فهم موضوعات بررسی‌شده را فراهم می‌کند. در این پژوهش، سعی شد نسبت به این موضوع حساسیت لازم وجود داشته باشد.

۱۰. **زمینه مفاهیم:**^۴ یافته‌هایی که از زمینه و شرایط طبیعی مطالعه‌شده استخراج نشده باشند، نمی‌تواند علل اصلی پدیده‌ها و وقایع را تفسیر و معنا کند. در این تحقیق، همه یافته‌ها برخاسته از تجارب و تفاسیری است که مشارکت‌کنندگان در محیط کاری و اجتماعی خود نسبت به موضوع مطالعه‌شده، ارائه کرده‌اند.

۳. یافته‌های پژوهش

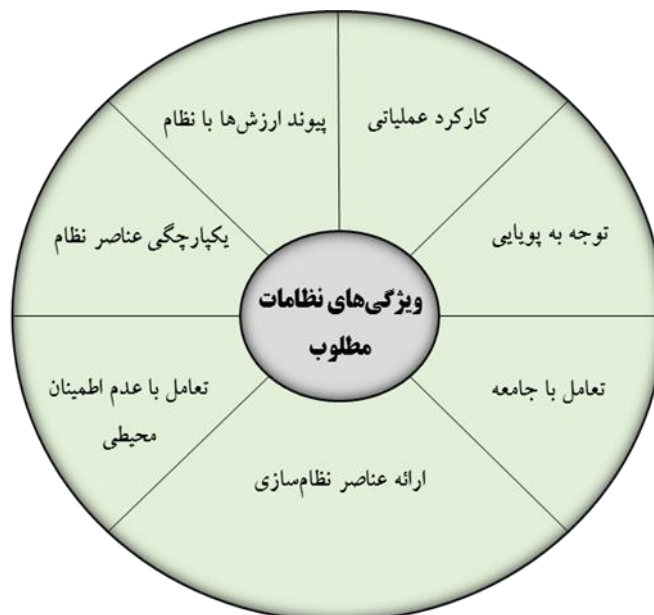
در ابتدا، مصاحبه‌هایی با ۵ نفر از خبرگان و مدیران سازمان ارزش‌مدار مورد صورت گرفت تا ویژگی‌های نظامات مطلوب از دید آنها استخراج شوند و بتوانند به‌عنوان معیاری برای ارزیابی و سنجش مدل طراحی‌شده نهایی و مفاهیم مشابه با نظام شوند. سپس با ۱۲ نفر از خبرگان سازمانی و دانشگاهی مصاحبه شده و فایل صوتی این مصاحبه‌ها تبدیل به متن گردیده^۵ و مورد مرور چندگانه توسط پژوهشگران و متخصصان قرار گرفته است. مبنای روش تحلیل محتوای کیفی، مرور متن مصاحبه‌ها توسط چند پژوهشگر خبره و احراز فرایند سه سویه‌سازی^۶ است. طی این فرایند مثلث‌بندی، پژوهشگرانی با دیدگاه‌های مختلف، از زوایای متنوع متون مصاحبه را

-
1. Creativity
 2. Depth
 3. Deviation
 4. Contextualization
 5. Transcription
 6. Triangulation

بررسی می‌کنند و کدهای نهفته در آنها را استخراج می‌نمایند. از مزایای این فرایند، استفاده بهره‌ورانه از مصاحبه‌ها و رمزگشایی از ابعاد مختلف آنهاست که منجر به نتیجه‌گیری جامع و همه‌جانبه‌نگر می‌شود (Natow, 2019). هرکدام از پژوهشگرانی که مصاحبه‌ها را مورد مطالعه قرار داده‌اند، کدهایی که از منظر آنها بیانگر نکات کلیدی است را طراحی می‌کنند، سپس این کدها مورد تطبیق چندگانه توسط پژوهشگران قرار گرفته و در نهایت، کدهایی که مورد توافق آنهاست، برای مراحل بعدی تحلیل انتخاب می‌شوند. در مراحل بعدی، کدها به مقوله، و مقوله‌ها نیز به مضمون تبدیل می‌شوند که باز هم مورد توافق همه پژوهشگران هستند. در بخش بعد، ابتدا ویژگی‌های نظام‌های مطلوب از دیدگاه خبرگان ارائه شده و سپس به تحلیل مصاحبه‌ها برای طراحی نظام پرداخته می‌شود.

۱-۳. ویژگی‌های نظام‌های مطلوب

پس از مصاحبه با ۵ نفر از خبرگان و مدیران سازمان ارزش‌مدار موردنظر، انتظارات آنها از نظام‌های مطلوب، در قالب ویژگی‌های آنها استخراج شدند. بر این اساس، ۷ ویژگی کلان و بنیادین شناسایی شدند که مورد تأیید هر ۵ خبره نیز قرار گرفتند. ویژگی‌های نظام‌های مطلوب، در قالب شکل شماره ۲، ارائه می‌شوند:



شکل شماره ۲. ویژگی‌های نظام‌های مطلوب

۲-۳. کدگذاری و طراحی مقوله‌ها

در گام اول، با بررسی نظرات کارشناسان که در مورد طراحی نظامات، پایه‌های بنیادین آن و ارتباط میان اجزا و عناصر آن است، سخن گفته‌اند؛ مفاهیم کلیدی استخراج شدند. در گام بعد، کدها تجميع شده و مقوله‌ها را تشکيل می‌دهند. در نهایت، ۸۷۹ کد، ۱۷۳ کد غیرتکراری و ۱۲ مقوله مربوط به آنها استخراج شدند. ۱۷۳ کد غیرتکراری و ۱۲ مقوله مربوط به آنها در جدول شماره ۱ ارائه می‌شوند:

جدول شماره ۱. کدها و مقوله‌های مربوط به آنها

ردیف	کد	مقوله
۱	چابکی در واکنش	بداهه‌پردازی
۲	آموزش چابکی	
۳	مدیریت پیچیدگی محیط	
۴	مدیریت عدم اطمینان محیطی	
۵	عدم کارایی برنامه‌ریزی‌های دقیق	
۶	پویایی محیطی مخرب	
۷	خلاقیت	
۸	تجربه	
۹	ترکیب خلاقانه تجربه و دانش	
۱۰	نیاز به توانایی تصمیم‌گیری سریع	
۱۱	پیوند عقلانیت و تجربه در تصمیم‌گیری	
۱۲	تجربه در تصمیم‌گیری‌های پیچیده	
۱۳	تجربه موقعیت‌های مختلف تصمیم‌گیری	
۱۴	طراحی محیط‌های کنترل‌شده و آزمایشی تصمیم‌گیری	
۱۵	حل مسائل، بدون آموزش قبلی	
۱۶	حل مسائل، بدون برنامه‌ریزی	
۱۷	مدیریت سرعت تغییرات محیطی	
۱۸	لزوم نگاه غیرخطی به محیط	
۱۹	لزوم سرعت در تطبیق محیطی و راهبردی	
۲۰	تزریق چابکی در سازمان	
۲۱	پایان دوره برنامه‌ریزی‌های قطعی از پیش تعیین‌شده	
۲۲	جوشش لحظه‌ای راهبرد	
۲۳	لزوم توانایی تصمیم‌گیری‌های لحظه‌ای	
۲۴	درک ماهیت کلیدی زمان در پاسخ به محیط	
۲۵	موفقیت دستیابی به اهداف، در گرو درک اهمیت زمان	

ردیف	کد	مقوله
۲۶	لزوم تطابق دانش سازمانی، با مأموریت سازمان	رسوب‌گذاری دانش
۲۷	حذف آموزش‌های عمومی و بی‌فایده	
۲۸	تمرکز بر تخصصی‌سازی آموزش	
۲۹	تمرکز بر نیازهای آموزشی سطوح عملیاتی سازمان	
۳۰	انتقال نیازسنجی آموزشی، از مدیریت به سطوح عملیاتی	
۳۱	عارضه فراموشی آموزش‌ها	
۳۲	کاربردی کردن آموزش‌ها	
۳۳	شناسایی دانش به‌روز در هر حوزه	
۳۴	ایجاد بستر دسترسی به دانش به‌روز برای هر حوزه	
۳۵	افزایش انگیزه کارمندان به دسترسی به دانش به‌روز	
۳۶	تقویت روحیه کاوش و پژوهش در اعضا	
۳۷	پیوند منافع اعضای سازمان، با کسب دانش به‌روز در حوزه خود	
۳۸	استمرار آموزش در فرایندهای سازمانی	
۳۹	کشف نیازهای آموزشی در طی زیست سازمانی	
۴۰	لزوم آزادی افراد در استفاده از آموزش‌های خارج از سازمان	
۴۱	نهادینه کردن ولع کسب دانش در افراد	
۴۲	رفع محدودیت و موانع ارتقای تحصیلات کارکنان	
۴۳	رفع بروکراسی‌های زائد در مسیر آموزش	
۴۴	هدف و اولویت قرار دادن شناسایی نیازهای آموزش افراد	
۴۵	نیازسنجی آموزشی فرد محور	
۴۶	سناریوپردازی نیازهای آموزشی افراد	
۴۷	توجه ویژه به نیازهای موردنیاز در آینده	
۴۸	ارزیابی آموزش‌های فعلی، در برابر نیازهای امروز سازمان	
۴۹	ارزیابی آموزش‌های فعلی، در برابر نیازهای آتی سازمان	
۵۰	تثبیت و ذخیره‌سازی دانش و تجربه سازمانی	
۵۱	توجه به عدم تکرار تجارب	
۵۲	اطمینان از شفافیت راهبردهای کلان سازمان برای زیرمجموعه‌ها	جهش تفهیمی - موضعی استراتژی
۵۳	تفسیر راهبردهای کلان سازمان در زیر نظام‌های مختلف	
۵۴	شفافیت راهبردهای کلان سازمان برای همه اعضا	
۵۵	شفافیت راهبردهای هر زیر نظام برای اعضای آن زیر نظام	
۵۶	عینی و مفهومی تفسیر نمودن راهبردها	
۵۷	ترجمه عملیاتی راهبردها	
۵۸	ایجاد توانایی در مدیران زیر نظام‌ها، برای درک و تفسیر راهبردهای کلان سازمان	
۵۹	ایجاد توانایی در مدیران زیر نظام‌ها، برای ترجمه راهبردهای کلان سازمان به راهبردهای عملیاتی زیر نظام مربوط به خود	

ردیف	کد	مقوله
۶۰	تأکید بر آگاهی اعضای سازمان از راهبردهای کلان سازمان و راهبردهای زیر نظام مربوط به خود	جهش تفهیمی - موضوعی استراتژی
۶۱	تأکید بر آگاهی اعضای سازمان، از اهمیت نقش خود در عملیاتی نمودن راهبردها	
۶۲	تأکید بر راهبردهای اصلی سازمان، به عنوان ورودی راهبردی زیر نظامها	
۶۳	توانایی زیر نظامها در استفاده ابزاری از راهبردهای اصلی سازمان در طراحی راهبردهای خود	
۶۴	لزوم تأیید ارتباط میان راهبردهای هر زیر نظام، با راهبردهای اصلی سازمان	
۶۵	شکسته شدن راهبردهای هر زیر نظام، برای واحدها و زیرمجموعه‌های مختلف آن	
۶۶	لزوم تأیید تطبیق راهبردهای زیر نظامها با راهبردهای اصلی سازمان	رصد محیطی
۶۷	پیوند تصمیم‌گیری با تفسیر محیطی	
۶۸	تأکید بر اهمیت تحلیل و مطالعه محیط در فرایندهای سازمانی	
۶۹	انعطاف‌پذیری راهبرد و ابزار، نسبت به تغییرات محیطی	
۷۰	مطالعه مستمر محیط داخلی و خارجی	
۷۱	تغییر مفهوم مرزهای سازمانی	
۷۲	مطالعه موانع و محدودیت‌های محیطی	
۷۳	مطالعه محیط سازمان به مثابه یک اکوسیستم	
۷۴	شناسایی اهرم‌های محیطی در جهت پیشبرد اهداف	
۷۵	راهبری تحلیل محیطی، متناسب با اهداف سازمانی	
۷۶	عدم پذیرش اطلاعات محیطی منحرف‌کننده اهداف سازمان	
۷۷	حذف پیش‌فرض‌ها در تحلیل و مطالعه محیط	
۷۸	بازتعریف ماهیت و نقش عناصر محیطی	
۷۹	تحلیل روندهای محیطی	
۸۰	نگاه هم‌زمان طولی و مقطعی، در مطالعه محیطی	تبارشناسی و تحلیل گپ
۸۱	معماری آرمان شهر برای هر نظام	
۸۲	راهبری نظام، مبتنی بر انگاره‌های آرمان شهر سازمانی	
۸۳	تبارشناسی نظام	
۸۴	ارزیابی موفقیت‌ها و شکست‌های نظام	
۸۵	تبیین آینده مطلوب و محتمل نظام	
۸۶	ارزیابی تفاوت میان آینده مطلوب و محتمل نظام	
۸۷	ارزیابی راهبردهای نظام، بر مبنای آینده هدف‌گذاری شده نظام	
۸۸	اصلاح راهبردهای فعلی، بر مبنای آینده هدف‌گذاری شده سازمان	
۸۹	طراحی و انتخاب ابزارها، بر مبنای موقعیت فعلی و آینده سازمان	
۹۰	در نظر گرفتن شاخص کاتالیزوری ابزار، در تحقق اهداف حال و آینده سازمان	
۹۱	پیوند لجستیک، با آینده هدف‌گذاری شده سازمان	
۹۲	پیوند لجستیک، با موقعیت فعلی سازمان	
۹۳	مطالعه هدفمند و انتقادی گذشته نظام	
۹۴	تطبیق موقعیت امروز، با اهداف گذشته سازمان	

ردیف	کد	مقوله
۹۵	تأکید بر کاربرد تکنولوژی در سازمان	راهبری استراتژیک فناوری
۹۶	همسان‌سازی تکنولوژی با نیازها و مأموریت‌های سازمان	
۹۷	بازتعریف مفهوم تکنولوژی در سازمان	
۹۸	طراحی روش‌ها و فرایندهای حل مسئله مبتنی بر علم و دانش، به‌مثابه تکنولوژی	
۹۹	تأکید بر اهمیت IT در سازمان	
۱۰۰	افزایش سرعت پردازش سازمانی از طریق IT	
۱۰۱	زدودن تأخیرهای ناشی از بروکراسی در سیستم، از طریق IT	
۱۰۲	مدیریت یکپارچگی عناصر هر نظام و نظام‌ها از طریق IT	
۱۰۳	نگرش بایولوژیک به اجزای هر نظام و ارتباطش با نظام‌های دیگر، مبتنی بر فناوری اطلاعات	
۱۰۴	نگاه سرمایه محورانه، به هزینه‌های پیاده‌سازی و کاربرد فناوری	
۱۰۵	نگاه مرز زدایی و تسهیلگری به پیاده‌سازی و کاربرد فناوری	راهبری استراتژیک استعداد
۱۰۶	بازتعریف مفهوم استعداد و دخیل نمودن عناصر غیرانسانی	
۱۰۷	نفوذ اصلاحات مفهومی استعداد در سطوح مدیریتی	
۱۰۸	طراحی شاخص‌های استعداد، متناسب با نیازهای سازمان	
۱۰۹	شناسایی افراد مستعد، با توجه به شاخص‌های استعداد در سازمان و نیازهای سازمانی	
۱۱۰	یکسان نگریستن افراد از منظر دارا بودن استعداد	
۱۱۱	تلاش در جهت کشف استعداد افراد، مبتنی بر نیازهای سازمان	
۱۱۲	برنامه‌ریزی مستمر در جهت رشد و پرورش استعدادهای افراد	
۱۱۳	شناخت دقیق افراد و ویژگی‌های آنها	
۱۱۴	مطالعه مستمر استعدادهای موردنیاز فعلی و آتی سازمان	
۱۱۵	تأکید بر اهمیت جانشین پروری در سازمان	بسترسازی ساختاری ارزش‌پذیری
۱۱۶	شناسایی افراد مناسب جهت جانشینی پست‌های سازمان	
۱۱۷	زدودن فرهنگ غلط بدبینی به جانشین‌پروری	
۱۱۸	تأکید بر نقش ساختار، در شکل‌دهی رفتاری اعضا	
۱۱۹	تبلور ارزش‌های سازمان، در ساختار و تاروپود سازمان	
۱۲۰	تأکید بر عدالت به‌عنوان بستر پذیرش ارزش	
۱۲۱	موج زدن عدالت در ساختار سازمانی	
۱۲۲	عینیت بخشیدن به عدالت و ملموس کردن آن برای همگان	
۱۲۳	عدالت در پرداخت	
۱۲۴	عدالت در ارتقای جایگاه	
۱۲۵	عدالت در توزیع فرصت‌ها	عدم تبعیض برخوردی سیستم با مدیر و کارمند
۱۲۶	کارکرد سلیبی و ایجابی عدالت	
۱۲۷	عدم تبعیض برخوردی سیستم با مدیر و کارمند	
۱۲۸	تأکید بر تخصص در انتصابات سازمانی به‌عنوان بستر ساز پذیر ارزش از جانب اعضا	

ردیف	کد	
۱۲۹	اطمینان افراد از تخصص مدیرانشان	بسترسازی ساختاری ارزش‌پذیری
۱۳۰	توجه به ماهیت خردگرایانه انسان در ساختار سازمان	
۱۳۱	تأکید بر درک عقلانیت ساختار سازمان از جانب اعضا	
۱۳۲	تأکید بر تعامل ساختار و انسان	
۱۳۳	اهمیت نقش ساختار سازمان، در تربیت اعضا و ارزش‌پذیری آنها	
۱۳۴	اجتماعی‌سازی مستمر افراد با کلیت سازمان برای پذیرش ارزش‌ها	
۱۳۵	اجتماعی‌سازی مستمر افراد با نظام و سیستم مربوط به خود، برای پذیرش ارزش‌ها	
۱۳۶	استفاده از ابزارهای خلاقانه در جهت اجتماعی‌سازی افراد، برای پذیرش ارزش‌ها	
۱۳۷	توجه به نقش تعاملات انسانی، بر پذیرش باور و ارزش‌ها	بسترسازی فردی ارزش‌پذیری
۱۳۸	تأکید بر تعامل دلسوزانه و مهرورزانه مدیر، در راستای بسترسازی پذیرش ارزش	
۱۳۹	تسهیل تعامل و ارتباط میان مدیر و کارمند، در جهت بسترسازی انتقال ارزش‌ها	
۱۴۰	تعامل مستمر میان مدیر و کارمند، در جهت احساس باارزش بودن کارمند	
۱۴۱	استفاده از مدیرهای معتقد و ارزش‌مدار	
۱۴۲	استفاده از مدیرهای تعامل‌گرا	
۱۴۳	احساس عملیاتی بودن مدیر، از جانب کارمندان در راستای پذیرش صادقانه اعتقادات مدیر	
۱۴۴	جانمایی اتاق مدیر، در میان کارمندان در راستای تعامل اثربخش ارزش‌ها میان مدیر و کارمند	
۱۴۵	تأکید بر ادبیات دینی و اخلاقی در ارتباط میان کارمندان با یکدیگر	زیست‌روزمره ارزش‌ها
۱۴۶	تأکید بر ادبیات دینی و اخلاقی در ارتباط میان مدیر و کارمند	
۱۴۷	علقه میان فرد با سازمان از طریق تأکید بر ارزشمند بودن شخصیت وی	
۱۴۸	علقه میان فرد با سازمان از طریق تأکید بر ارزشمند بودن نقش و فعالیت وی در سازمان	
۱۴۹	برگزاری جلسات آزاداندیشی و رفع شبهات سیاسی و ارزش‌مدار	
۱۵۰	ایجاد اتمسفر آزادی، در بیان تفکرات عقیدتی و سیاسی توسط افراد	
۱۵۱	گفتمان‌سازی ارزشی کل سازمان	
۱۵۲	گفتمان‌سازی ارزشی سیستم موردنظر	
۱۵۳	تأکید بر عینیت‌بخشی نمادین ارزش‌ها	تصویرسازی مکتبی - منفعتی
۱۵۴	استفاده از ابزارهای جدید و خلاقیت در جهت معرفی ارزش‌ها	
۱۵۵	استمرار ارزش‌ها در زیست سازمانی	
۱۵۶	غوطه‌وری سازمان در محیط اجتماعی و پیرامونی خود	
۱۵۷	لزوم هم‌افزایی میان سازمان و محیط اجتماعی کشور	
۱۵۸	تأثیر قضاوت اجتماعی در مورد سازمان، بر روی عملکرد نظامات آن	
۱۵۹	لزوم مدیریت تصویر سازمان از جانب خودش	
۱۶۰	پیوند اعتقادی ملت با سازمان	
۱۶۱	پیوند منفعتی ملت با سازمان	

ردیف	کد
۱۶۲	عضویت هم‌زمان اعضای سازمان، در محیط اجتماعی کشور
۱۶۳	لزوم تقویت عناصر مادی و معنوی نظیر کارآمدی، قدرت، آبرو، عزت، دین، علم و دانش در تصویر اجتماعی سازمان
۱۶۴	مدیریت افکار عمومی در راستای تقویت تصویر مطلوب از سازمان
۱۶۵	فعالیت مؤثر در جهت رویارویی با فضا سازی‌های رسانه‌های بیگانه
۱۶۶	گره خوردن پذیرش مردم و منافع سازمان
۱۶۷	لزوم هم‌افزایی تصویرسازی سازمان و کشور، در جهت تعمیق ضریب نفوذ در جامعه
۱۶۸	پایان دوره محیط پذیری سازمان در همه حوزه‌ها
۱۶۹	لزوم تلاش حداکثری در جهت محیط سازی توسط سازمان در همه حوزه‌ها
۱۷۰	لزوم مطالعه و اجرایی نمودن پروژه‌های طراحی آینده و روندهای محیطی آن در همه حوزه‌ها
۱۷۱	لزوم هژمونی عمیق سازمان نسبت به دشمنان و دوستان
۱۷۲	شناسایی عناصر مؤثر بر هژمونی سازمان در حوزه‌های مختلف انتزاعی و عینی
۱۷۳	به رسمیت شناختن زیست‌بوم تش و آشوب پیرامونی سازمان و تلاش در جهت سلطه بر آن

۳-۲. استخراج مضمون‌های نهایی

همان‌گونه که در جدول بالا نیز مشخص است، ۱۲ مقوله از درون ۱۷۳ کد، استخراج شدند. حال، این مقوله‌ها باید تبدیل به مضمون شوند. بر اساس تحلیلی که پژوهشگران این پروژه نسبت به مقوله‌های استخراجی داشته‌اند، می‌توان آنها را در قالب ۳ مضمون کلان «بعد شکلی نظام‌ها»، «بعد محتوایی نظام‌ها» و «بعد محیطی نظام‌ها» دسته‌بندی کرد. نتایج این دسته‌بندی در قالب جدول شماره ۲ ارائه می‌شوند:

جدول شماره ۲. مقوله‌ها و مضمون‌های استخراج شده

ردیف	مقوله	مضمون
۱	بده‌پردازی	بعد شکلی نظام‌ها
۲	رسوب‌گذاری دانش	
۳	جهش تفهیمی - موضعی استراتژی	
۴	رصد محیطی	
۵	تبارشناسی و تحلیل گپ	
۶	راهبری استراتژیک فناوری	
۷	راهبری استراتژیک استعداد	
۸	بستر سازی ساختاری ارزش پذیری	بعد محتوایی نظام‌ها
۹	بستر سازی فردی ارزش پذیری	
۱۰	زیست روزمره ارزش‌ها	
۱۱	تصویر سازی مکتبی منفعتی	بعد محیطی نظام‌ها

این مقوله‌ها، به شرح زیر قابل تعریف هستند:

۱. **بداهه‌پردازی:** به فرایندی که طی آن، تصمیماتی که در شرایط پیش‌بینی نشده و در مدت زمانی کوتاه، اتخاذ و اجرایی می‌شوند، توسعه خلاقیت و قدرت تصمیم‌گیری گفته می‌شود.
۲. **رسوب‌گذاری دانش:** تبدیل تجارب دانشی و کاربردی سازمانی، و همچنین تجارب جهانی به اندوخته دانشی اعضای سازمان، متناسب با حوزه تخصصی آنها. این دانش باید از طریق داشبوردهای دانشی در اختیار اعضای سازمان قرار گیرد.
۳. **جهش تفهیمی - موضعی استراتژی:** تبدیل راهبردهای سازمان، به راهبردهای مرتبط با هر نظام، و همچنین ترجمه عملیاتی راهبردها در هر نظام، برای پیاده‌سازی اثربخش آنها.
۴. **رصد محیطی:** تبدیل محیط سازمان به سه بُعد، شامل الف. محیط خارج از سازمان ب. محیط خارج از هر نظام و تعامل با سایر نظامات
۵. **محیط داخلی هر نظام:** بر همین اساس، نیاز است تا رصد و پایش محیطی بر مبنای اهداف از پیش تعیین شده باشد تا اثربخشی بالایی به همراه داشته و متناسب با مأموریت‌های سازمانی پیش برود.
۶. **تبارشناسی و تحلیل گپ:** مطالعه پیشینه هر نظام شامل اهداف شکل‌گیری، مأموریت‌ها و همچنین نتایج فعالیت‌های آنها. همچنین، ترسیم آینده مطلوب و آینده محتمل هر نظام، و تحلیل شکاف میان این دو آینده در جهت طراحی راهبردهای موثر برای کاهش این شکاف و راهبری به سوی آینده مطلوب.
۷. **راهبری استراتژیک فناوری:** فناوری را می‌توان تبدیل علم به عمل تعریف نمود. بر همین اساس نیاز است تا بازتعریف فناوری در سازمان صورت گرفته، و طبقه‌بندی انواع سخت‌افزاری و نرم‌افزاری آن انجام شود. بر این مبناء، علاوه بر تکنولوژی‌های رایج، راه‌حل‌های جدید حل مسئله نیز جزء فناوری محسوب شده و باید برنامه‌ای در سازمان، جهت طراحی راه‌حل‌های اثربخش‌تر و به‌روزتر برای امور سازمانی ارائه شود.
۸. **راهبری استراتژیک استعداد:** تقسیم‌بندی استعداد، به انواع انسانی و سازمانی و تلاش در جهت کشف انواع استعدادهای مورد نیاز و تأمین و پرورش آنها.
۹. **بسترسازی ساختاری ارزش‌پذیری:** تزریق ارزش‌های کلان سازمانی، در ساختار و تار و پود سازمان.
۱۰. **بسترسازی فردی ارزش‌پذیری:** تزریق ارزش‌های کلان سازمانی، در باور و عقاید اعضای سازمان.

۱۱. زیست روزمره ارزش‌ها: بر اساس این مقوله، ارزش‌های اسلام، انقلاب، سازمان و نظام موردنظر باید از طریق نمادها، فرهنگ، سخنرانی، مراسم‌های ارزش‌مبنا، عناصر بصری جذاب، بازاریابی عقیدتی خلاقانه و غیره، به صورت مستمر در زیست سازمانی نظام قرار بگیرد. البته انتقال ارزش‌ها باید به گونه‌ای باشد که اجبار و دلزدگی در پذیرش ارزش را در پی نداشته باشد.

۱۲. تصویرسازی مکتبی - منفعتی: پیوند منافع مادی و غیرمادی اعضای جامعه با بقا و استمرار حیات سازمان؛ به گونه‌ای که هم افرادی که از نظر ایدئولوژیک با سازمان همسو هستند، بقای سازمان را برای خودشان ضروری بدانند و هم افرادی که واگرایی ایدئولوژیک نسبت به سازمان دارند.

۱۳. راهبری هژمونیک سازمان: تلاش در جهت تطبیق با تغییرات محیطی بسیار مطلوب و مناسب است؛ ولی اینکه سازمان، همیشه محیط‌پذیر و در حال پاسخ دادن به جریانات محیطی باشد، قابل قبول نیست. محیط‌سازی و طراحی آینده در حوزه‌های مأموریتی سازمان، باید به یکی از اصلاحات اساسی در ساختار آن تبدیل شوند. زمانی که سازمان صرفاً محیط‌پذیر باشد، حتی در صورت طراحی بهترین نظامات برای آن، باز هم در حال بازی در زمین دیگران است و در واقع، این دیگران هستند که جهت‌گیری فعالیت نظامات سازمان را تعیین می‌کنند. در این صورت، نظامات طراحی شده توانایی پاسخ‌گویی به اهداف کلان را نخواهند داشت. بر همین اساس، سازمان باید به جریان‌سازی و طراحی روندهای محیطی فعلی و آتی بپردازد تا سیاست‌گذار و قانون‌گذار میادین مختلف باشد، نه صرفاً یک بازیگر معمولی.

۳-۳. مفهوم‌سازی اکوسیستم نظامات سازمان

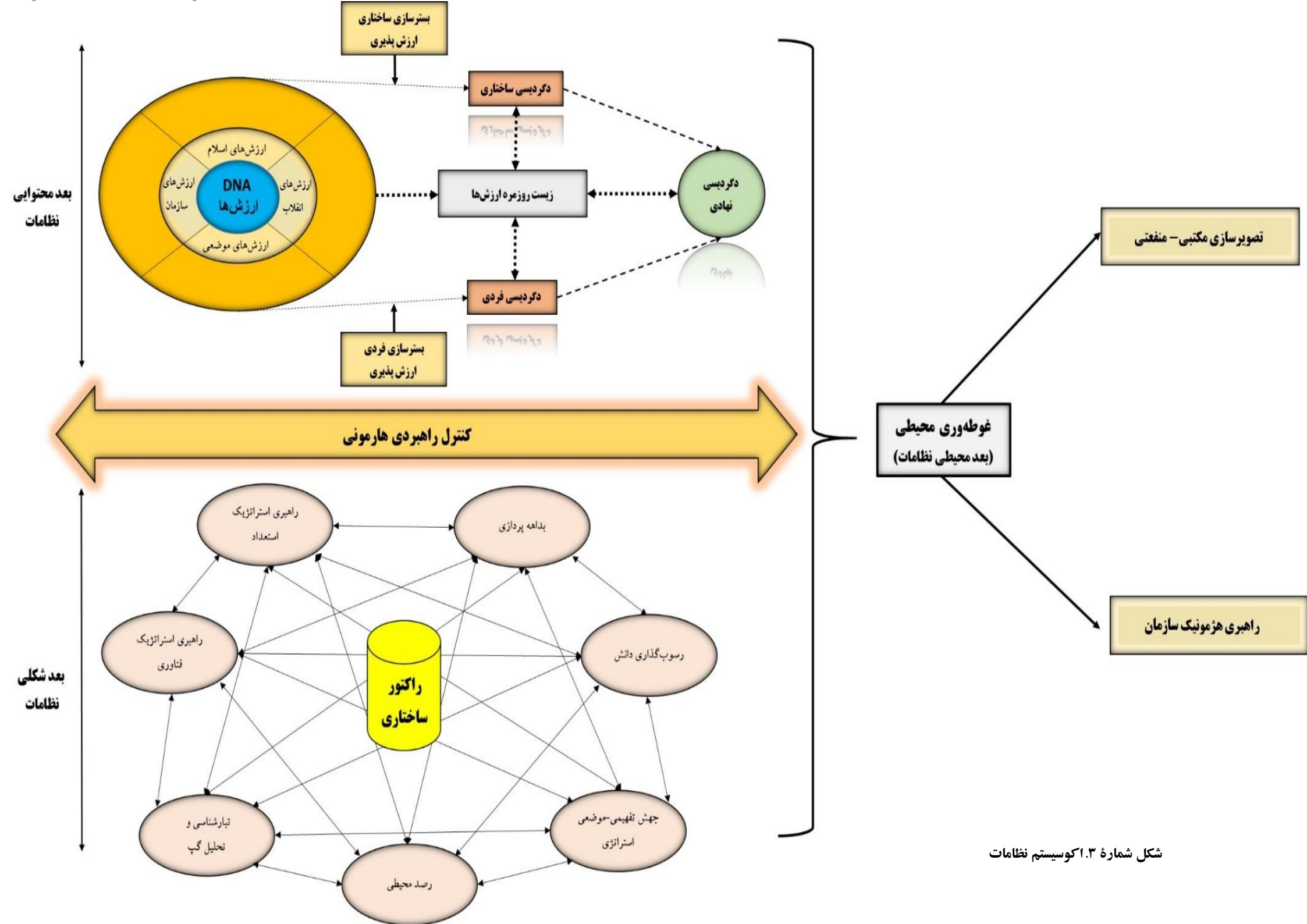
با توجه به نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه با خبرگان و استخراج و استنباط ۱۷۴ کد، ۱۲ مقوله و ۳ مضمون، می‌توان ترکیب و تعامل میان آنها را در قالب یک مدل مفهومی تشریح کرد. بر اساس مضمون‌های استخراجی که شامل بُعد «شکلی نظامات»، «محتوایی نظامات» و «محیطی نظامات» است، نتیجه گرفته می‌شود که ماهیت و عملکرد نظامات سازمان، با این سه بُعد گره خورده است و برای طراحی نظامات مطلوب و مبتنی بر اهداف و ارزش‌های سازمان، باید این سه بُعد، به صورت هم‌زمان مورد مطالعه و پیاده‌سازی قرار گیرند تا هم‌افزایی میان آنها، موجب دستیابی به اهداف سطوح کلان سازمان و همچنین زیرمجموعه‌های آن باشد.

بُعد شکلی نظامات، با اشاره به حوزه‌های عملکردی و بهره‌ورانه، تلاش می‌کند تا با اجرایی‌سازی اصول اساسی و پایه‌های بنیادینی که بیانگر مقوله‌های هفت‌گانه مرتبط با آنهاست، ویژگی‌های عملکردی نظامات مطلوب را تضمین نماید. راه‌گشا و قابلیت اجرا، ثبات و استحکام، انعطاف‌پذیری، مبتنی بر اهداف سازمان، حذف اثرات مخرب بروکراسی، استعداد پروری، بومی بودن و روزبه‌روز نو شوندگی، از ویژگی‌های بُعد شکلی نظامات و اصول طراحی‌شده آن است که نشأت گرفته از انتظارات مقام معظم رهبری است.

بُعد محتوایی نظامات، با اشاره به حوزه‌های ارزشی و معنویت‌گرایانه، تلاش می‌کند تا با اجرایی‌سازی اصول اساسی و پایه‌های بنیادینی که بیانگر مقوله‌های سه‌گانه مرتبط با آنهاست، نظامات را از منظر ارزش‌مداری، در درجات متعالی حفظ کرده و ارزش‌ها را به‌جای عادت، تبدیل به باور نماید. توجه به روابط عاطفی و معنویت‌گرایی، تقویت شور انقلابی و شمولیت ارزش‌های دینی و انقلابی، از ویژگی‌های بُعد محتوایی نظامات و اصول طراحی‌شده آن است که نشأت گرفته از انتظارات مقام معظم رهبری است.

بُعد محیطی نظامات، با اشاره به پیوند اجتماعی و غوطه‌وری محیطی سازمان، درصدد است تا با مدیریت ارتباطات مناسب خود با جامعه، نه‌تنها از ضربه خوردن ماهیت سازمان و عملکرد نظامات آن جلوگیری کند، بلکه سبب توسعه و پیشرفت چشمگیر عملکرد و جهت‌گیری‌های اثربخش سازمان شود. این بُعد، شامل دو مقوله بسیار مهم تصویرسازی مکتبی - منفعتی و راهبری هژمونیک سازمان است که تلاش دارد تا افکار عمومی را در جهت منافع کشور و سازمان مدیریت کرده و با تصویرسازی‌های مناسب، منفعت مردم را با حیات قدرتمند سازمان پیوند بزند؛ همچنین سعی دارد تا با طراحی محیط و معماری آینده، نسبت به دوستان و دشمنان خود، هژمونی پیدا کند. لازم به ذکر است که حتی اگر تمام نظامات سازمان عملکرد مناسبی داشته باشند، ولی توجهی به بعد محیطی نظامات نشود، با توجه به زیست سازمان و اعضای آن در میان جامعه و متأثر شدن از یکدیگر، نتایج حاصل معتبر و متناسب با اهداف نخواهند بود. نکته نهایی اینکه وظیفه پیاده‌سازی این بُعد، با ستاد کل سازمان است و به‌صورت مستقیم، مرتبط با نظامات و وظایف آنها نیست.

در قالب شکل شماره ۳، مدل مفهومی اکوسیستم نظامات، نمایش داده می‌شود:



همان طور که در شکل بالا مشخص است، سه بُعد شکلی، محتوایی و محیطی نظامات، در قالب یک اکوسیستم در تعامل با یکدیگر هستند و مبتنی بر ارتباطات صحیح این ابعاد، می‌توان اطمینان حاصل کرد که نظامات سازمان، قابلیت اثربخشی عملکردی و ارزشی را به صورت توانمند خواهند داشت. استعاره اکوسیستم، اشاره به یک ابر محیط^۱ یا ابر سیستم^۲ دارد که عناصر آن در حال تعامل و ارتباط پویا با یکدیگر هستند و هم‌افزایی میان آنها منجر به دستیابی اکوسیستم به اهداف کلانش می‌شود. بر اساس ادبیات پژوهشی، یک اکوسیستم عبارت است از: یک سیستم بیولوژیکی که شامل تمام موجودات آن سیستم، و تعاملات میان آنها است (Gawer & Cusumano, 2014). یکی از ویژگی‌های نادیده انگاشته شده زیست‌بوم‌ها این است که می‌توانند عوامل مرتبط باهم که به صورت مستقل عمل می‌کنند را به بهترین شکل مدیریت کنند. معمولاً هدف از طراحی و مدیریت زیست‌بوم، استخراج یک برآیند اصلی، از تعامل میان بازیگران آن است که خروجی نهایی زیست‌بوم را مشخص می‌نماید. برای مثال، هدف از مطالعه و بررسی زیست‌بوم کسب‌وکار، مدیریت بازیگران مداخله‌گر و مؤثر، در جهت دستیابی به کارآمدی عملکرد بنگاه‌های موجود در آن زیست‌بوم است (Tsujimoto et al, 2018). در محیط‌های پویا و پیچیده که عوامل مختلف و بعضاً ناهمگونی، بر خروجی عملکردی یک بنگاه اثرگذار هستند، نیاز است تا علاوه بر بررسی آثار مستقیم آن عوامل بر عملکرد بنگاه، ارتباط میان آنها با یکدیگر نیز مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد. در دنیای واقعی، این عوامل دارای اثرگذاری غیرخطی بر بنگاه هستند که ناشی از ارتباط پیچیده، عمیق و تعاملی میان آنهاست. در نظر نگرفتن روابط میان این عوامل در قالب یک محیط زیست‌بومی، بنگاه را در تشخیص وضعیت موجود و همچنین آینده‌نگری محیطی، دچار انحراف می‌کند. بر همین اساس، در اکوسیستم نظامات سازمان، سه بُعد شکلی، محتوایی و محیطی در حال تعامل با یکدیگر هستند و هم‌افزایی میان آنها سبب افزایش بهره‌وری و اثربخشی نظامات، در رسیدن به اهداف نظام منحصر به فرد خود و همچنین، اهداف کلان سازمان خواهد شد.

اگر به بُعد شکلی نظامات و ارتباط میان مقولات آن با یکدیگر توجه شود، یک مفهوم استعاری^۳ با عنوان «راکتور ساختاری»^۴ قرار دارد که نشان‌دهنده تأکید بر هم‌افزایی میان هفت مقوله مرتبط با بُعد شکلی نظامات است. راکتور یا همان ری‌اکتور، به معنای واکنش‌گاه است که در علوم شیمیایی و فیزیکی به‌ویژه علوم هسته‌ای، کاربرد زیادی دارد. در قالب این راکتورها، مواد

1. Mega Environment
2. Mega System
3. Metaphorical Concept
4. Structural Reactor

و مختلف به‌عنوان مواد اولیه وارد دستگاه شده و به جهت ترکیب با یکدیگر، واکنش نشان داده و محصول نهایی را تولید می‌کنند.

در این پژوهش، از مفهوم راکتور به صورت استعاری، جهت تبیین واکنش میان هفت مقولهٔ اساسی و بنیادین بُعد شکلی نظامات استفاده شده است تا بر اهمیت اجرایی و پیاده‌سازی همهٔ این مقولات و همچنین تعامل میان آنها، بر خروجی نهایی نظامات تأکید شود. با تأملی بر بُعد محتوایی نظامات، با عبارات استعاری «دگردیسی ساختاری»^۱، «دگردیسی فردی»^۲ و «دگردیسی نهادی»^۳ مواجه می‌شویم. دگردیسی یک فرایند زیستی است که طی آن یک موجود زنده پس از زاده شدن، تکامل و تحول می‌یابد. این تغییرات، برآمده از رشد و تغییر یافته‌ای است و در شکل و ساختار موجود زنده بسیار آشکار و نمایان هستند؛ مانند آنچه در دگردیسی پروانه رخ می‌دهد.

از استعارهٔ دگردیسی بدین منظور استفاده شده که انقلاب اسلامی با گذار از چهل‌سالگی خود، وارد مرحلهٔ جدیدی از تکامل خود گردیده و طبق فرمایش مقام معظم رهبری، گام دوم انقلاب برداشته شده است؛ بنابراین باید شامل دگردیسی شود. بنیان‌های زیرمجموعهٔ نظام جمهوری اسلامی نیز باید بخشی از این دگردیسی باشند. حال، با تمرکز بر این سازمان، این مفهوم استعاری دگردیسی را دقیق‌تر می‌توان تبیین نمود. نیاز است تا بُعد محتوایی نظامات سازمان، دچار دگردیسی شده و اعتقادات و ارزش‌های انقلاب، اسلام، سازمان و زیر نظامات منحصربه‌فرد خود را که با مفهوم استعاری «DNA ارزش‌ها» مطرح شده است، از عادت‌مداری، به باور‌مداری تغییر وضعیت دهد. دئوکسی ریبونوکلیک/سید (DNA)، به عنوان مولکول غالب و مسلط بر هر سلولی محسوب می‌شود. این مولکول شامل اطلاعات حیاتی است که از نسلی به نسل بعد منتقل می‌شوند. DNA نه تنها باعث هماهنگ‌سازی روند ساخت خود می‌شود، بلکه به ساخت مولکول‌های دیگر (پروتئین) نیز جهت می‌بخشد. در صورتی که مولکول DNA دستخوش تغییر اندکی شود، این امکان وجود دارد که عواقب جدی برای سلول در پی داشته باشد. اگر این تغییرات فراتر از حدی باشند که دیگر امکان بازیابی یا بازسازی نقص به وجود آمده نباشد، در آن صورت سلول خواهد مرد. به همین جهت، ارزش‌ها، نقش DNA را در سازمان بازی می‌کنند که باید به تک‌تک عناصر نظامات تزریق شوند تا سبب دگردیسی‌های ساختاری و فردی و در نهایت، دگردیسی نهادی شوند. البته نکتهٔ مهم این است که نمی‌توان بدون بسترسازی و طراحی زیرساخت مناسب، این ارزش‌ها را با عمق وجود نظامات تزریق نمود؛ بنابراین، باید سه مقولهٔ

1. Structural Metamorphosis
2. Individual Metamorphosis
3. Institutional Metamorphosis

بسترسازی ساختاری ارزش پذیری، بسترسازی فردی ارزش پذیری و زیست روزمره ارزش‌ها، به صورت موازی و هم‌زمان و البته مستمر، در بنیان نظامات اجرایی شوند. مسئله نهایی این است که برای اطمینان از تعادل اجرایی، دو بُعد شکلی و محتوایی نظامات، باید مطالعه و پیاده‌سازی شده، و به صورت مستمر تحت کنترل باشند و این امر، تحت مفهوم «کنترل راهبردی هارمونی» در قالب اکوسیستم نظامات سازمان، ارائه شده است.

۴. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش به دنبال طراحی الگوی تدوین نظامات یک سازمان ارزش‌مدار و نظامی خاص و ارزش‌مدار بوده است. بر همین اساس، بر مبنای مصاحبه با خبرگان سازمانی و دانشگاهی، ویژگی‌های نظامات مطلوب استخراج شده و سپس به تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده در حوزه طراحی نظام نظامات، پرداخته شد. بر این اساس، مصاحبه‌ها از طریق روش تحلیل محتوای کیفی مورد مطالعه قرار گرفته و ۱۷۴ کد، ۱۲ مقوله و ۳ مضمون استخراج شدند. مبتنی بر روش تحلیل محتوای کیفی، بعد از تحلیل مصاحبه‌ها، کدهایی استخراج شدند که بیانگر مفاهیم نهفته در اندیشه خبرگان است. در گام بعدی، کدهایی که به یک مفهوم واحد اشاره دارند، تجمیع شده و مقوله‌ها را تشکیل دادند. در نهایت، کدها نیز تجمیع شده و مضمون‌ها طراحی شدند. طبق فرایند ذکرشده، مضمون‌های بعد شکلی نظامات (شامل مقوله‌های بداهه‌پردازی، رسوب‌گذاری دانش، جهش تفهیمی - موضعی استراتژی، رصد محیطی، تبارشناسی و تحلیل گپ، راهبری استراتژیک فناوری، راهبری استراتژیک استعداد)، بعد محتوایی نظامات (شامل مقوله‌های بسترسازی ساختاری ارزش پذیری، بسترسازی فردی ارزش پذیری و زیست روزمره ارزش‌ها) و بعد محیطی نظامات (شامل مقوله‌های تصویرسازی مکتبی - منفعتی و راهبری هژمونیک سازمان) حاصل شدند. در نهایت، مدل مفهومی اکوسیستم نظامات سازمان که حاصل تعامل سه بعد ذکرشده است، طراحی شد.

بر این اساس، نتیجه گرفته شد که برای اثربخشی عملکردی و محتوایی نظامات، باید این سه بعد به طور هم‌زمان اجرایی شوند. بعد محیطی نظامات، توسط رهبری سازمان قابلیت اجرایی دارد و ابعاد شکلی و محتوایی نظامات، باید به صورت جداگانه توسط هر کدام از نظام‌ها اجرایی شوند. البته یک واحد یا بخش مستقلی در سازمان باید وجود داشته باشد تا مسئولیت نظارت بر چگونگی و کیفیت معماری نظامات را که هر نظام به طور جداگانه اجرایی می‌کند، بر عهده بگیرد. در نهایت، اکوسیستم نظامات سازمان بر اساس ویژگی‌های مطلوب نظامات که بر مبنای انتظارات مدیران ارشد سازمان استخراج شده‌اند، با سایر مفاهیم مرتبط با نظام مورد مقایسه و

ارزیابی قرار گرفت و طی مصاحبه‌ای که با ۴ نفر از خبرگان سازمانی و دانشگاهی صورت گرفت، مشخص شد که مفهوم بدیع اکوسیستم نظامات، با توجه به ویژگی‌های مطلوبی که از جانب مدیران ارشد سازمان مطالبه شده بودند، دارای برتری جامع نسبت به سیستم است. مبتنی بر یافته‌ها، سؤال اصلی پژوهش که به ارائه الگوی تدوین نظامات می‌پردازد، پاسخ داده شده است. اکوسیستم نظامات سازمان به عنوان یک الگوی جامع که دربرگیرنده انتظارات مدیران سازمان ارزش‌مدار موردنظر و همچنین متضمن ویژگی‌های متعالی ارزشی و عملیاتی است، قابل‌ارائه است.

از سوی دیگر، در پاسخ به سؤال فرعی اول پژوهش که به مؤلفه‌های نظام نظامات اشاره دارد، باید به سه بُعد محتوایی، شکلی و محیطی اشاره نمود که هم‌افزایی میان آنها منجر به پویایی نظامات و بیشینه شدن اثربخشی و بهره‌وری آنها می‌شود. درواقع با تعامل هم‌زمان این سه بُعد، ویژگی‌های ارزشی، عملیاتی و اجتماعی نظامات قابل پیاده‌سازی خواهند بود. در پاسخ به سؤال فرعی دوم پژوهش که به شاخص‌های نظام ارزش‌مدار اشاره دارد، باید به زیرمجموعه‌های سه بُعد شکلی، محتوایی و محیطی اشاره کرد. اکوسیستم نظامات که بر پایه سه بعد اصلی طراحی شده است، درواقع دارای پایه و بنیان نهادی است که ناشی از ارائه تعاریف و ویژگی‌های مطلوب نظامات بر مبنای نظر مدیران ارشد سازمان، در جلسات مصاحبه است؛ بنابراین، از منظر عملیاتی و شکلی، یک نظام ارزش‌مدار باید مفاهیم و شاخص‌های بداهه‌پردازی، رسوب‌گذاری دانش، جهش تفهیمی - موضعی استراتژی، رصد محیطی، تبارشناسی و تحلیل گپ، راهبری استراتژیک فناوری و راهبری استراتژیک استعداد را شامل شود. از منظر ارزشی و محتوایی، باید مفهوم DNA ارزش‌ها را به درستی درک کرده و سعی در پیاده‌سازی آن در افراد و ساختار شود. بر همین اساس، شاخص‌های دگردیسی ساختاری و فردی که در نهایت منجر به دگردیسی نهادی می‌شوند، باید مورد تمرکز قرار گیرند. همچنین، از منظر اجتماعی و محیطی، مفاهیم تصویرسازی مکتبی - منفعتی و راهبری هژمونیک سازمان حوزه توجه و برنامه‌ریزی می‌باشند. در ارتباط با نسبت نظام نظامات با خود نظامات، باید گفت که نظام نظامات، به ارائه ابعاد و اصول بنیادین مشترک در تمامی نظامات می‌پردازد تا از وجود ویژگی‌های مهم و حیاتی نظام، به عنوان محور اصلی آن و مبتنی بر انتظارات مدیران ارشد سازمان، اطمینان حاصل شود. به عبارت دیگر، نظام نظامات، تعیین‌کننده اصول محوری هر نظام است تا اطمینان حاصل شود که سمت‌وسوی آنها، مطابق با ویژگی‌های مطلوب طراحی شده برای نظامات باشد.

مآخذ

- Abdelkafi, N. Tauscher, K. (2015). Business models for sustainability from a system dynamics perspective. *Organization & Environment*, 44(1), 669-678.
- Armenakis, A. Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(1), 127-142.
- Bakker, J.I. (2019). Grounded theory methodology and grounded theory method: Introduction to the special issue. *Sociological Focus*, 52(2), 91-106.
- Cocca, P. Alberti, M. (2010). A framework to assess performance measurement systems in smes. *International Journal of Production Performance Management*. 59(2), 186-200.
- Domingues, P., Sampaio, P. & Arezes, P.M. (2016). Integrated management systems assessment: A maturity model proposal. *Journal of Clear Production*, 124(2), 164-174.
- Donada, C., Mothe, C., Nogatchewsky, G. & Campos-Ribeiro, G. (2019). The respective effects of virtues and inter-organizational management control systems on relationship quality and performance: Virtues win. *Journal of Business Ethics*, 154(1), 211-228.
- Garengo, P. Sharma, M.K. (2014). Performance measurement system contingency factors: A cross analysis of Italian and Indian smes. *Production, Plan and Control*, 25(3), 220-240.
- Gawer, A. Cusumano, M.A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*. 31(3), 417-433.
- Hughes, B.P. Anund, A. Falkmer, T. (2015). System theory and safety models in Swedish, uk, dutch and Australian soad safety strategies. *Accident Analysis & Prevention*, 74(2), 271-278.
- Jardioui, M. Garengo, P. Alami, S. (2017). The impact of organizational culture on performance measurement system design, implementation and use: Evidence from Moroccan smes. *International Federation for Information Processing*, 553-559.
- Latham, J. R. & J. Vinyard. (2012). *Organization diagnosis, design, and transformation: a baldrige user's guide*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Morgeson, F., Mitchell, T. & Liu, D. (2015). Event system theory: An event-oriented approach to the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 40(4), 1-35.
- Natow, R.S. (2019). The use of triangulation in qualitative studies employing elite interviews. *Qualitative Research*, 20(2), 160-173.
- Papantonopoulos, S. (2004). How system designers think: A study of design thinking in human factors engineering. *Ergonomics*, 47(14), 1528-1548.
- Puche, J., Ponte, B. Costas, J., Pino, R. & de la Fuente, D. (2016). Systemic approach to supply Chain management through the viable system model and the theory of Constraints. *Production Planning & Control*, 27(5), 421-430.
- Ross, D.A., Jon, P.W. (2015). A definition of systems thinking: A systems approach. *Procedia Computer Science*, 44(2), 669-678.

- Skaržauskiene, A. (2008). Theoretical insights to leadership based on systems thinking principles. *Management of Organizations: Systematic Research*, 48(3), 105-120.
- Smith, Ph., Spencer, A., Billings, Ch. (2007). Strategies for designing distributed systems: Case studies in the design of an air traffic management system. *Cognitive Systems Engineering Laboratory*, 9(1), 39-49.
- Tsujimoto, M., Kajikawa, Y., Tomita, J. & Matsumoto, Y. (2018). A review of the ecosystem concept — towards coherent ecosystem design. *Technological Forecasting & Social Change*, 136(4), 49-58.
- Valdecasas, A, G., Correias, A, M., Guerrero, C., Juez J .(2009). Understanding complex systems:Lessons from auzoux's and von hagens's anatomical. *Journal of Biosciences*, 34(6), 835-843.
- Verburg, R. M., Nienaber, A.-M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N., & Rupp, D. E. (2018). The role of organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes. *Group & Organization Management*, 43(2), 179–206.
- Weshah, Gh., Manasrah, E. & Qatawneh, M. (2019). Customer relationship management systems and organizational performance: Quantitative evidence from the jordanian telecommunication industry. *Journal of Marketing Communication*, 25(8), 799-819.
- Whittemore, R., Chase, S.K., Mandle, C.L. (2001). Validity in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 11(4), 522-537.