

**Designing the Model of Organizational Complexity Drivers in Public Sector
by Looking at Redefining of Organizational Complexity**

Ebrahim Sahraee

Ph.D. student in Public Administration ,Qazvin Islamic Azad University, Qazvin, Iran,
ebrahim.sahraee@yahoo.com

Naser Poursadegh*

Associate Professor of Public Administration, Supreme National Defense University,
Tehran , Iran,(Corresponding Author) dr.naser.poursadegh@gmail.com

Naser Hamidi

Associate Professor of Industrial Management , Qazvin Islamic Azad University ,
Qazvin , Iran, Nhamidi1344@gmail.com

Ali Mohtashami

Associate Professor of Industrial Management , Qazvin Islamic Azad University ,
Qazvin , Iran, mohtashami07@gmail.com.

Abstract

Purpose: The purpose of this paper is to identify and redefine the complexity drivers of state organizations and in the form of model of the complexity drivers of governmental organizations.

Method: In this study, Grounded Theory Method (GT), which emphasizes the use of data analysis steps through open coding, axial coding and selective coding is used. The Grounded Theory Method is a method of qualitative research in which the theory of development is developed using a class of data. Also to validate the original model, the Content Validity Ratio (CVR) method was used.

Findings: After the axial coding, the number of 68 categories of the complexity drivers of governmental organizations were identified and extracted; After the validation of the survey, this number was reduced to 54 drivers to organizational complexity.

Conclusion: Based on the findings of the present study, the model of organizational complexity drivers in the Iranian public sector is characterized by looking at redefining of organizational complexity that is formed by core theories and focal categories, including 11 main categories and 54 categories.

Keyword: Future Organizations; Organizational Complexity; Organizational drivers; Grounded Theory Method(GT).

دو فصلنامه آینده‌پژوهی ایران

مقاله پژوهشی، سال پنجم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۹ صفحه ۲۴۱-۲۶۹

طراحی مدل محرک‌های پیچیدگی سازمانی در بخش دولتی ایران با نگاه بر بازتعریف پیچیدگی سازمانی

ابراهیم صحرائی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

ebrahim.sahraee@yahoo.com

ناصر پورصادق*

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران

dr.naser.poursadegh@gmail.com (نویسنده مسئول)

ناصر حمیدی

دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. Nhamidi1344@gmail.com

علی محتشمی

دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. mohtashami07@gmail.com

چکیده

هدف: هدف مقاله تعیین، شناسایی و بازتعریف محرک‌های پیچیدگی سازمان‌های دولتی در قالب مدل محرک‌های پیچیدگی سازمان‌های دولتی است.

روش: از حیث روش‌شناسی در این پژوهش از نظریه داده‌بنیاد کلاسیک (GT)، بهره گرفته شده است. این روش، روشی کیفی در تحقیق است که با طی مراحل سه‌گانه کدگذاری باز، محوری و انتخابی به دسته‌بندی داده‌ها برای دستیابی به مدل پارادایمی می‌پردازد. برای اعتباربخشی به مدل اولیه نیز از روش کمی «ارزیابی روایی محتوایی (CVR)» استفاده شده است.

یافته‌ها: پس از انجام کدگذاری محوری، تعداد ۶۸ خرده‌مقوله از محرک‌های پیچیدگی سازمان‌های دولتی شناسایی و احصا شد که پس از انجام اعتبارسنجی با توجه به نظر خبرگان، این تعداد به ۵۲ محرک پیچیدگی سازمانی تعدیل و نهایی شد.

نتیجه‌گیری: بر مبنای یافته‌های پژوهش حاضر، مدل محرک‌های پیچیدگی سازمانی در بخش دولتی ایران با نگاه بر بازتعریف پیچیدگی‌های سازمانی که از مقوله‌های اصلی و زیرمقوله‌های کانونی تشکیل شده است، شامل ۱۱ مقوله اصلی و ۵۲ زیرمقوله است.

سهم ارزش‌افزایی پژوهش: این پژوهش با افزودن بُعد جدید محرک‌های پیچیدگی قانونی بر ابعاد پیچیدگی سازمان‌های دولتی که ریشه در نوع خط‌مشی‌گذاری و اجرای آنها در ایران دارد، رویکرد نوینی در ادبیات و علم پیچیدگی باز کرده است.

واژگان کلیدی: سازمان‌های آینده، پیچیدگی سازمانی، محرک‌های پیچیدگی، نظریه داده‌بنیاد.

۱- مقدمه

امروزه علاقه بسیار رایج و علمی به مفهوم پیچیدگی، آن را به یکی از گسترده‌ترین حوزه‌های تحقیقات علمی تبدیل کرده است. رویکرد کلی به پیچیدگی (Complexity) این است که، جهان بسیار پیچیده است و سیستم‌ها برای کاهش آن به تعریف قوانین بسیار مقیدند. (وئرن و همکاران: ۲۰۱۸) به پیچیدگی، تنها به‌عنوان یک واژه نگرسته نمی‌شود، بلکه بسیاری از اندیشمندان آن را در حوزه علم قرار داده و با روش‌های علمی بررسی کرده‌اند و بر ضرورت بهره‌مندی از آن تاکید می‌کنند. (بشیری، ۱۳۹۷: ۳۵)، به پیچیده شدن دنیا اعتقاد دارد که افزایش تنوع، ارتباطات، وابستگی متقابل و سرعت در زمان واکنش از محرک‌های افزایش پیچیدگی است. نی سیج هواج و جانسون (Nesijhuvaj and Johnson) (۲۰۱۹)، نیز معتقدند: «پیچیدگی سازمانی نقش مهمی در واکنش‌های سازمان و شرکت‌ها به تغییر انگیزه‌های نوآوری ایفا می‌کنند». الکساندر (Alexander) و همکاران (۲۰۱۹)، نیز اعتقاد دارند: «سازمان‌هایی که دارای سطوح مختلف تصمیم‌گیری و زمینه‌های عملیاتی متنوع هستند، ماهیتی پیچیده دارند». اورلی و اسکی‌نو (Aureli and Schino) (۲۰۱۹) هم می‌افزایند: «پیچیدگی از تعامل عناصر غیرپیچیده ناشی می‌شود، که اغلب به دنبال قوانین ساده‌اند». همچنین وئرن و همکاران (۲۰۱۸) به سیستم‌های پیچیده و عدم درک پیچیدگی، اشاره کرده، معتقدند: «یک سیستم پیچیده می‌تواند به عنوان شبکه‌ای از روابط غیرخطی دینامیکی دیده شود. براساس این دیدگاه، اکثر سیستم‌ها به‌طور طبیعی، پیچیده‌اند» و می‌افزایند: «سیستم‌های پیچیده، به نوبه خود، نتایج معرفت‌شناختی را برای چگونگی تفکر ما ایجاد می‌نمایند؛ زیرا ما نمی‌توانیم پیچیدگی را با تمام پیچیدگی آن درک کنیم». درواقع این نگرش پاسخی به این بینش است که دانش ما از پدیده‌های پیچیده، همیشه ناقص است و ما هرگز نمی‌توانیم به نقطه‌ای برسیم که در آن همه چیزهایی که باید بدانیم را یاد گرفته‌ایم. کیو (Qiu) و همکاران (۲۰۱۹) نیز به پیچیدگی نهادی در سازمان‌های دولتی و کنش‌های حاصل از این پیچیدگی در اداره سازمان‌های دولتی اشاره کرده و معتقدند: «شکاف پژوهشی قابل توجهی در فهم چگونگی اداره پیچیدگی نهادی در سازمان‌های دولتی وجود دارد. پیچیدگی نهادی از محیط‌های خارجی (سطح کلان) و کنشگران داخلی (محیط‌های خرد) نشئت می‌گیرد و به ترتیب شامل: پیچیدگی تنظیمی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، تکاملی و ارتباطی است». آنها نتیجه می‌گیرند که این محرک‌ها می‌توانند منجر به ایجاد تضاد در سازمان‌ها شوند؛ زیرا «ما می‌بینیم که بازیگران در سازمان‌های دولتی هنگام مواجهه با انواع مختلف پیچیدگی سازمانی، پاسخ‌های متفاوتی را انتخاب می‌کنند. علاوه بر این، ما دریافتیم که منابع مختلف پیچیدگی نهادی، انواع متفاوتی از پیامدهای سازمانی را به دنبال دارد. زیرا پیچیدگی نهادی از محیط‌های کلان منجر به ایجاد تضاد در سازمان‌های بزرگ

می‌شود. در حالی که پیچیدگی نهادی ناشی از بازیگران خرد، منجر به تضاد بین عملکردها و هویت‌های سازمانی خواهد شد. بدین خاطر، چگونگی برخورد یک سازمان با پیچیدگی سازمانی به شدت به مزایای تطبیقی سازمان مرتبط خواهد بود و به سازمان در دستیابی به رقابت پایدار کمک می‌کند». ترنر و بیکر (Turner and Baker) (۲۰۱۹) نیز از تشریح حرکت قافله پیچیدگی عقب‌نمانده و معتقدند: «پیچیدگی با پیشرفت تکنولوژی، جهانی شدن، بازارهای پیچیده، تغییرات فرهنگی و هزاران چالش و فرصت مرتبط است». شیخ و همکاران (۱۳۹۷) به برخی از محرک‌های پیچیدگی و اثرات آنها اشاره کرده و بیان می‌دارند: «یافته‌های تحلیلی ما نشان می‌دهد که درجه بالایی از پیچیدگی محیطی، سازمان‌های دولتی را مجبور به اتخاذ یک رویکرد برنامه‌ریزی‌شده، از بالا به پایین، نسبت به تغییر می‌کند. درحالی‌که اثربخشی چنین رویکردی به تغییر همزمان از سوی یک محیط پیچیده محدود می‌شود». ایشان به نقل از رینی (Rainey) می‌افزایند: «درجه پیچیدگی در محیط سازمان‌های دولتی از طریق سازوکارهای پاسخگویی عمومی بیشتر افزایش می‌یابد. سازمان‌های دولتی اغلب توسط مافوق‌های سیاسی خود، رسانه‌ها و شهروندان به اهداف کلان‌تر، ارجاع داده می‌شوند». آنها در نهایت به این نتیجه می‌رسند که: «مدیران دولتی با افزایش پیچیدگی درون‌سازمانی با اتخاذ یک رویکرد برنامه‌ریزی‌شده‌تر به تغییرات واکنش نشان می‌دهند؛ یعنی هرچه اثرات، نفوذ و تعاملات قدرت درونی سازمانی و ذی‌نفعان داخلی بیشتر باشد، گرایش بیشتر به سمت تدریج و اقدام مدبرانه است. درواقع فشارهای بیشتر ناشی از پیچیدگی بیشتر، مدیر را به جای تصمیم‌گیری سریع و دگرگونی زودتر شرایط و رهایی فوری از وضع موجود به سمت عاقبت‌اندیشی و تصمیم‌گیری پخته‌تر و آمادگی بیشتر برای پاسخگویی وامی‌دارد».

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، همه محرک‌های اشاره‌شده، می‌توانند موجبات پیچیدگی سازمان‌ها باشند. اما آنچه مسلم است، با صبغه و رویکرد گذشته‌نگر احصاء این محرک‌ها و محرک‌های دیگر اگرچه با قضاوت درستی می‌تواند همراه باشد، ولیکن توجه به آینده و تاثیرگذاری برخی متغیرها یا محرک‌های پیچیدگی در سازمان‌های دولتی ایران که در قالب مدل در این تحقیق احصاء شده است، از این قاعده مستثنا بوده و بومی سازمان‌های بخش دولتی ایران است. از آنجا که مدیران سازمان‌های دولتی با این محرک‌ها مواجه‌اند برای هدایت درست سازمان و توفیقات بیشتر در آینده، ناگزیر به شناسایی محرک‌های پیچیدگی سازمانی هستند، که هرچه توفیق در این زمینه بیشتر باشد میزان حرکت به سمت حکمرانی خوب بیشتر خواهد بود. فلذا این پژوهش با ارائه مدل محرک‌های پیچیدگی سازمان‌های دولتی ایران توانسته است محرک‌های ایجاد پیچیدگی را احصاء و ارائه نماید.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سازمان‌های آینده، پیچیدگی و آینده‌پژوهی

سازمان‌ها برای مقابله با پیچیدگی‌های ناشی از تغییرات روزافزون، ناگزیر به بازتعریف مداوم محرک‌های پیچیدگی‌اند و این بازتعریف برای تمامی سازمان‌ها از جمله سازمان‌های دولتی ناظر به آینده است. بدین سبب رصد مدام آینده نیازمند شناخت ابزارها و رویکردهای متناسب با اهداف و آرمان‌های سازمانی برای تمامی سازمان‌ها از جمله سازمان‌های دولتی است. سازمان‌های دولتی زمانی مظهر پایداری و ثبات به شمار می‌آمدند، اما اخیراً سازمان‌ها با سرعت زیاد با تغییرات محیطی روبه‌رو می‌شوند. بنابراین یکی از واکنش‌های معمول به چالش‌های ناشی از محیط‌های ناپایدار، اتخاذ تغییرات سازمانی متفاوت برای تبدیل شدن به سازمانی انعطاف‌پذیر است. (واینس و همکاران، ۲۰۱۹) از زمان آغاز مطالعات سازمانی، تغییر برای سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر بوده است؛ با این حال، تغییرات تجربه‌شده سازمان‌ها در دو دهه گذشته بسیار سریع و عمیق نسبت به گذشته با اقبال مواجه شده است، زیرا تغییرات سازمانی به عنوان منبع بی‌ثباتی و پیچیدگی مورد توجه قرار گرفته‌اند. (این و اسلان، ۲۰۱۹) بنابراین بی‌توجهی به افزایش سطح ناپایداری و بی‌ثباتی محیط و داشتن فرضی اشتباه درباره بازارها یا شرایط آینده، شما را از دور خارج می‌سازد یا سازمان شما چندین سال به عقب باز می‌گردد. (کرمی و همکاران، ۱۳۹۸) از این منظر، بروز تغییرات در جامعه آینده، حاکی از آن است که سازمان‌ها در سال‌های آتی تا حد زیادی متفاوت از سازمان‌های امروزی خواهند بود. (موسوی و همکاران، ۱۳۹۸) سازمان‌های امروزی نسبت به سازمان‌های گذشته تفاوت‌های بسیاری با هم دارند و این نیازمند درک درست مفاهیم مربوط به سازمان‌های امروزی و آینده است. در این شرایط، فقدان تدابیر لازم در مواجهه با آینده برای سازمان‌های عمومی و دولتی، مساوی است با اتلاف زمان، فرصت و منابع جامعه. همان‌گونه که سلیمانی (۱۳۹۶)، شرط تامین منابع سازمان را شناخت آینده و آینده‌پژوهی می‌داند و معتقد است: «تعیین خط مشی هدفمند از طریق پیش‌بینی آینده در راستای تامین منابع، از جمله عوامل شناخت آینده به شمار می‌آید. زیرا رویارویی با آینده، شناخت و بینش صحیح نسبت به آن، توانایی‌ای است که این علم در اختیار انسان قرار داده است».

از دهه ۱۹۷۰ میلادی، «به بعد، الگوی سنتی مدیریت دولتی به سبب انعطاف‌ناپذیری و گسترده‌گی بخش دولتی، ضعف سازمان‌های دولتی در تامین انتظارات، نیازهای شهروندان و کاهش اعتماد عمومی به دستگاه‌های اداری با انتقادهای زیادی مواجه شده است». (الوانی و صباغی، ۱۳۹۷) زیرا ویژگی موکد در این الگو نظیر تداوم و ثبات، جایی برای تفکر مدیریت

ارزش عمومی نمی‌گذارد. در حالی که این نوع مدیریت به گفتمانی تبدیل شده است که به حکمرانی شبکه‌ای اعتقاد و اعتماد دارد. از سویی نیز، گفتمان سازمانی آینده بر روی مدیریت ارزش عمومی تمرکز دارد که با «حکمرانی مطلوب و شبکه‌ای» پیوند می‌خورد. در اینجا این سؤال مطرح می‌شود که تحقق مدیریت ارزش عمومی در آینده با چه رویکرد و تفکر سازمانی‌ای هموار می‌گردد؟ پاسخ روشن است، نهادینه شدن آینده‌پژوهی در سازمان‌های دولتی. آینده‌پژوهی به مثابه پارادایمی نوین در راستای بسترسازی ساخت آینده و پاسخگویی به پیچیدگی‌ها و عدم قطعیت‌های روزافزون، است. (قلیچ و همکاران، ۱۳۹۸) الوانی و صباغی (۱۳۹۷) مدیریت ارزش عمومی را یک پارادایم نوین همراه با قدرت انگیزشی نهفته تلقی کرده که می‌تواند به بازشناسی نحوه برخورد با بحران‌های سازمانی نظیر: بهره‌وری، عدالت، برابری و پاسخگویی بپردازد. همچنین در تایید ضرورت استقبال از فرایند جدید به نقل از دانایی‌فرد بیان می‌کنند: «عصر حاضر را عصر مسائل شبکه‌ای می‌توان نامید». برای حل مسائل آن نیز به نظریه هم‌شکل شدن متوسل می‌شوند که بیان می‌دارد، سیستم‌ها نیاز دارند برای برقراری ارتباط با یکدیگر از یک سطح پیچیدگی یا بالاتر از آن برخوردار باشند. از این رو برای حل مسائل سازمان‌های دولتی مدل سلسله‌مراتبی سنتی را فاقد اثربخشی دانسته و حکمرانی شبکه‌ای را مناسب دوران حاضر پیشنهاد می‌کنند و بر این باورند که در پارادایم جدید، نظام‌های مدیریت دولتی همان حکمرانی شبکه‌ای و حکمرانی خوب هستند که در بافتی از عناصر شبکه مانند حکومت، جامعه و بخش خصوصی فعالیت می‌کنند و به ارزش‌هایی چون: گسترش مشارکت در جامعه، پاسخگویی، شفافیت، عدالت و پاسخ به نیازهای مردم اعتقاد دارند. از این دیدگاه می‌پذیرند که رویکردهای سنتی در مدیریت دولتی به مدل‌های بوروکراتیک و اقتدارگرا نزدیکند، در حالی که رویکردهای نوین در مدیریت دولتی ویژگی‌های مدل‌های دموکراتیک را دارند. بنابراین برای موفقیت در این شرایط، همکاری و مساعدت شبکه‌ای از نقش‌آفرینان در سازمان‌های دولتی، نهادهای مردمی و بخش خصوصی ضرورت دارد و این وظیفه‌ای است که بر دوش سازمان‌های دولتی در حال و آینده گذارده شده است. زیرا آینده مطلوب مستلزم حکمرانی مطلوب است. در طول سه دهه گذشته، تحول عظیمی در شیوه اداره و راهبری جوامع به وقوع پیوسته است. در راستای این تحول، جوامع در جریان گذار به «حکمرانی مطلوب» قرار دارند. (کميجانی و همکاران، ۱۹۷) اینجاست که نقش و رسالت آینده‌پژوهی در رصد و مدیریت محرک‌های پیچیدگی سازمان‌های دولتی پدیدار می‌شود.

آینده‌پژوهی در اوایل قرن بیست و یکم، تبدیل به یک فرارشته جهانی با دامنه‌ای از روش‌شناسی‌ها، ادبیات و منابع غنی و پایگاه دانش عظیم شده است. هدف نهایی آینده‌پژوهی در این زمان، کمک به خلق بنیان‌های یک تمدن جدید است و حکمرانی مطلوب از نقطه نظر

طراحی مدل محرک‌های پیچیدگی سازمانی در بخش دولتی ایران با نگاه بر بازتعریف پیچیدگی سازمانی/۲۴۷

آینده‌پژوهی حکایت از همگرایی و هم‌تکاملی استلزاماتی حکمرانی مطلوب پیرامون پنج اصل ماهوی: پاسخگویی، شفافیت، مشارکت، حاکمیت قانون و کارآمدی دارد. (کمبجانی و همکاران، ۱۹۷) بنابراین، تحقق آرمان‌های سازمان‌های دولتی آینده، چون حکمرانی مطلوب و شبکه‌ای و رویارویی با پیچیدگی‌های سازمانی در تعامل با آینده‌پژوهی گره خورده است. زیرا قرن بیست و یک، قرن چالش برای سازمان‌هاست، چالش‌هایی چون: سرعت تغییرات، هرج و مرج رقابتی، اطلاعات، اینترنت، عصر محصول، تازه‌واردها، راهبرد، دگرگونی ساختار سازمانی و بهره‌گیری از کارکنان فرهیخته. لذا سازمان‌های دولتی نیز مانند همه سازمان‌ها محکوم به رصد آینده‌اند و این تنها می‌تواند با هنر آینده‌پژوهی محقق گردد؛ هنری که سازمان‌ها می‌توانند از طریق آن با رصد تغییرات و محرک‌های پیچیدگی و بازتعریف آنها در آینده از پیامدهای ناگوار پیچیدگی سازمانی در امان باشند.

پیچیدگی سازمانی

جامعه پیچیده، به اداره پیچیده نیاز دارد و این پیچیدگی، در سیر صدور فرمان از صدر به ذیل جامعه فزونی می‌یابد و بر ستون‌ها و ردیف‌های سلسله‌مراتب افقی و عمودی می‌افزاید. حاصل این پیچیدگی روزافزون، شکل‌گیری دستگاه اداری از هم‌گسیخته و نامتوازنی است که هیچ شباهتی با مدل آرمانی بوروکراسی ندارد. به طور منطقی، وقتی که هیچ متخصصی نتواند ابعاد و جنبه‌های این موجودیت بی‌سر و بن را شناسایی کند، هیچ کس قادر به راهبری و اداره آن نخواهد بود. درحالی‌که ما در جامعه امروز، ناگزیر از شناسایی و اداره آنیم. (پورعزت و همکاران، ۱۳۹۶: ۷۴) بنابراین پیچیدگی، مقوله نام‌آشنایی است که لزوم شناخت، تعریف و محرک‌های ایجاد آن در سازمان‌های دولتی، احساس می‌شود. بسیاری، علل پیچیدگی سازمانی را در سرعت تغییرات دنیای امروز دانسته و معتقدند: «سرعت تغییرات در مواجهه با سازمان‌های امروزی پیچیدگی را به چشم‌انداز سازمان افزوده است» (دانکور و ژو، ۲۰۱۹) که برای رویارویی با آن «خواستار رهبری انعطاف‌پذیرتر و انطباقی» هستند. اینان پیشنهاد می‌کنند: «کاربرد ناکافی مدل‌های رهبری سنتی، نیاز به توسعه مدل‌های مدیریتی جدید برای حل چالش‌های سازمانی پیچیده را نشان می‌دهد». اگرچه، درک مفهوم پیچیدگی عملکرد سازمانی، یک نگرانی کلیدی در تحقیقات مدیریتی است (لارسن و همکاران، ۲۰۱۸). باید اذعان کرد که بسیاری از محققان نظریه پیچیدگی را با تاکید بر غیرخطی بودن و پیش‌بینی‌ناپذیر بودن پذیرفته‌اند. (توریش، ۲۰۱۸) این نشان می‌دهد که مقوله پیچیدگی در سازمان‌ها به‌ویژه در سازمان‌های دولتی می‌تواند جایگاه خطیری داشته باشد.

از یک سو، پیچیدگی فزاینده محصولات و خدمات، به سرعت در حال تغییر در تقاضاهای بازار، یا افزایش فشار از سوی گروه‌های مختلف اجتماعی، روندهایی ایجاد کرده است که به

سازمان‌هایی نیاز دارد تا شیوه‌های جدیدی را برای حفظ موقعیت رقابتی اعمال کنند. (رادرا و همکاران، ۲۰۱۸) از سویی نیز، تغییرات محیطی، اغلب سازمان‌ها را در معرض منطق‌های نهادی قرار می‌دهد که در تضاد با دیگر منطق‌ها هستند و در گذشته در سازمان‌ها نهادینه شده و امروزه منجر به درگیری می‌شوند (واگر و ویبر، ۲۰۱۹) که در بسیاری از موارد با تقاضاهای روز جامعه انطباق ندارند. بنابراین، این سازمان‌ها هستند که باید با رویکردهای متفاوت، انطباق‌پذیری لازم را ایجاد نمایند؛ زیرا محیط‌های سازمانی قبلی، ائتلاف سازمانی و سیستم‌های حاکمیتی را به سازمان تحمیل کرده‌اند، که این عوامل مؤثر، انحراف فرایندهای تغییر سازمانی را در پاسخ به منطق‌های جدید (سیاست‌های سازمان) توضیح می‌دهند. (واگر و ویبر، ۲۰۱۹) همان‌گونه که مشاهده می‌شود، واگر و ویبر به نقش تغییرات محیطی، منطق نهادی و تعاملات سازمانی در شکل‌گیری «نقش سیاسی سازمان‌ها» و تاثیر آنها در ایجاد پیچیدگی سازمانی اشاره می‌کنند، که چنین تاثیری، چگونه در مقابل تغییرات ناشی از این منطق‌ها، نتایج تعارض گروهی را تثبیت می‌کند و به فرایند شکل‌گیری منطق‌های جدید منجر می‌شود و تاکید می‌کنند: «در تحلیل ما کاربرد مفهوم‌سازی سازمان‌ها به‌عنوان نهادهای سیاسی، نشان می‌دهد که سازمان‌ها با محیط بیرونی خود تعامل دارند و در اتخاذ نقش سیاسی از نظر مطالعات تاریخی، واکنش‌های سازمانی به پیچیدگی سازمانی را در نظر می‌گیرند». هینس (Haynes) (۲۰۱۸)، نظام‌های ارزشی در سازمان‌های دولتی و عمومی را محرک پیچیدگی سازمانی قلمداد می‌کند و معتقد است: «نظام‌های ارزشی در نظریه‌پردازی سیاست عمومی، دلالت بر این دارند که آنها عنصر کلیدی پیچیدگی‌اند و توسعه قابل توجهی را برای درک پویایی‌های باثبات و ناپدار» در سازمان‌های دولتی فراهم می‌کنند. لارسن و همکاران (۲۰۱۸) نیز در معرفی محرک‌های پیچیدگی سازمانی به هماهنگی وظایف و عملیات در سازمان اشاره کرده و اعتقاد دارند: «به جای تلقی ساختار سازمان به‌عنوان پیچیدگی، ما تاکید داریم که انواع مختلف پیچیدگی سازمانی ممکن است، اثرات عملکردی متفاوتی داشته باشند». بر این اساس، پیچیدگی وظیفه مطرح می‌شود. «پیچیدگی وظیفه معمولاً از نیاز به هماهنگ‌سازی کار با انتظارات آنهایی که یک وظیفه را طلب می‌کنند، حاصل می‌شود». لاد و پیترسون (Ladeand and Peterson) (۲۰۱۹) نیز، سازمان را به‌عنوان سیستم‌های سازگار پیچیده می‌پذیرند که در قالب سیستم‌های اجتماعی با محیط‌های پیرامون خود در تعاملند که این تعاملات، زمینه را برای پیچیدگی سازمان مهیا می‌سازد. آنها معتقدند: «سیستم‌های سازگار پیچیده، سیستم‌های اجتماعی - زیستی هستند و سازمان‌ها نیز مترداف با سیستم‌های پیچیده بوده که باید در این سیستم‌ها گنجانده شوند».

طراحی مدل محرک‌های پیچیدگی سازمانی در بخش دولتی ایران با نگاه بر بازتعریف پیچیدگی سازمانی/۲۴۹

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، مطالعه پیچیدگی در سازمان‌ها، بیش از آنکه به اندازه‌گیری عملکرد مربوط باشد، به درک آن ارتباط پیدا می‌کند. (پریرا، ۲۰۱۹: ۱۰) زیرا برخی بر این باورند که: «پیچیدگی روابط تجاری معاصر است که سازمان را قادر می‌سازد به ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار و در نتیجه، توسعه سازمانی و اجتماعی بپردازد». همچنین می‌افزایند: «به رسمیت شناختن نظریه‌های پیچیدگی به‌عنوان یک مفهومی اساسی جدید ما را قادر می‌سازد تا با تنظیم شیوه‌های مدیریت در محیط‌های سازمانی معاصر، سازمان‌ها را به‌عنوان سیستم‌های سازگار پیچیده درک کنیم». درحقیقت پیچیدگی، مفهومی چندرشته‌ای است که در چندین حوزه مختلف از دانش بررسی می‌شود. پریرا مهم‌ترین حوزه‌های دانشی برای سیستم‌های سازگار پیچیده را «حوزه علوم کسب و کار نظیر: مدیریت، تجارت، اقتصاد و مالی» می‌داند. که ارتباط تنگاتنگی با سازمان‌ها از جمله سازمان‌های دولتی دارند. وی در ادامه توصیه می‌کند: «پارادایم پیچیدگی به ما این امکان را می‌دهد که رفتار سیستم‌های پیچیده، مانند سازمان‌ها را بهتر درک کنیم». محرک‌های پیچیدگی را شناسایی کنیم و با ایجاد انعطاف و انطباق‌پذیری، میزان تاب‌آوری آن را افزایش دهیم. در این راستا، اسنایور و تارزجن (Snihur and Tarzijan) (۲۰۱۸)، از زاویه دیگری به مقوله پیچیدگی سازمانی نگاه کرده و آن را فرصتی برای سازمان می‌دانند و پیشنهاد می‌کنند: «پیچیدگی به سازمان‌ها، اجازه تمایز در برابر رقبا را می‌دهد». با این حال، همگان اذعان می‌کنند که سازمان‌ها در فرایند: «تکامل مداوم تکنولوژی و روند رو به رشد جهانی شدن، به دلیل نیاز به رویارویی با چالش‌های جدید و باقی ماندن در بازاری آشفته و رقابتی، به طور فزاینده و طبیعی پیچیده شده‌اند». (پریرا، ۲۰۱۹: ۲۷) لاجرم، گزیری نیست و باید به پذیریم: «چرخه حیات یک سازمان، رویدادهایی تاریخی را با موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی و قابل پیش‌بینی، ترکیب می‌کند» (همانجا) و این یعنی تاکید دوباره بر پیچیده بودن سازمان‌ها. در این شرایط، چابکی، پذیرش تغییر، آینده‌نگری همراه با نوآوری، نوسازی و تفکر خلاق، کلیدواژه رویارویی با پیچیدگی ناشی از موقعیت‌های پیش‌بینی‌ناپذیرند. زیرا موفقیت یک سازمان به چابکی آن بستگی دارد. تغییر باید پذیرفته شود و ما باید تغییر کنیم. سازمان‌های موفق آنهایی هستند که تغییرات برنامه‌ریزی‌شده آنها بیش از تغییرات تصادفی آنهاست. این بدان معنی است که آنها سعی می‌کنند، نوآور باشند تا از حرکت بر مبنای تمایل دیگران اجتناب کنند. درواقع سازمان‌های آینده از ثبات فرار می‌کنند و برای نوآوری، نوسازی و تفکر خلاقانه سازماندهی می‌شوند. (واگر و ویبر ۲۰۱۹)

جدول (۱) خلاصه پیشنهادی محرک‌های پیچیدگی سازمانی از نظر قدما و معاصران

نام محقق / سال	محرک‌های پیچیدگی
رحمتی و همکاران (۱۳۹۸)	تغییرات سریع محیطی، پیشرفت سریع فناوری، گسترش ارتباطات، حجم زیاد اطلاعات
کیو و همکاران (۲۰۱۹)	پیچیدگی نهادی: تنظیمی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، تکاملی و ارتباطی
الکساندر و همکاران (۲۰۱۹)	سطوح مختلف تصمیم‌گیری و زمینه‌های عملیاتی متنوع
واینن و همکاران (۲۰۱۹)	محیط‌های ناپایدار
آین و اسلان (۲۰۱۹)	تغییرات سازمانی
دانکور و ژو (۲۰۱۹)	سرعت تغییرات
واگر و ویبر (۲۰۱۹)	تغییرات محیطی
لاد و پیترسون (۲۰۱۹)	تعاملات سازمانی
اورلی و اسکینو (۲۰۱۹)	تعامل عناصر ساده
اونز و وندر ویت (۲۰۱۹)	عوامل ساختاری: رسمی سازی، تخصص‌گرایی و تمرکز، اندازه سازمان
پریرا (۲۰۱۹)	تکامل مداوم تکنولوژی و روند رو به رشد جهانی شدن
وثرمن و همکاران (۲۰۱۸)	روابط غیرخطی دینامیکی
رادرا و همکاران (۲۰۱۸)	پیچیدگی فزاینده محصولات و خدمات، سرعت در حال تغییر در تقاضاهای بازار، افزایش فشار از سوی گروه‌های مختلف اجتماعی
هینس (۲۰۱۸)	نظام‌های ارزشی
لارسن و همکاران (۲۰۱۸)	هماهنگی وظایف و عملیات
باسکین و بوندانکو (۲۰۱۸)	پیشرفت تکنولوژی
ترنز و بیکر (۲۰۱۸)	پیشرفت تکنولوژی، جهانی شدن، بازارهای پیچیده، تغییرات فرهنگی محیط
شیخ و همکاران (۱۳۹۷)	محیط
پورعزت و همکاران (۱۳۹۶)	سلسله‌مراتب افقی و عمودی
بشیری و همکاران (۲۰۱۷)	ناهمگونی، تنوع، قانون توان
ربنیش و همکاران (۲۰۱۷)	تنوع، ابهام، وابستگی متقابل، شتاب تغییرات، جهانی شدن
میرزایی داریانی و امیری (۲۰۱۶)	تغییرات و تحولات فزاینده (تغییرات محیطی و محدودیت‌های اعمال شده)
الکساندر شوانت (۲۰۰۹)	تنوع، وابستگی، ابهام و شتاب تغییرات
ریچارد دفت (۱۹۹۲)	پیچیدگی عمودی (تعداد سطوح سلسله‌مراتب)، پیچیدگی افقی (تعداد عناوین شغلی یا بخش‌های سازمان)، پیچیدگی فضایی (تعداد مکان‌های جغرافیایی)
استیفن رابینز (۱۳۸۴)	تفکیک افقی (پراکندگی واحدهای سازمانی با توجه به شرایط اعضاء، نوع وظایف، میزان تحصیلات، آموزش)، تفکیک عمودی (افزایش سلسله‌مراتب سازمانی)، تفکیک براساس مناطق جغرافیایی (مکان‌های چندگانه، پراکندگی ادارات، افراد سازمان)
ریچارد هال (۱۳۷۶)	پیچیدگی افقی (تقسیم کارهای سازمان به واحدهای فرعی و کوچکتر)، پیچیدگی در سطح عمودی (سلسله‌مراتب اختیارات)، پراکندگی واحدها (پراکندگی کارها و کارکنان در نقاط مختلف سازمان)

مقایسه نتایج پژوهش با پیشینه تحقیق

براساس مرور مقالات پژوهش‌های پیچیدگی، تحقیقات انجام‌شده بیشتر براساس نظریه سیستم‌های پیچیده با نگاه و استفاده از روش‌های مهندسی بوده است. محور مطالعات اتکاء به ساختارهای بنیادی تئوری، تمرکز بر تنوع اجزاء در سیستم و وابستگی آنها است که معمولاً درک پیچیدگی و کنترل بر سیستم‌های پیچیده از دغدغه‌های قابل درک در این پژوهش‌هاست. همان‌گونه که بشیری و دیگران (۲۰۱۷) تأکید می‌کنند: «کنترل سیستم‌های پیچیده با ویژگی‌هایی که از آن شمرده می‌شوند، بسیار بعید است». اگرچه چارچوب نظری تحقیق نشان می‌دهد که مطالعه ما با آنچه پیش‌تر شناخته شده است مرتبط است، اما یافته‌های تحقیق حاضر تنها در محرک‌های پیچیدگی ناشی از ساختار سازمانی نظیر: تفکیک افقی، تفکیک عمودی، پراکندگی جغرافیایی و تاثیرات و تعاملات محیط سیستم، توقف نمی‌کند، بلکه در قالب مدل سیستماتیک، محرک‌های پیچیدگی سازمان‌های دولتی شناسایی، معرفی و مدله می‌شوند. که عبارتند از:

الف) در شرایط علی، محرک‌های ساختار سازمانی در سازمان‌های دولتی ایجاد پیچیدگی می‌نمایند که این بخش، فصل مشترک این پژوهش با پژوهش‌ها و نظرات قدما است. ب) در بخش راهبرد، سازمان‌های دولتی با محرک‌های مدیریتی و سازمانی مواجه‌اند. ج) در بخش عوامل مداخله‌گر، سازمان‌های دولتی با محرک‌های پیچیدگی قانونی که تعدیل‌کننده راهبردها در سیستم است مواجه‌اند. د) در بخش بستر یا زمینه، سازمان‌های دولتی با محرک‌های پیچیدگی محیطی سازمان مواجه‌اند. ه) در بخش پیامدها، سازمان‌های دولتی با محرک‌های پیچیدگی پیامدهای سطح فردی، داخلی و خارجی مواجه‌اند.

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود محقق با مدله کردن محرک‌های بومی پیچیدگی سازمان‌های دولتی که خاص این سازمان‌ها است، مدل پارادایمی محرک‌های پیچیدگی سازمان‌های دولتی ایران را براساس رویکرد استرواس - کوربین طراحی و ارائه می‌نماید.

۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، نظریه داده‌بنیاد (Grounded Theory Method (GT)) را به عنوان رویکردی سیستماتیک به کار گرفته است. همان‌طور که «استراوس و کوربین (Struss and Corbin) بر دقت تکنیکی کار، شفافیت فرایند مرحله‌مند کدگذاری و توزیع داده‌ها به خوشه‌های مقوله‌ای مشخص و قابلیت مقایسه‌ای بودن کار در قالب یک مدل پارادایمی تأکید دارند» (فراستخواه، ۱۳۹۷: ۱۰۱). این پژوهش در قالب الگوی پارادایمی زیر انجام شده است:

«۱. مقوله اصلی متغیر کانونی (Focal Variable): پدیده مرکزی که در موقعیت و زمینه، اکتشاف می‌کنیم. ۲. موجبات علی: علل و موجبات اصلی که پدیده مورد اکتشاف (مقوله اصلی) از آنها ناشی می‌شود. ۳. راهبردها: کنش‌گران بر اثر موجبات علی دست به چه راهبردهای رفتاری و تاکتیک‌هایی می‌زنند؟ به چه اعمال و شیوه‌هایی مبادرت می‌کنند؟ و چه تدابیر و ترفندها و شگردهایی را به اقتضای زمینه‌ها و شرایطی که در آن قرار دارند در پیش می‌گیرند؟ ۴. زمینه‌های خاص: شرایط زمینه‌ای که موجبات در آن شرایط و زمینه‌ها بر پدیده اصلی تاثیر می‌گذارند. ۵. عوامل واسطه‌ای و مداخله‌کننده: تاثیر موجبات علی و زمینه‌ای خاص، با چه عوامل عمومی محیطی تعدیل می‌شوند؟ ۶. نتایج و آثار (پیامدها): مجموع موجبات علی و راهبردهای اتخاذشده به چه آثار و نتایجی منتهی می‌شود؟». (همان: ۱۰۰)

نمونه گیری و جامعه آماری

الف) نمونه‌گیری

نمونه‌گیری در روش داده‌بنیاد در خلال فرآیند پژوهش شکل می‌گیرد. فراستخواه (۱۳۹۷) در این مورد معتقد است نمونه تحقیق به دو شکل مورد محک قرار می‌گیرد: یکی از طریق ورودی یا اشباع داده‌ها و دیگری از طریق خروجی یا اشباع نظری. منظور از ورودی در این نوع تحقیق این است که چه کسی تجربه‌های مرتبط با موضوع پژوهش را در ارتباط با مسئله یا پرسش‌های تحقیق دارد. معیار خروجی یا اشباع نظری نیز از نظر وی این است که باید با نمونه‌های بیشتری مصاحبه نماییم و به نقطه اشباع یا سطح اکتشاف برسیم تا منجر به نظریه شود؛ یعنی نقطه‌ای که تشریح همه‌جانبه و کاملی از مسئله یا موضوع را در اختیار ما قرار دهد. همچنین تاکید می‌کند در روش داده‌بنیاد چارچوب نمونه هیچ‌گاه در ابتدای تحقیق منعقد نمی‌شود، بلکه در انتها بسته می‌شود. این بدان معنی است که هنگام مصاحبه ممکن است پی به ابعاد یا موضوعات جدیدی ببریم و یا اینکه مصاحبه‌شوندگان به اشخاص دیگری اشاره نمایند. این فرایندی است که به گلوله برفی موسوم است، زیرا باعث کشف مطلعان جدیدی از مسئله تحقیق می‌شود.

بنابراین «چارچوب نمونه در جی‌تی‌ام، چارچوب تجربی و استقرایی است نه سیاه‌ای آماری که مثلا با لیست اسامی و جدول مورگان بسته شود و از فرمولی دریابید». (فراستخواه، ۱۳۹۷: ۱۳۶) بنابراین، نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری نظری است و مصاحبه ۲۷ مصاحبه‌شونده مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. درحقیقت منابع تحقیق را استادان دانشگاه، مدیران، معاونین و کارشناسان با رتبه‌های عالی و خبره مطلع سازمان‌های دولتی تشکیل

طراحی مدل محرک‌های پیچیدگی سازمانی در بخش دولتی ایران با نگاه بر بازتعریف پیچیدگی سازمانی/۲۵۳ می‌دهند (جدول ۲). همچنین در زمان انجام مصاحبه با اخذ نظر از مصاحبه‌شوندگان افراد جدیدی نیز به فهرست مصاحبه‌ها اضافه شدند تا کار از غنای بیشتری برخوردار شود.

جدول (۲) مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	تحصیلات	سمت سازمانی	تعداد	ردیف	تحصیلات	سمت سازمانی	تعداد
۱	دکتری	استادیار	۹ نفر	۴	دانشجوی دکترا	مدیریتی	۴ نفر
۲	دکتری	دانشیار	۲ نفر	۵	کارشناسی ارشد	مدیریتی	۵ نفر
۳	دکتری	مدیریتی	۳ نفر	۶	کارشناسی ارشد	کارشناس عالی و خبره	۴ نفر

ب) جامعه آماری

بسیاری از قدما و معاصرین اندیشمند مدیریت، پیچیدگی سازمانی را ناشی از ساختار سازمانی و تعاملات محیطی دانسته و معتقدند که پیچیدگی سازمانی ناشی از ویژگی‌هایی چون: تفکیک عمودی، تفکیک افقی و پراکندگی جغرافیایی و... رخ می‌دهد. بنابراین محقق برای انتخاب جامعه آماری به انتخاب آن دسته از سازمان‌ها در استان قزوین دست زد که با ویژگی‌های گفته‌شده تناسب بیشتری داشتند؛ یعنی شاخص‌های تفکیک عمودی، افقی و پراکندگی جغرافیایی در آنها برجستگی بیشتری داشت. سازمان‌های جهاد کشاورزی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، سازمان امور اقتصادی و دارایی، آموزش و پرورش، سازمان تامین اجتماعی، سازمان مسکن، راه و شهرسازی و تعاون، کار و رفاه اجتماعی با توجه به تعریف عملیاتی از سازمان‌های دولتی انتخاب شدند. علاوه بر ۱۱ نفر از خبرگان دانشگاهی، ۱۶ نفر از بین مدیران کل، معاونین و کارشناسان در رده‌های عالی و خبره سازمانی مطلع مطابق جدول شماره (۲) به‌عنوان مصاحبه‌شونده انتخاب شدند.

روش تحلیل داده‌ها

پس از گردآوری داده‌های تحقیق به روش داده‌بنیاد، مقوله‌های پژوهش و روابط میان آنها از طریق مراحل سه‌گانه تحلیل داده‌ها یعنی کدگذاری باز (Open Coding)، محوری (Axial coding) و انتخابی (selective coding) مشخص شد. بنابراین، پژوهش حاضر با روش کیفی نظریه داده‌بنیاد، مدل سیستماتیک محرک‌های پیچیدگی سازمان‌های دولتی را که شامل موجبات علی، مقوله اصلی، راهبردها، نتایج و آثار (پیامدها)، عوامل واسطه‌ای مداخله‌کننده و شرایط زمینه‌ای است، تدوین خواهد کرد.

۴- یافته‌های پژوهش

رکن اساسی فرایند تحلیل، کدگذاری است. رویه تحلیل داده‌ها با روش نظریه داده‌بنیاد مبتنی بر تحلیل مصاحبه‌های عمیق، کشف مفاهیم و مقوله‌ها از طریق کدگذاری باز، کشف و شناسایی مقوله محوری، موجبات علی، شرایط یا عوامل مداخله‌گر، زمینه‌های خاص، راهبردها و پیامدها از طریق کدگذاری محوری و همچنین خلق نظریه یا کدگذاری انتخابی و توسعه مدل پارادایمی تحقیق است. بنابراین، فرایند تحلیل شامل همان سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی است.

کدگذاری باز

این مرحله که اولین مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها است به نام‌گذاری و مقوله‌بندی پدیده‌ها می‌پردازد. در کدگذاری باز داده‌ها به اجزاء مختلف خرد می‌شوند، شباهت‌ها و تفاوت‌های بین پدیده‌ها با حساسیت بررسی و سؤال‌های مختلفی از پدیده‌های تحقیق که داده‌ها از آنها ناشی شده‌اند، طرح می‌شوند. «بدین ترتیب، پیش‌فرض‌های خود محقق و دیگران یا زیر سؤال می‌رود یا بررسی می‌شود و راه را برای کشف کردن می‌گشاید». (استراس و کوربین، ۱۳۹۳: ۶۲) کدگذاری باز شامل ۳ مرحله است. در مرحله اول محقق برای شناسایی نکات کلیدی کلیه یادداشت‌های ناشی از صحبت‌های مشارکت‌کنندگان را به‌طور کامل مطالعه و بررسی می‌نماید و نکاتی که مصاحبه‌شوندگان بر روی آن تاکید کرده‌اند را انتخاب و نشانه‌گذاری می‌کند. پژوهشگر در این تحقیق (۱۶۶) کد باز شناسایی و نشانه‌گذاری کرد که به دلیل تفصیل زیاد این جدول‌ها فقط نمونه‌هایی از آنها آورده می‌شود. به عنوان مثال: جدول (۳) گزیده‌ای از متن مصاحبه مشارکت‌کنندگان در مصاحبه را نشان می‌دهد.

جدول (۳) کدگذاری مصاحبه اول

مفاهیم	گزیده متن
ساختار سازمان	پیچیدگی ساختار سازمانی سبب می‌شود که نتوان به‌طور مشخص تشخیص داد که عملکرد شغلی کدام دسته بر بهبود یا افت سازمان اثرگذار بوده است.
میزان خدمات سازمان	پیچیدگی سازمان از طریق افزایش تعداد ارباب رجوع یا مشتریان، تعداد خدماتی که سازمان ارائه می‌کند، تعداد افرادی که در استخدام سازمان هستند، افزایش می‌یابد.
تخصص‌گرایی	زمانی که سازمان با تعداد زیادی از متخصص سر و کار داشته باشد، هماهنگی بین وظایف سخت‌تر می‌شود.
پراکندگی نیروی انسانی	وقتی سازمان از نظر جغرافیایی با پراکندگی فعالیت‌ها و پرسنل روبه‌رو است، پیچیدگی در سازمان بیشتر می‌شود.
قوانین و مقررات	یکی از سرچشمه‌های اصلی پیچیدگی و فساد اداری در کشور وجود قوانین و مقررات متعدد و پیچیده و نهادهای متولی آن است.
عدم تغییر استراتژی	در سازمان‌های دولتی چابکی و قدرت عمل برای مدیران وجود ندارد که ساختار را براساس استراتژی‌ها عوض کنند.

طراحی مدل محرک‌های پیچیدگی سازمانی در بخش دولتی ایران با نگاه بر بازتعریف پیچیدگی سازمانی/۲۵۵

بخش‌بندی	بحث جغرافیایی برای سازمان می‌طلبد که ساختار سازمان به صورت بخشی تغییر یابد.
تمرکز سازمانی	سازمان‌های دولتی استقلال لازم را برای تغییر و ایجاد ساختار مناسب از واحدهای سازمانی در مرکزشان می‌گیرند.
سلسله‌مراتب زیاد	درواقع سلسله‌مراتب زیاد و بیش از حد عمودی باعث ایجاد پیچیدگی می‌شود.
برون‌سپاری	برون‌سپاری واحدهای سازمانی نظارت را با مشکل مواجه کرده و سرعت پاسخگویی در سازمان‌ها را با کندی مواجه می‌سازد.
تحریف اطلاعات	... ساختار عمودی بیش از حد، منجر به ابهام می‌شود.
حیطه نظارت وسیع	یک مدیر نهایتاً می‌تواند با چهار معاون یا مدیر ارشد کار کند ولی اگر این تعداد به هشت مورد رسید پیچیدگی ایجاد می‌شود.
عدم تفویض اختیار	عامل دیگری که در بخش دولتی بر پیچیدگی دامن می‌زند، عدم تمایل به تفویض اختیار در بخش دولتی است.
ذهنیت و باورهای فردی	فرهنگ، بر ذهنیت و باورهای ما تاثیر می‌گذارد.
انعطاف‌پذیری کم	قدرت انطباق سازمان با تغییرات کم است. اگر سازمان قدرت انطباق با تغییرات را داشته باشد پیچیدگی کاهش می‌یابد.
اندازه سازمان	اگر سازمان‌های ما چابک شوند شتاب تغییرات بیرونی به‌عنوان عامل پیچیدگی در سازمان به حساب نخواهد آمد، زیرا آنها در سازمان هضم می‌شوند.
تضاد قوانین و مقررات	گاه مشاهده می‌شود برای یک موضوع واحد دو قانون وجود دارد که یکی دیگری را نقض می‌کند.
هنجارهای سازمانی	باورداشت‌ها و هنجارهای سازمانی از جمله محرک‌هایی هستند که در سازمان می‌توانند به راحتی بر راهبرد سازمان اثر بگذارند.

در مرحله دوم، در مفهوم‌پردازی داده‌ها: به هر کدام از حوادث، ایده‌ها یا رخدادها نامی می‌دهیم، برچسبی که یا نشانه آن پدیده است یا به جای آن می‌نشیند». (استرواس و کوربین، ۱۳۹۳: ۶۳) در این حالت اگرچه کدهای کشف‌شده ظاهری متفاوت دارند، ولیکن از نظر معنایی دارای مفهومی مشابه‌اند و مفاهیم تحقیق را تشکیل می‌دهند.

مرحله سوم، ساخت مقوله‌هاست. یعنی طبقه‌بندی یا دسته‌بندی مفاهیم کشف‌شده که به پدیده‌های مشابه ارتباط پیدا می‌کنند. ویژگی مقولات این است که نسبت به مفاهیم انتزاعی‌تر هستند. بدین ترتیب هر واحد متنی، برچسب مفهومی می‌خورد، پله پله به صورت مداوم از مفهوم‌های کوچک، طیف‌های مفهومی تشکیل می‌شود. از هر طیف مفهومی نیز یک مقوله به دست می‌آید. (فراستخواه، ۱۳۹۷: ۱۵۴) مقوله‌ها «شالوده‌های» ساختن نظریه هستند. در این پژوهش محقق با به‌کارگیری خلاقیت برای سهولت کار از عناوینی چون: مقولات اصلی، خرده مقولات و مفاهیم شناسایی‌شده در کدگذاری استفاده نموده است. این مراحل در قالب جدول (۴) دسته‌بندی و طراحی شده است، اما به دلیل کثرت، نمونه‌هایی از آن در ادامه ارائه می‌شود.

جدول (۴): مقوله‌بندی مفاهیم شناسایی شده

منبع	کدهای باز (مفاهیم شناسایی شده)	خرده مقولات	مقوله اصلی
F01-M13-F06	قوانین و مقررات پیچیده	تعدد قوانین و مقررات	
F03-F04-F06-M13-F12-M15-F17	تعدد قوانین و مقررات		
F03-F09	خط مشی‌های نامناسب	خط مشی‌های مورد عمل	
F03-F07-F06-F09	شکاف در اجرای خط مشی‌های سازمانی		
F03-F06-M26-F10	تغییر مداوم قوانین و مقررات	بی‌ثباتی در قوانین و مقررات	
M18-M13	عدم قطعیت در قوانین و مقررات	مورد عمل	
F03-F07-M13-E27	تفسیرپذیری قوانین و مقررات	تفسیرپذیری قوانین	
M18-M29	برداشت شخصی از قوانین		
F01-F06-M13-M15	تضاد قوانین و مقررات		
F12	عدم انطباق قوانین با موضوعات سازمانی	تعارض قوانین و مقررات	محرک‌های قانونی
M13-M18	شفاف نبودن ماهیت قوانین		
F07-M13- M15	به روز نبودن یا قدمت قوانین و مقررات	به روز نبودن قوانین و مقررات	
F07-E27	به هنگام نبودن قوانین با تکنولوژی و فضای سازمان		
F07-F11-F06	مقررات بین‌المللی	تاثیر قوانین ملی و فراملی	
F11-F07	استانداردهای جهانی		
F17- M18	ابهام در خط مشی	خط مشی‌های مبهم	
M18-	تخطی از قانون		
M18-M29	پیاده‌سازی سلیقه‌ای قانون	اعمال سلیقه در اجرای قانون	

همان‌گونه که در جدول (۵) مشاهده می‌شود تعداد ۶۸ خرده‌مقوله از محرک‌های پیچیدگی در سازمان‌های دولتی شناسایی شد که در ادامه از طریق اعتباربخشی طی قضاوت خبرگان تعدیل خواهند شد.

جدول (۵) شناسایی خرده مقولات محرک‌های پیچیدگی سازمانی

محرک پیچیدگی	رتبه	وزن	محرک پیچیدگی	رتبه	وزن
سلسله‌مراتب زیاد	۱	۰/۰۳۳۸	تعدد فرایندهای انجام کار	۱۳	۰/۰۱۴۴
اندازه سازمان	۲	۰/۰۱۶۶	موازی کاری	۵۸	۰/۰۰۹۵
تمرکزگرایی	۳	۰/۰۱۶۵	حجم خدمات سازمان	۵۹	۰/۰۰۹۶
عدم استقلال در تصمیم‌گیری	۴	۰/۰۱۶۴	تعدد قوانین و مقررات	۱۴	۰/۰۱۴۳
حیطه نظارت مدیران	۵	۰/۰۱۶۳	خط مشی‌های مورد عمل	۱۶	۰/۰۱۴۱
برون‌سپاری	۵۲	۰/۰۰۸۹	بی‌ثباتی در قوانین و مقررات مورد عمل	۱۸	۰/۰۱۳۹
بخش‌بندی	۵۳	۰/۰۰۹	تفسیرپذیری قوانین	۲۰	۰/۰۱۳۷
تخصص‌گرایی	۷	۰/۰۱۶۲	تعارض قوانین و مقررات	۱۵	۰/۰۱۴۲
تنوع عناوین شغلی	۸	۰/۰۱۶۱	به روز نبودن قوانین و مقررات	۱۷	۰/۰۱۴۰
آموزش‌های غیرهدفمند	۵۴	۰/۰۰۹۱	تاثیر قوانین ملی و فراملی	۱۹	۰/۰۱۳۸
تقسیم کار	۹	۰/۰۱۴۸	خط مشی‌های مبهم	۶۰	۰/۰۰۹۷
تعداد واحدهای فرعی	۱۰	۰/۰۱۴۷	اعمال سلیقه در اجرای قانون	۲۱	۰/۰۱۳۶

طراحی مدل محرک‌های پیچیدگی سازمانی در بخش دولتی ایران با نگاه بر بازتعریف پیچیدگی سازمانی/۲۵۷

۰/۰۰۹۸	۶۱	شرایط اقتصاد کلان	۰/۰۱۶۰	۶	پراکندگی در سازمان
۰/۰۱۱۰	۴۷	شرایط اجتماعی	۰/۰۰۹۲	۵۵	نژاد و جنسیت
۰/۰۰۹۹	۶۲	شرایط سیاسی	۰/۰۱۴۶	۱۱ و	محرک‌های فنی و سخت‌افزاری
۰/۰۱۰	۶۳	محیط دور و نزدیک سازمان	۰/۰۱۴۵	۱۲	فرهنگ اجتماعی غالب
۰/۰۱۱۴	۴۳	دخالت نهادهای رسمی و غیررسمی	۰/۰۰۹۳	۵۶	سن کارکنان
۰/۰۱۲۷	۳۰	ضعف در تدوین و اجرای خط مشی	۰/۰۱۳۵	۲۲	دیدگاه فرهنگی در اجرا
۰/۰۱۰۹	۴۸	سوء مدیریت	۰/۰۱۰۶	۵۱	باورهای فردی
۰/۰۱۳۱	۲۶	سازماندهی نامناسب	۰/۰۱۳۴	۲۳	کارمندسالاری
۰/۰۱۳۰	۲۷	استراتژی‌های نامناسب	۰/۰۰۹۴	۵۷	ابهام اطلاعاتی
۰/۰۱۲۸	۲۹	عدم ثبات در مدیریت	۰/۰۱۲۳	۳۴	ادغام سازمانی
۰/۰۱۱۲	۴۵	سیاسی کاری مفرط	۰/۰۱۲۱	۳۶	انعطاف‌پذیری پایین
۰/۰۱۰۳	۶۶	فقدان برنامه راهبردی	۰/۰۱۱۱	۴۶	عدم تناسب شغل و شاغل
۰/۰۱۲۶	۳۱	بی‌توجهی به اجرای راهبردها	۰/۰۱۲۰	۳۷	سیستم‌های ارتباطی ناکارآمد
۰/۰۱۱۷	۴۰	عدم جامعیت در سیاست‌گذاری	۰/۰۱۱۹	۳۸	فرایندهای کاری مبهم
۰/۰۱۲۵	۳۲	عدم به‌کارگیری فناوری‌های نوین	۰/۰۱۱۸	۳۹	اهداف سازمانی مبهم
۰/۰۱۱۵	۴۲	عدم اعتقاد به سازمان یادگیرنده	۰/۰۱۲۲	۳۵	سیستم بودجه‌ریزی سنتی
۰/۰۱۰۱	۶۴	اهمال در ضوابط استخدام	۰/۰۱۰۲	۶۵	چرخه عمر سازمان
۰/۰۱۰۸	۴۹	برنامه رفاهی ناکارآمد	۰/۰۱۲۹	۲۸	حوزه‌های استراتژیک
۰/۰۱۱۶	۴۱	تقابل بین مدیریت و منابع انسانی	۰/۰۱۱۳	۴۴	سیستم نظارت ناکارآمد
۰/۰۱۰۵	۶۸	کارکنان بی‌انگیزه	۰/۰۱۰۷	۵۰	هنجارهای سازمانی
۰/۰۱۳۲	۲۵	رابطه سالاری	۰/۰۱۰۴	۶۷	جاه‌طلبی مدیران
۰/۰۱۲۴	۳۳	ولنگاری مدیریتی	۰/۰۱۳۳	۲۴	رفتارهای سیاسی

اعتباربخشی نظریه داده‌بنیاد

پس از شناسایی تمامی مقولات پژوهش در جی تی ام، نوبت به اعتباربخشی است. فراستخواه در این رابطه به «متقاعدکنندگی عمومی» اشاره می‌کند: «روایی در تحقیقات کیفی بدین معناست که مفاهیم و گزاره‌های نظام‌مندی که برای توضیح موقعیت مشخصی از جهان اجتماعی و انسانی به دست می‌دهیم. . . ، بتواند «موجهیت» (Justifiability) میان ذهنی لازم را داشته باشد، چه از حیث ارتباط معنادار نظریه با داده‌ها و شواهد لازم از یک موقعیت و چه از جهت اعتباری که دلیل‌آوری‌های محقق با خود دارد، به نحوی که متقاعدکنندگی عمومی داشته باشد».

(فراستخواه: ۱۳۹۵: ۱۹۷)

بنابراین «حساسیت پژوهشگر، انسجام روش‌شناسی، متناسب بودن نمونه، گردآوری و تحلیل همزمان داده‌ها» (برزیده و همکاران، ۱۳۹۷) باعث می‌شوند تا حد زیادی دقت علمی تحقیق کیفی تضمین شود. این فرایند تاکید می‌کند تا در یک کانونی متمرکز (Focus Group)

Discussion (FGD)) متشکل از نخبه‌هایی از افراد مطلع به موقعیت تشکیل دهیم و نتایج کدگذاری محوری شامل پدیده اصلی اکتشاف‌شده و بلوک‌های بزرگ مقوله‌ای را به همراه خوشه‌های مقوله‌ای در ذیل آنها را در پانل ارائه کنیم تا بررسی شود که آیا اینها می‌توانند هسته و مفصل‌های یک نظریه برای توضیح مسئله تحقیق در یک موقعیت خاص باشند (فراستخواه، ۱۳۹۵: ۲۰۵) یا خیر. همچنین محقق می‌تواند با استفاده از «روش‌های تحقیق آمیخته» مبادرت به اعتباریابی نماید. اگر سؤالات پژوهش با شیوه‌های دیگری از تحقیق به نتایج یکسانی رسیده باشد، همین همگرایی، خود می‌تواند گواه اعتبار تحقیق جی‌تی‌ام (Grounded Theory Method (GTM)) تلقی بشود (همان: ۲۰۶). بدین خاطر، جهت تعیین اعتباربخشی مقولات پژوهش، پانل مقولات کشف‌شده در اختیار ۹ نفر از خبرگان دانشگاه قرار گرفت و اینان نظرات خود را در قالب طیف لیکرت به هریک از مقولات ارائه کردند. در این راستا، جهت تأیید زیرمقوله‌ها و شاخص‌های کشف‌شده مجدداً از مشارکت و نظرات خبرگان در قالب پرسش‌نامه دو گزینه‌ای استفاده شد. برای عدم رابطه بین زیرمقوله با مقوله اصلی گزینه «خیر» با ارزش «صفر» و برای ارتباط میان زیرمقوله با مقوله اصلی گزینه «بلی» با ارزش «یک» استفاده شد که امکان تحلیل به محقق را داد. نتایج حاصل از مشارکت خبرگان در جدول (۶) آمده است. در این جدول، میزان فراوانی زیرمقوله‌ها با توجه به پاسخ خبرگان و همچنین فراوانی کل آنها محاسبه شده و در ادامه «وزن هر زیرمقوله نیز براساس فراوانی کل» ارائه شده است. جهت دستیابی به اعتبارسنجی مقوله‌ها از روش «ارزیابی روایی محتوایی» (the Content Validity Ratio (CVR)) به شرح ذیل استفاده شده است. ویژگی این روش این است که «میزان هماهنگی بین محتوای ابزار اندازه‌گیری و هدف تحقیق» را نشان می‌دهد. برای این کار محقق دو روش کمی و کیفی را در نظر می‌گیرد و برای ارزیابی کیفی محتوا از خبرگان متخصص می‌خواهد برداشت خویش را در رابطه با ابزار مورد استفاده ارائه نمایند تا بتواند براساس نظرات ارائه‌شده به اصلاحات لازم بپردازد. برای تعیین CVR از رابطه ذیل استفاده می‌شود:

$$\text{رابطه (۱): } CVR = \frac{n_{E-N}}{N} \quad (1)$$

در رابطه فوق: n_E به تعداد خبرگان متخصص اشاره می‌کند که به گزینه «ضروری» پاسخ گفته‌اند. N نیز نشان می‌دهد اگر تعداد کل مقدار محاسبه‌شده از مقادیر جدول بزرگتر باشد، اعتبار آن آیتم تأیید می‌شود.

طراحی مدل محرک‌های پیچیدگی سازمانی در بخش دولتی ایران با نگاه بر بازتعریف پیچیدگی سازمانی/۲۵۹

جدول (۶) تصمیم‌گیری در مورد CVR

تعداد متخصصان	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۴۰
حداقل مقدار روایی	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۸۵	۰/۷۸	۰/۶۲	۰/۴۹	۰/۴۲	۰/۳۷	۰/۳۳	۰/۲۹

در پژوهش حاضر، طبق نظر حاجی‌زاده و همکاران (۱۳۹۰) وزن مقولاتی که کمتر از ۰/۷۸ باشد حذف و از ادامه کار کنار گذاشته می‌شوند. بنابراین هریک از فراوانی‌های جدول درخصوص زیرمقوله‌ها نشانگر آن است که خبرگان تا چه حد در مورد یک مقوله اتفاق نظر دارند. در ادامه به فرایند اعتباریابی متغیرهای کانونی مداخله‌گر (محرک‌های پیچیدگی سازمانی) اشاره می‌شود.

جدول (۷) فراوانی حاصل از نظرات خبرگان؛ محرک‌های پیچیدگی

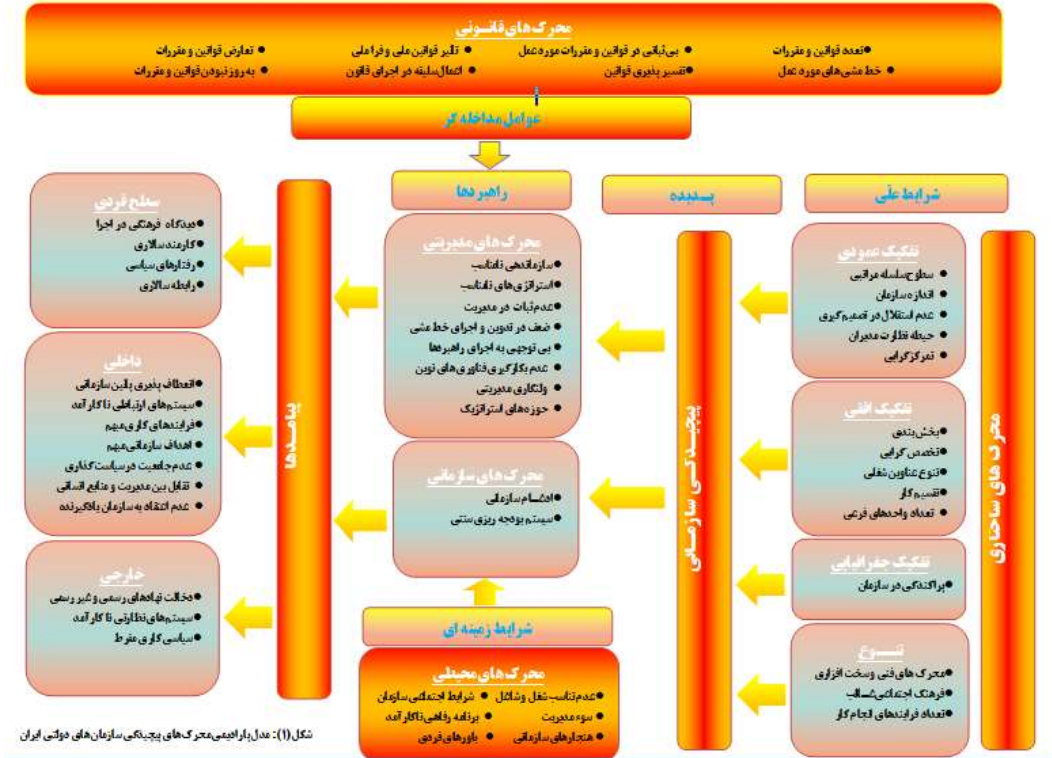
ردیف	عنوان مقولات	بازخ خبرگان									
		P۱	P۲	P۳	P۴	P۵	P۶	P۷	P۸	P۹	P۱۰
۱	سخت‌گیری	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۲	کارکنان بی‌تکلیف	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۳	بی‌تکلیفی مدیران	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۴	جمع کل فراوانی زیرمقوله‌ها	۳۱	۳۱	۳۱	۳۱	۳۱	۳۱	۳۱	۳۱	۳۱	۳۱

بنابراین، با توجه به نظر خبرگان در جدول (۶) وزن مقولاتی که از ۰/۷۸ کمتر است از لیست حذف شده و به عنوان محرک پیچیدگی سازمان‌های دولتی ایران تلقی نمی‌شوند. مقولات ردیف‌های (۱۷، ۱۴، ۱۰، ۶، ۱۹، ۳۰، ۲۸، ۲۰، ۳۳، ۳۲، ۳۸، ۵۰، ۴۶، ۵۸، ۶۳، ۶۶) به تعداد ۱۴ مورد یعنی (برون‌سپاری، آموزش‌های غیرهدفمند، نژاد و جنسیت، سن کارکنان، موازی‌کاری، حجم خدمات سازمان، خط مشی‌های مبهم، شرایط اقتصاد کلان، شرایط سیاسی، محیط دور و نزدیک، ابهام اطلاعاتی، چرخه عمر سازمان، جاه‌طلبی مدیران، فقدان برنامه راهبردی، اهمال در ضوابط استخدام، کارکنان بی‌انگیزه)، از لیست محرک‌های پیچیدگی خارج شدند.

کدگذاری انتخابی (خلق نظریه)

در این مرحله محقق، «نتایج گام‌های قبلی کدگذاری را به کار برده، مقوله اصلی را انتخاب می‌کند و آن را به شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها ارتباط داده، ارتباطات را اعتبار می‌بخشد و مقوله‌هایی که نیاز به تصفیه و توسعه بیشتر دارند را توسعه می‌دهد». (اخلاقی‌نیا، ۱۳۹۷) بنابراین، خروجی تحلیل داده‌ها به خلق مدل نظری پژوهش با عنوان، مدل محرک‌های

پیچیدگی سازمان‌های دولتی ایران منجر شد. این مدل منطبق با الگوی مدل پارادایمی در شکل شماره (۱) قابل مشاهده است.



۵- بحث و نتیجه‌گیری

بر مبنای یافته‌های پژوهش حاضر، مدل محرک‌های پیچیدگی سازمان‌های دولتی ایران با نگاه بر باز تعریف پیچیدگی‌های سازمانی که از مقوله‌های اصلی و زیر مقوله‌های قانونی تشکیل می‌گردد. محقق توانست به سؤالات اصلی و فرعی تحقیق پاسخ گوید.

الف) در پاسخ به سؤال اصلی تحقیق، مدل محرک‌های پیچیدگی سازمان‌های دولتی ایران با نگاه بر باز تعریف پیچیدگی‌های سازمانی چگونه است؟ این مدل در بخش دولتی ایران، از ۱۱ مقوله اصلی و ۵۲ زیرمقوله تشکیل می‌شود که منجر به طراحی مدل پارادایمی محرک‌های پیچیدگی سازمان‌های دولتی شد.

ب) متغیر قانونی شرایط علی: در پاسخ به سؤال داده‌های علی در مدل محرک‌های پیچیدگی در سازمان‌های دولتی ایران با نگاه بر باز تعریف پیچیدگی‌های سازمانی کدامند؟ یافته‌های تحقیق

طراحی مدل محرک‌های پیچیدگی سازمانی در بخش دولتی ایران با نگاه بر بازتعریف پیچیدگی سازمانی/۲۶۱

به مقولات اصلی و زیرمقوله‌ای زیر اشاره می‌نماید که عبارتند از: محرک‌های ساختاری، شامل؛ تفکیک عمودی؛ (سلسله‌مراتب زیاد، اندازه سازمان، عدم استقلال در تصمیم‌گیری (عدم تفویض اختیار)، تمرکزگرایی، حیطه نظارت مدیران (حیطه نظارت وسیع مدیریت، حیطه کنترل محدود)، تفکیک افقی؛ تخصص‌گرایی (تخصص‌های متفاوت، سطح تحصیلات، دانش و تخصص، مهارت، تنوع تخصص)، تنوع عناوین شغلی (تعداد واحدهای فرعی)، نوع آموزش سازمانی (آموزش‌های غیرهدفمند، مدرک‌گرایی، آمیزه‌های مبهم و ناهمگون از تئوری‌های سازمان و مدیریت)، تفکیک جغرافیایی؛ پراکندگی در سازمان (پراکندگی نیروی انسانی، پراکندگی جغرافیایی، پراکندگی ادارات) و تنوع: محرک‌های فنی و سخت‌افزاری (محرک‌های فنی و حجم ماشین‌آلات)، فرهنگ اجتماعی غالب، تعدد فرایندهای انجام کار (تعدد فرایندهای انجام کار، طولانی بودن فرایندهای انجام کار).

ج) متغیر کانونی طبقه‌محوری یا پدیده: در پاسخ به سؤال طبقه‌محوری یا پدیده در مدل محرک‌های پیچیدگی در سازمان‌های دولتی ایران با نگاه بر بازتعریف پیچیدگی‌های سازمانی کدام است؟ یافته‌های تحقیق به پیچیدگی سازمانی به‌عنوان طبقه‌محوری یا پدیده اشاره می‌کند.

د) متغیر کانونی راهبردها: در پاسخ به سؤال راهبردها در مدل محرک‌های پیچیدگی در سازمان‌های دولتی ایران با نگاه بر بازتعریف پیچیدگی‌های سازمانی کدامند؟ یافته‌های تحقیق در این باره عبارتند از: ۱. محرک‌های مدیریتی: سازماندهی نامناسب (منابع انسانی مازاد)، استراتژی‌های نامناسب (استراتژی تدافعی)، عدم ثبات در مدیریت، بی‌توجهی به اجرای راهبردها (عدم پایبندی به راهبردها، سازمان بدون راهبرد)، عدم به‌کارگیری فناوری‌های نوین (مکانیزه نبودن فعالیت‌ها، فقدان فناوری اطلاعات)، ولنگاری مدیریتی (فرهنگ چاپلوسی، ایجاد بستری برای ضد ارزش‌ها)، حوزه‌های استراتژیک (حوزه‌های تاثیرگذار)، ضعف در تدوین و اجرای خط مشی (تبدیل خط مشی به عمل، ضعف در تدوین خطی مشی). ۲. محرک‌های سازمانی: ادغام سازمانی (ناسازگاری فرهنگی، خلق طبقه اجتماعی جدید)، سیستم بودجه‌ریزی سنتی (نظام بودجه‌ریزی سنتی، عدم تخصیص بهینه بودجه، سیستم چانه‌زنی بودجه‌ریزی).

ه) متغیر کانونی پیامدها: در پاسخ به سؤال پیامدها در مدل محرک‌های پیچیدگی در سازمان‌های دولتی ایران با نگاه بر بازتعریف پیچیدگی‌های سازمانی کدامند؟ یافته‌های تحقیق در این باره عبارتند از: ۱. سطح فردی: دیدگاه فرهنگی در اجرا (فرهنگ رایج در سازمان، باورهای سازمانی، فرهنگ سفارش انجام کار، پذیرش فرهنگ عدم تناسب شغل و شاغل)، کارمندسالاری، رفتارهای سیاسی، رابطه سالاری (باندبازی، رابطه‌گرایی، انتصاب غلط). ۲. داخلی: انعطاف‌پذیری پایین سازمانی (انعطاف‌پذیری کم)، سیستم‌های ارتباطی ناکارآمد (ساختارهای ضعیف ارتباطات سازمانی، عدم ارتباطات سازمانی مؤثر، کندی جریان اطلاعات).

فرایندهای کاری مبهم (شفاف نبودن فرایندهای کاری)، اهداف سازمانی مبهم (عدم شفافیت در اهداف، نامشخص بودن اهداف)، عدم اعتقاد به سازمان یادگیرنده (فقدان تخصص‌های لازم، کانال‌های ارتباطی، فقدان روزآمدی دانش، شکاف بین تکنولوژی اداری و مهارت نیروی انسانی)، عدم جامعیت در سیاست‌گذاری، تقابل بین مدیریت و منابع انسانی. ۳. خارجی: دخالت نهادهای رسمی و غیررسمی (دخالت نهادهای غیررسمی، سیاست‌زدگی، نفوذ سیاسیون، فشارهای سیاسی)، سیستم‌های نظارتی ناکارآمد (فقدان نظام ارزیابی صحیح، فقدان نظارت عمومی)، سیاسی‌کاری مفرط (حاکمیت جو سیاسی، سیاست‌زدگی سازمان).

و) متغیر کانونی مداخله‌گر: در پاسخ به سؤال عوامل مداخله‌گر در مدل محرک‌های پیچیدگی در سازمان‌های دولتی ایران با نگاه بر بازتعریف پیچیدگی‌های سازمانی کدامند؟ یافته‌های تحقیق در این باره به محرک‌های پیچیدگی در سازمان‌های دولتی اشاره می‌نماید، که عبارتند از: محرک‌های قانونی، شامل: تعدد قوانین و مقررات، خط مشی‌های مورد عمل، بی‌ثباتی در قوانین و مقررات مورد عمل، تفسیرپذیری قوانین، تعارض قوانین و مقررات، به روز نبودن قوانین و مقررات، تاثیر قوانین ملی و فراملی و اعمال سلیقه در اجرای قانون.

ز) متغیر کانونی زمینه یا بستر حاکم: در پاسخ به سؤال عوامل زمینه‌ای یا بستر حاکم در مدل محرک‌های پیچیدگی سازمان‌های دولتی ایران با نگاه بر بازتعریف پیچیدگی‌های سازمانی کدامند؟ یافته‌های تحقیق در این باره به عوامل زیر اشاره می‌نماید: عدم تناسب شغل و شاغل، سوءمدیریت (شیوه مدیریت، رفتار مالکانه مدیر، قائم به شخص بودن سازمان، تصمیم‌گیری از موضع قدرت، نگاه ابزاری به منابع انسانی، ارتقاء از بیرون سازمان)، برنامه‌های رفاهی ناکارآمد، شرایط اجتماعی سازمان (انسجام)، هنجارهای سازمانی و باورهای فردی.

بحث و بررسی

با ارزیابی نظریات در پیشینه مقاله طبق جدول (۸) مشاهده می‌شود، محرک‌های پیچیدگی از دیدگاه متاخرین و معاصرین حائز تفاوت بوده به گونه‌ای که متاخرین قائل به محرک‌های ساختاری و معاصرین نیز تا حدودی قائل به ویژگی‌ها و محیط سیستمی هستند. در محرک‌های ساختاری می‌توان به نظرات ریچارد هال، استیفن رابینز و ریچارد دفت و تعدادی از معاصرین اشاره کرد که ۲۸/۰۷ درصد از نظریات مربوط به محرک‌های پیچیدگی ساختاری را به خود اختصاص داده‌اند. در محرک‌های پیچیدگی ناشی از ویژگی‌های سیستمی ۳۱/۵۸ درصد و ویژگی‌های محیطی ۴۰/۳۵ درصد نظریات معاصرین در این دسته جای می‌گیرد. همان‌گونه که در جدول شماره ۸ مشاهده می‌شود، ۱۰/۵۳ درصد از محرک‌های پیچیدگی مربوط به محرک، تفکیک افقی، ۱۰/۵۲ درصد تفکیک عمودی و ۷/۰۲ درصد مربوط به پراکندگی جغرافیایی

طراحی مدل محرک‌های پیچیدگی سازمانی در بخش دولتی ایران با نگاه بر بازتعریف پیچیدگی سازمانی/۲۶۳ بوده است که در مجموع ۲۸/۰۷ درصد محرک‌های ساختاری را تشکیل می‌دهند. در بحث مربوط به محرک ویژگی‌های سیستمی ۱۲/۲۸ درصد محرک تنوع، ۵/۲۶ درصد محرک ابهام و ۱۴/۰۴ درصد محرک وابستگی متقابل، که در مجموع ۳۱/۵۸ درصد به محرک ویژگی‌های سیستمی اشاره شده است. در بحث ویژگی محیطی نیز، محرک شتاب تغییرات با ۲۱/۰۵ درصد، جهانی شدن ۷/۰۲ درصد و عوامل محیطی ۱۲/۲۸ درصد که در مجموع ۴۰/۳۵ درصد را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول (۸) مقایسه تطبیقی نظریه‌های مربوط به محرک‌های پیچیدگی سازمانی

ویژگی محیطی	ساختاری				ویژگی سیستمی			ویژگی محیطی
	تغییرات ساختاری	تغییرات نهادی	تغییرات فرهنگی	تغییرات اجتماعی	انواع	ابهام	وابستگی متقابل	
تغییرات ساختاری								
تغییرات نهادی								
تغییرات فرهنگی								
تغییرات اجتماعی								
انواع								
ابهام								
وابستگی متقابل								

حال با توجه به یافته‌های این پژوهش، دسته دیگری از محرک‌های پیچیدگی سازمانی هستند که خاستگاه آنها، سازمان‌های دولتی است که مولفان از این محرک‌ها به‌عنوان محرک‌های پیچیدگی قانونی یاد کرده‌اند. از ویژگی این محرک‌ها این است که منبعث از نوع تدوین خط مشی‌گذاری و اجرا در سازمان‌های دولتی ایران هستند. همان‌طور که در مدل تحقیق به‌عنوان عوامل مداخله‌گر یا محرک‌های قانونی اطلاق می‌شوند و عبارتند از: تعدد قوانین و مقررات، خط مشی‌های مورد عمل، بی‌ثباتی در قوانین و مقررات مورد عمل، تفسیرپذیری قوانین، تاثیر قوانین ملی و فراملی و اعمال سلیقه در اجرای قانون که در نظریات متاخیرین و معاصرین مغفول مانده است.

سهم ارزش افزایی پژوهش

همان گونه که در بحث و بررسی مشاهده شد، پرداختن به مبحث پیچیدگی در ادبیات سازمان‌ها در ابعاد ساختاری، ویژگی سیستم‌ها و تاثیرات متغیرهای محیطی بر ایجاد پیچیدگی سازمان‌ها به‌طور عام رایج بوده است و هیچ‌گاه این بررسی‌ها تنها به سازمان‌های دولتی منحصر نبوده است. اما یافته‌های پژوهش حاضر، ضمن پرداخت صرف به سازمان‌های دولتی، بر بومی بودن متغیرها و صبغه فرهنگی آنها تاکید دارد. از سویی نیز با افزودن بُعد جدیدی بر ابعاد پیچیدگی سازمان‌های دولتی که ریشه در نوع خط مشی‌گذاری و اجرای آنها در ایران دارد، رویکرد نوینی در ادبیات و علم پیچیدگی باز کرده که بسیار قابل تامل است. بنابراین، محققین در حال و آینده در پرداختن به پیچیدگی سازمان‌های دولتی ناگزیر به اعمال مدل محرک‌های پیچیدگی سازمان‌های دولتی، خاصه توجه به بُعد چهارم یعنی محرک‌های پیچیدگی قانونی‌اند. لذا این پژوهش توانسته است مدل جدیدی از محرک‌های پیچیدگی سازمان‌های دولتی را تقدیم علم پیچیدگی و سازمان‌های دولتی نماید.

کتابنامه

۱. اخلاقی‌نیا، نازلی. (۱۳۹۷). *طراحی رهنگاشت ملی برای دگردیسی دیجیتال با رویکرد آینده‌پژوهی*. تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
۲. الوانی، سیدمهدی و صباغی، مهرداد. (۱۳۹۷). «تحلیل گفتمان مدیریت دولتی ایران در بخش آموزش و پرورش». *فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی*. ۶(۳): ۹۹-۱۱۴
۳. استراوس، آنسلم و کوربین، جولیت. (۱۳۹۳). *اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌مبنایی - رویه‌ها و شیوه‌ها*. ترجمه بیوک محمدی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۴. بشیری، حسن و ناظمی، امیر. (۱۳۹۷). *آینده پژوهشی در سیستم‌های پیچیده*. تهران: مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور.
۵. برزیده، فرخ و همکاران. (۱۳۹۷). «طراحی الگوی هویت در قضاوت حساسی با رویکرد مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد». *دانش حساسی*. ۱۸(۷۱): ۵-۲۶.
۶. پورعزت، علی‌اصغر و سیدرضائی، میریعقوب. (۱۳۹۶). *ارزشیابی عملکرد دولت و حکومت*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۷. حاجی‌زاده، ابراهیم و اصغری، محمد. (۱۳۹۰). *روش‌ها و تحلیل‌های آماری با نگاه به روش تحقیق در علوم زیستی و بهداشتی (به همراه راهنمای SPSS)*. تهران: جهاد دانشگاهی.

- طراحی مدل محرک‌های پیچیدگی سازمانی در بخش دولتی ایران با نگاه بر بازتعریف پیچیدگی سازمانی/۲۶۵
۸. رایبیز، استیفن. (۱۹۴۳). *تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)*. سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد. تهران: صفار.
۹. رحمتی، محمدحسین و همکاران. (۱۳۹۸). «طبقه‌بندی گونه‌های پیچیدگی و رتبه‌بندی سازمان‌ها براساس میزان پیچیدگی». *مدیریت فرهنگ سازمانی*. ۱۷(۲): ۲۷۹-۲۹۸.
۱۰. فراستخواه، مقصود. (۱۳۹۵). *روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی با تاکید بر نظریه برپایه (گراند تئوری، GTM)*. تهران: نشر آگاه.
۱۱. سلیمانی، عباس. (۱۳۹۶). «مطالعات آینده براساس فلسفه افلاطون، کانت و نیچه؛ پساآینده‌پژوهی و جایگاه آینده‌پژوهی در ساختارهای سازمانی و سیاسی». *دوفصلنامه آینده‌پژوهی ایران*. ۱۲(۱): ۲۷-۵۳.
۱۲. شیخ، رضا و همکاران. (۱۳۹۸). «فراگرد مدیریت تغییر پیشرو در یک محیط دولتی پیچیده». *فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*. ۲۸(۹۱): ۶۵-۸۵.
۱۳. قلیچ، مرتضی و همکاران. (۱۳۹۸). «آینده‌نگاری شهری به مثابه رویکردی برای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی شهری (با تاکید بر تجربه آینده‌نگاری کلان شهر تهران)». *دوفصلنامه آینده‌پژوهی ایران*. ۴(۱): ۵۱-۶۹.
۱۴. کرمی، مهدی و همکاران. (۱۳۹۸). «بررسی تاثیر مدیریت دانش بر آینده‌پژوهی با رویکرد رزم‌نامه‌نویسی در سازمان‌های اطلاعاتی». *نشریه علمی حفاظت و امنیت انتظامی*. ۱۴(۵۰): ۱۱۷-۱۴۳.
۱۵. کمیجانی، علی و همکاران. (۱۳۹۸). «سیمای حکمرانی مطلوب در آینده‌پژوهی: از تصویربرداری تا شکل‌بخشی آینده». *دوفصلنامه آینده‌پژوهی ایران*. ۴(۱): ۲۰۷-۲۳۵.
۱۶. موسوی، سیدمرتضی و همکاران. (۱۳۹۸). «ارائه مدلی برای پیش‌بینی آینده صنعت بانکداری ایران بر پایه مدیریت ریسک (رویکرد مدل‌یابی ساختاری)». *دوفصلنامه آینده‌پژوهی ایران*. ۴(۱): ۲۱۹-۳۱۲.
۱۷. هال، ریچارد. اچ. (۱۳۷۶). *سازمان - ساختار، فرآیند و ره‌آوردها*. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: نوبهار.

References

1. Alexander, Anthony; Kumar, Maneesh and Walker, Helen (2017):” A *decision theory perspective on complexity in performance measurement and management* “. *International Journal of Operations & Production Management*, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOPM-10-2016-0632/full/html>.
2. Alvani, mahdi and sabaghi , mehrdad (1397): " *The analysis of state management discourse in the education sector* ". *Journal of Scientific and Research Quarterly , Management of Government Organizations , Period 6 , No. 3 ,pp. 114 - 99 .(in persian)*
3. Aureli, Filippo and Schino, Gabriele (2019):”Social complexity from within: how individuals experience the structure and organization of their groups “, *Behavioral Ecology and sociobiology* (2019)73: 6, <https://doi.org/10.1007/s00265-018-2604-5>.
4. Barzideh , FarroKH ; Babajani , Jafar & Abdullahi , Ahmad (1397) : “ ; Organizational model design in auditing judgment based on , Grounded Theory Method (GT) , audit knowledge , 18th year , number 71 , pp .5-26 . in persian
5. Bashiri, Hassan and, Nazemi , Amir (1397) : ” *Future Research in Complex Systems* ” , Tehran , Centre for Scientific Policy Research .(in persian)
6. Bashiri, Hassan; Nazemi, Amir and Mobinidehkordi (2017):” *Futures engineering in complex systems* “, foresight, doi: 10.1108/FS-09-2016-0042.
7. Baskin, Ken & Bondarenko, Dmitri. M (2018): “The role of complexity studies in the emerging “processual “worldview “. *National Research University Higher School of Economics*, doi; 10.1108/EMERG-10-2018-17357. c45145a20b3f2d103812be2e83d91f52.
8. Daft. R. L(1992):”*Organization theory and design* “, 4th ed. St Paul: west Pul,1992
9. Donkor, Francis and Zhou, Dongmei (2019):” *Complexity Leadership Theory: A Perspective for State – owned Enterprise in Ghana*”. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 7(2), 139-170. DOI:10.1108/17583/ijelm.2019.3647.
10. Ewens, Hendrik and Van der voet (2019):”*Organizational Complexity and participatory innovation: participatory budgeting in local government*, *Public Management Review*, 21:12,1848-1866,doi:10.1108/1080/14719037.2019.1577908.
11. Ferastkhah, Maqsood (1395) : " A qualitative research methodology in social sciences with emphasis on " grounded theory " (Grand Theory , GTM) . Tehran , Agah Publishing . (in persian)
12. Ghelich , Morteza ; Mirzaei , Hujjatullah & Rabbani , Taha (2019) : “ *Urban Forecasting As An Approach To Urban Policy And Planning (With Emphasis on Foresight)* “ . *Semiannual Journal of Iran Future Studies , Volum 4 , Number 1 , Spring & summer , pp.51-69 .(in persian)*

13. Hajizadeh , ebrahim and Asghari , Mohammed (1379) :” *statistical methods and analyses by looking at the method of research in biological sciences*” . Academic Jihad , first printing .(in persian)
14. Hall ,H . Richard (1376) :” *Organizations (Structures , Processes & Outcomes)* “ , Translated by : Ali Parsayan and seyed Mohamm A arabi , Culture Research Bureau , Tehran , iran .(in persian)
15. Haynes, Philip (2018):" Understanding the influence of values in complex systems-based approaches to public policy and management", *Public Management Review*, 20:7, 980-96, DOI: [10. 1080/14719037. 2017. 1364411](https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1364411).
16. Karami , Mehdi ; Najafi , Alireza & Mahdavi , Zeinab (2019) : “ *Investigating the Impact of Knowledge Management on Future Research with a Combat Writing Approach in Information Organizations* “ . *Quarterly Journal of Protection and Law Enforcement Studies* , Volume 14 , Number 50 , pp.117-143.(in persian)
17. Komijani , Ali ; Eivazi ,Mohammad Rahim , Bozorgmehri , Majid & Nezamipoor (2019) : “ *The Profile of Good Governance in Future Studies : From Imaging to Shaping of the Future* “ . *Semiannual Journal of Iran Future Studies* , Volum 4 , Number 1 , pp.207-235 .(in persian)
18. Lade, Steven J; Peterson, Garry. D (2019),” Comment on (Resilience of Complex Systems: State of the Art and Directions for Future Research) “ . Hindawi ,WILEY ,[https://doi.org/10. 1155/2019/6343545](https://doi.org/10.1155/2019/6343545).
19. Larsen, M. Marcus; Manning, Stephan and Pedersen (2018): ”The ambivalent effect of complexity on firm performance: A study of the global service provider industry“. *long Range Planning xxx(1-15)*, Published by Elsevier ltd.
20. Mirzaei Daryani & Amini, Amir (2016): “Management and Organizational Complexity “, Elsevier, *procedia – Social and Behavioral Sciences* 230(2016)359 – 366.
21. Mousavi , Mir Morteza ; Pakmaram , Asghar ; Bahri Sales , Jamal & Ghalibaf Asl , Hassan (2019) :” Developing a Model for Predicting the Future of Iranian Banking Industry based on Risk Management (PLS Approach) “ . *Semiannual Journal of Iran Future Studies* , Volum 4 , Number 1 , pp.289-312 .(in persian)
22. Nesijhuvaj. M and Johnson, William C (2019):” Evidence from a quasi-natural experiment”. *Journal of Business Research* 98, p: 153-165.
23. Pereira Miranda, Marlene (2019), “the Complexity of Organizations“, Master's degree in Business Management and Internationalization. [https://recipp.ipp. pt › bitstream › DM_Jorgina Pereira_MGIE_2019](https://recipp.ipp.pt/bitstream/DM_JorginaPereira_MGIE_2019)
24. Pourezzat , Ail Asghar and Seyyd Rezaei , Mir Yaghoub (1396) :” *Performance Evaluation of Government and Administration* “ . The Organization for Researching and Composing University Textbooks in the

- Humanities (SAMT) , Institute for Research and Development in Humanities , Tehran , iran .(in persian)
25. Qiu, Yumin; Chen, Hongquan, and Sheng, Zhaohan (2019):” Shuping Cheng Governance of institutional complexity in megaproject organizations “. Science Direct; International Journal of Project Management 34, p 425-443.
26. Rahmati ,Moammad Hosain ; Razavi Saiedi , Seyyed Reza ; Shahbazi , Meisam ; Zaraei Matin , Hassan (1398) : " *The classification of complexity species and ranking of organizations is based on the degree of complexity* " the organizational culture management , period 17 , No. 2 , pp. 298 - 279 . Tehran ,iran .(in persian)
27. Rautera, Romana; Globocnikb, Dietfried; Perl-Vorbachc, Elke and Rupert J, Baumgartnerd (2018);” *Open innovation and its effects on economic and sustainability innovation performance* “. Elsevier ESPA, Journal of Innovation & Knowledge. pp. 226-233. <https://pdf.sciencedirectassets.com>
28. Rebentisch, Eric; KaushikSinha, GüntherSchuh; Rudolf, Stefan ; Riesener ,Michael;Mattern, Christian; Stracke, Felix (2017): *Measurement of Organizational Complexity in Product Development Projects,: Technology Management for Social Innovation.*
29. Robbins , Stephen P (1987) : “ *Organization theory : structure , design and applications* “. Translation : Seyyed Mahdi Slvani and Hasan Danaei Far, Saffar, tehran , iran .(in persian)
30. Schwandt , Alexander(2009): ” *Measuring organizational complexity and its impact on organizational performance , A comprehensive conceptual model and empirical study* “ , Berlin , Südwestdeutscher Verlag für Hochschulschriften , <https://www.svh-verlag.de>
31. Sheikh , Reza ; Aibaghi Isfahani , Saeed & Lotfi Ehsan (2019) :” *The process of Leading change management in a complex government environment* “ . the Journal Improvement and Change Management Studies , Spring 2019 , Volume 28 , Number 91 , iran .(in persian)
32. Snihur, Y and Tarzijan, J (2018):”Management Complexity in Multi – Business- Model Organization”. Long Range Planning, 51(2), 50-63.
33. Soleimani , Abbas (1396) :” *future studies based on the philosophy of plato , kant and Nietzsche ; post - futures studies and futures studies in organizational and political structures* “.Semiannual Journal of Iran Future Studies , Volum 2, number 1 , replication 2 .(in persian)
34. Strauss , Anselm and Corbin , Juliet (2014): *Basics of qualitative research , grounded theory , procedures and Techniques* . Translation : S . Buik Mohammadi , Institute for humanities and cultural studies , tehran , iran .(in persian)
35. Tourish, Dennis (2018), “Is Complexity leadership Theory Complex Enough? A Critical appraisal, some modifications and suggestions for further research”. Organization Studies, egos: SAGE:doi. org/10. 1177/0170840618789207.

36. Turner, John and Baker, Rose m (2019):" Complexity Theory: An Overview with Potenti application for the Social Sciences ". mdp. com/ journal/systems,doi:10. 3390/systems 7010004.
37. Uyan, Umut and Aslan, Ayse (2019). "Promoting Readiness for Change: Asystematic Review of Positive Psychology in Organizational change context ". Journal of Administrative science, city / Volume 17, Say / N: 34, ss. pp: 349-371: DOI: [https:// dergipark. org. tr/tr/ pub / comuy bd /article / 495109](https://dergipark.org.tr/tr/pub/comuybd/article/495109).
38. Waeger, Daniel and Weber, Klaus (2019),"Institutional Complexity and Organizational Change: an open polity perspective ". Academy Of Management Review2019,vol. 44,no. 2,336-359. [https://DOI. org/10. 5465/amr. 2014. 0405](https://DOI.org/10.5465/amr.2014.0405).
39. Woermann, Minka; Human, Oliver and Preiser, Rika (2018):"Genral Complexity: A Philosophical and Critical Perspective. Emergence: Complexity and Organization. 2018 Jun 30 [last modified: 2019 Feb 24]. Edition 1. Doi:10. emerg/10. 17357. c973409d98458109d25b79d546318af.
40. Wynen, Jan; Boon, Jan; Kleizen, Verhoest, Koen (2019):"How Multiple Organizational Changes Shape Managerial Support For Innovative Work Behavior: Evidence From the Australian Public Service ", Review of personnel Administration, 1-25,sagepub. com/journals-permissions. DOI: 10. 1177/073437 IxI 8824388.