

## طراحی مدل محرک‌های پیچیدگی موثر بر ارزیابی عملکرد سازمان‌های پیچیده دولتی ایران

ابراهیم صحرایی<sup>۱\*</sup>، ناصر پورصادق<sup>۲</sup>، علی محتشمی<sup>۳</sup>، ناصر حمیدی<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

<sup>۲</sup> استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران

<sup>۳</sup> دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

<sup>۴</sup> دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

تاریخ دریافت: دی ۱۳۹۹، اصلاحیه: اردیبهشت ۱۴۰۰، پذیرش: خرداد ۱۴۰۰

### چکیده

محقق با شناسایی و تعیین محرک‌های پیچیدگی موثر بر عملکرد سازمان‌های دولتی پیچیده به طراحی مدل پارادیمی محرک‌های پیچیدگی و تعریف سازمان‌های پیچیده دولتی پرداخت است. برای تحقق این امر با استفاده از روش ترکیبی کیفی و کمی تحقیق را پیش می‌برد. محقق برای تحلیل داده‌های مصاحبه از روش داده بنیاد و کدگذاری باز، محوری و انتخابی بهره می‌گیرد. جهت اعتبار بخشی به مدل اولیه نیز، از روش کمی «ارزیابی روایی محتوایی CVR» استفاده نموده است. پس از انجام اعتبار بخشی، ۱۲۳ متغیر کانونی در قالب (شرایط علی ۱۴ مقوله، پدیده ۱۳، راهبردها ۲۱، پیامدها ۱۴، شرایط مداخله گر ۳۹ و زمینه ۲۲ مقوله) شناسایی شد که با این محرک‌ها مدل پارادیمی محرک‌های پیچیدگی موثر بر ارزیابی عملکرد سازمان‌های پیچیده دولتی ایران طراحی گردید. همچنان که در مدل تحقیق مشاهده می‌گردد، مقوله‌های کانونی شرایط مداخله گر با عنوان محرک‌های پیچیدگی قانونی و مقوله‌های کانونی زمینه ای با عنوان محرک‌های پیچیدگی بستر حاکم با تاثیر بر راهبردها و پیامدهای مدل، موجب پیچیدگی عملکرد سازمانی می‌شوند که بایستی در ارزیابی عملکرد این سازمان‌ها لحاظ گردند.

**واژه‌های اصلی:** سازمان‌های پیچیده دولتی، مدل محرک‌های پیچیدگی، روش داده بنیاد

### ۱- مقدمه

پژوهانه می‌توان به تعاریف مختلفی اشاره کرد که هر یک از این تعاریف به محرک‌های ویژه‌ای از پیچیدگی اشاره می‌کنند که نمی‌تواند گویای تمامی محرک‌هایی باشد که باعث پیچیدگی سازمان‌های دولتی می‌شوند. مثلاً، «پیچیدگی از تعامل عناصر غیر پیچیده ناشی می‌شود که اغلب به دنبال قوانین ساده هستند» [۲]. یا توجه به نقش سرعت تغییرات در ایجاد پیچیدگی که بیان می‌دارد «میزان مقررات در صنعت و یا این که چه قدر سریع تغییر می‌کند؛ میزان تکرار فعالیت‌ها، نقش‌ها و مسئولیت‌ها در سازمان و میزان تغییر استراتژی توسط رقبا که همگی تمایل دارند سازمان شما را پیچیده و پیچیده تر نمایند» [۳]. در تعریفی دیگر «پیچیدگی با پیشرفت تکنولوژی، جهانی شدن، بازارهای پیچیده، تغییرات فرهنگی و هزاران چالش و فرصت مرتبط است» [۴] تعریف می‌شود. بنابراین همان گونه که از تعاریف ارائه شده پیچیدگی سازمانی بر می‌آید، می‌توان دریافت که هر یک از تعاریف ارائه شده به محرک‌های ویژه‌ای کلی از پیچیدگی را بیان می‌نمایند. این تنوع تعریف نشان از این دارد که در ادبیات پیچیدگی با خلاء مدل ارزیابی عملکرد سازمان‌های پیچیده دولتی نیز مواجه هستیم.

تغییرات سریع محیطی و پیشرفت سریع فناوری در کنار گسترده شدن فضای ارتباطی و حجم زیاد اطلاعات موجب شده سازمان‌ها پیچیده تر از گذشته و نحوه مدیریت آن‌ها بسیار دشوار تر شود [۱]. در این میان سازمان‌های دولتی نیز در معرض تغییرات فراوانی قرار دارند که زمینه پیچیدگی این سازمان‌ها را موجب می‌شوند. در ادبیات پیچیدگی سازمانی کمتر به محرک‌های پیچیدگی سازمان‌های پیچیده دولتی اشاره شده است. بگونه‌ای که بیشتر پژوهش‌های انجام شده متأخرین در زمینه پیچیدگی سازمانی تمرکز بر ساختار سازمانی و محیطی دارد. اگرچه در برخی تحقیقات اخیر به محرک‌های دیگری چون؛ پیچیدگی فناوری و پیچیدگی اطلاعاتی نیز اشاره شده است. اما این محرک‌ها فصل مشترکی برای تمام سازمان‌هاست نه فقط سازمان‌های پیچیده دولتی. رصد پیشینه ادبیات پیچیدگی نشان می‌دهد که حتی برای سازمان‌های پیچیده دولتی تعریف واحد و جهانشمولی وجود ندارد. بنابراین، نمی‌توان انتظار داشت برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های پیچیده دولتی مدل ارزیابی عملکرد مشخصی یافت شود که بتواند با توجه به محرک‌های پیچیدگی سازمان‌های پیچیده دولتی، عملکرد این سازمان‌های پیچیده را به شکلی اثربخش ارزیابی نماید. با نگاه

\*ebrahim.sahraee@yahoo.com

دولتی، مبادرت به طراحی مدل محرک‌های پیچیدگی‌آزایی عملکرد سازمان‌های پیچیده در بخش دولتی ایران نموده‌اند، که ضمن بومی بودن، گویای محرک‌های پیچیدگی سازمان‌های دولتی نیز هستند.

## ۲- سازمان‌های پیچیده دولتی

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 این است که، جهان بسیار پیچیده است و سیستم‌ها برای کاهش آن به تعریف قوانین، بسیار مقید هستند [۵]. پیچیدگی تنها به عنوان یک واژه نگرسته نمی‌شود. بلکه بسیاری از اندیشمندان، آن را در حوزه علم قراردادده و با روش‌های علمی بررسی کرده و بر ضرورت بهره‌مندی از آن تأکید می‌کنند. برخی نیز به پیچیده شدن دنیا اشاره می‌کنند و اعتقاد دارند «افزایش تنوع، ارتباطات، وابستگی متقابل و سرعت در زمان واکنش از محرک‌های افزایش پیچیدگی است» [۶]. عده‌ای نیز معتقدند: «پیچیدگی سازمانی نقش مهمی در واکنش‌های سازمان و شرکت‌ها به تغییر انگیزه‌های نوآوری ایفا می‌کنند» [۷]. یا «سازمان‌هایی که دارای سطوح مختلف تصمیم‌گیری و زمینه‌های عملیاتی متنوع هستند، ماهیتی پیچیده دارند» [۸]. برخی از تعاریف نیز به سیستم‌های پیچیده عدم درک پیچیدگی، اشاره کرده، می‌افزایند «یک سیستم پیچیده می‌تواند به عنوان شبکه‌ای از روابط غیرخطی دینامیکی دیده شود. بر اساس این دیدگاه، اکثر سیستم‌ها به طور طبیعی، پیچیده هستند» [۵] و همچنین به اهمیت درک پیچیدگی اشاره می‌کنند که «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» [۵]. در واقع 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 گرفته ایم. اگر چه محققین بسیاری بر این عقیده هستند که سازمان‌های دولتی نیز مانند همه سازمان‌ها در معرض تغییرات سریع ناشی از پیشرفت فناوری و روند رو به رشد جهانی هستند، اذعان دارند که 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» [۹]. بنابراین باید قبول کنیم که «چرخه حیات یک سازمان، رویدادهایی تاریخی را با موقعیت‌های قابل پیش‌بینی و غیر قابل پیش‌بینی، ترکیب می‌کند» [۹] و سازمان‌ها را در برابر پیچیدگی قرار می‌دهد. پیچیدگی سازمانی کارکردهای متنوعی را سبب می‌شود. مثلاً، اعتقاد بر اینست که «پیچیدگی سازمانی در واکنش سازمان به تغییر انگیزه‌های نوآورانه نقش مهمی ایفا می‌کند» [۷] یا «سازمان‌هایی که دارای سطوح مختلف تصمیم‌گیری و زمینه‌های عملیاتی متنوع هستند، ماهیتی پیچیده دارند» [۸]. برخی از محققین معتقدند با بیان اینکه «شکاف پژوهشی قابل توجهی در فهم چگونگی اداره پیچیدگی نهادی در سازمان‌های دولتی وجود دارد» [۱۰] نتیجه می‌گیرند در این سازمان

ها «پیچیدگی نهادی از محیط‌های خارجی (سطح کلان) و کنشگران داخلی (محیط‌های خرد) نشأت می‌گیرد و به ترتیب شامل؛ پیچیدگی تنظیمی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، تکاملی و ارتباطی است» [۱۰]. و با طرح اینکه «بازیگران در سازمان‌های دولتی هنگام مواجه با انواع مختلف پیچیدگی سازمانی، پاسخ‌های متفاوتی را انتخاب می‌کنند» [۱۰] با تلقی تضاد در سازمان بعنوان محرک پیچیدگی، تأکید می‌نمایند «منابع مختلف پیچیدگی نهادی، انواع متفاوتی از پیامدهای سازمانی را بدنبال 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 به شدت به مزایای تطبیقی سازمان مرتبط خواهد بود و به سازمان در دستیابی به رقابت پایدار کمک می‌کند» [۱۰]. در این راستا برخی، پیشنهاد می‌کنند «چابکی، پذیرش تغییر، آینده‌نگری همراه با نوآوری، نوسازی و تفکر خلاق، کلیدواژه رویارویی با پیچیدگی ناشی از موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی می‌باشند. زیرا، موفقیت یک سازمان به چابکی آن بستگی دارد. تغییر باید پذیرفته شود و ما باید تغییر کنیم. سازمان‌های موفق آنهایی هستند که تغییرات برنامه‌ریزی شده 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. در واقع، سازمان‌های آینده از ثبات فرار می‌کنند و برای نوآوری، نوسازی و تفکر خلاق سازماندهی می‌شوند» [۱۱]. این تورق بر پیچیدگی سازمانی نشان می‌دهد که پیچیدگی می‌تواند از محرک‌های متنوع و متفاوتی ناشی شود. بنابراین، تنوع دیدگاه‌ها نسبت به محرک‌های پیچیدگی سازمانی اجازه دستیابی به تعریف جامعی از سازمان‌های پیچیده دولتی را نمی‌دهد. نکته دیگر این است که پیچیدگی در سازمان ابتدا باید درک شود تا واکنش‌های بعدی نسبت به آن اتفاق بیافتد. چون پیچیدگی اثر قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد و توسعه سازمان‌ها دارد [۱۲]. زیرا اساسی‌ترین مشکل پیچیدگی این است که نمی‌توان آن را به طور کامل درک کرد. و همچنین مفهومی است که به سختی می‌توان آن را توصیف نمود [۱]. پیچیدگی بالا مستلزم توجه به مسائل مربوط به ارتباطات و هماهنگی و کنترل است. در واقع، می‌توان گفت درک مسئله پیچیدگی اهمیت زیادی دارد. زیرا مدیرانی که خواهان سازمان سالم و متعادل‌اند باید پیچیدگی را مد نظر قرار دهند [۱۳]. در تأیید درک پیچیدگی اعتقاد بر این است «پیچیدگی به اندازه کافی نه درک می‌شود و نه کنترل [۱۴]. اما درک این حقیقت لازم است که «پیچیدگی به طور کامل نمی‌تواند از سازمان حذف شود؛ با این حال می‌توان آن را به سطوح قابل کنترل کاهش داد» [۱۵]. اگر چه «نوع پیچیدگی سیستم بسته به موقعیت آن متفاوت است و نمی‌توان آن را از سازمان حذف کرد. می‌توان گفت که سازمان بدون پیچیدگی وجود ندارد. بنابراین، یگانه راه حل مشکل این است که از طریق کنترل پیچیدگی مقدار پیچیدگی را تا حدودی کاهش داد. پیچیدگی می‌تواند با استراتژی‌های ساده، اما منحصراً مفید، مدیریت شود» [۱]. پر واضح

دولتی ایران بوده که بومی بودن و تناسب فرهنگی از ویژگی این محرک ها است تا از این طریق مبادرت به طراحی مدل محرک های پیچیدگی ارزیابی عملکرد سازمان های پیچیده در بخش دولتی ایران نمایند. همان گونه که در جدول (۱) مشاهده می گردد، نتایج این تحقیق با برخی از محرک ها تا حدودی شباهت دارد. ولیکن یافته های پژوهش حاضر محرک های پیچیدگی را فقط ناشی از محرک های ساختار سازمانی، محیط سیستمی، فناوری و اطلاعات نمی داند. بلکه در قالب یک مدل سیستماتیک، محرک های پیچیدگی سازمان های دولتی را شناسایی و مدله می نماید. بنابراین تنها فصل مشترک این تحقیق در معرفی محرک های پیچیدگی، محرک های ساختاری است که در بخش متغیرهای مداخله گر خود نمایی می کنند. اما سایر محرک های شناسایی شده در مدل پژوهش ماهیتی متفاوت تر از محرک های پیشنهادی قدما دارد. بنابراین محققین با مدله کردن محرک های پیچیدگی که خاص سازمان های دولتی ایران است، اقدام به طراحی مدل پارادایمی براساس رویکرد استرواس و کوربین از محرک های پیچیدگی سازمان های دولتی ایران نموده اند.

است « اگر انواع پیچیدگی را بتوان به صورتکامل و جامع تعریف نمود، می شود پیچیدگی را به صورت سیستماتیک ارزیابی کرد و آن را کاهش داد» [۱۵]. و با شناسایی و طراحی مدل محرک های پیچیدگیبه ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی پیچیده کمک کرد.

### ۳- مقایسه نتایج پژوهش با پیشینه تحقیق

احصاء محرک های پیچیدگی در جدول (۱) پیشینه محرک های پیچیدگی سازمانی نشان می دهد که در ادبیات پیچیدگی و آثار نویسندگان و محققین به محرک های خاص در سازمان های دولتی پیچیده پرداخته نشده است. و این دستاوردها تنها به محرک هایی می پردازند که گویای ویژگی محرک های پیچیدگی نظریه سیستم های پیچیده نگاه و استفاده از روش های مهندسی بوده است. اتکاء به ساختارهای بنیادی تئوری، تمرکز بر تنوع اجزاء در سیستم و وابستگی آنها که معمولا درک پیچیدگی و کنترل بر سیستم های پیچیده از دغدغه های قابل درک در این پژوهش هاست. بنابراین محققین در این پژوهش تلاش می کنند که به احصاء محرک های پیچیدگی سازمان های پیچیده در بخش دولتی بپردازند که خاص سازمان های پیچیده

جدول (۱): پیشینه محرک های پیچیدگی سازمانی

پیچیدگی محیطی، پیچیدگی ساختاری، پیچیدگی فناوری، پیچیدگی اطلاعاتی	رحمتی و همکاران (۱۳۹۸)
تغییرات سازمانی	آین و اسلان (۲۰۱۹)
تکامل مداوم تکنولوژی و روند رو به رشد جهانی شدن	پیرا (۲۰۱۹:۲۷۰)
پیچیدگی نهادی: تنظیمی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، تکاملی و ارتباطی	کیو و همکاران (۲۰۱۹)
محیط های ناپایدار	واینن و همکاران (۲۰۱۹)
سرعت تغییرات	دانکور و ژو (۲۰۱۹)
تغییرات محیطی	واگر و ویر، ۲۰۱۹
تعاملات سازمانی	لاد و پترسون (۲۰۱۹)
تعامل عناصر ساده	اورلی و اسکینو (۲۰۱۹)
عوامل ساختاری: رسمی سازی، تخصص گرایی و تمرکز، اندازه سازمان	اوتز و وندر ویت (۲۰۱۹)
سطوح مختلف تصمیم گیری و زمینه های عملیاتی متنوع	الکساندر و همکاران (۲۰۱۹)
روابط غیرخطی دینامیکی	وترمن و همکاران (۲۰۱۸)
پیچیدگی فزاینده محصولات و خدمات، سرعت در حال تغییر در تقاضاهای بازار، افزایش فشار از سوی گروه های مختلف اجتماعی	رادرا و همکاران (۲۰۱۸)
نظام های ارزشی	هینس (۲۰۱۸)
هماهنگی وظایف و عملیات	لارسن و همکاران (۲۰۱۸)
پیشرفت تکنولوژی	باسکین و بوندارنکو (۲۰۱۸)
پیشرفت تکنولوژی، جهانی شدن، بازارهای پیچیده، تغییرات فرهنگی	ترنر و بیکر (۲۰۱۸)
محیط	شیخ و همکاران (۱۳۹۷)
سلسله مراتب افقی و عمودی	پور عزت و همکاران (۱۳۹۶:۷۴)
ناهمگونی، تنوع، قانون توان	بشمیری و همکاران (۲۰۱۷)
تنوع، ابهام، وابستگی متقابل، شتاب تغییرات، جهانی شدن	رینتیش و همکاران (۲۰۱۷)
تغییرات و تحولات فزاینده (تغییرات محیطی و محدودیت های اعمال شده)	میرزایی داریانی و امیری (۲۰۱۶)
تنوع، وابستگی، ابهام و شتاب تغییرات	الکساندر شوانت (۲۰۰۹: ۱۳-۱۶)
پیچیدگی عمودی، پیچیدگی افقی، پیچیدگی فضایی (تعداد مکان های جغرافیایی)	ریچارد دفت (۱۹۹۲)

تفکیک افقی، تفکیک عمودی، تفکیک براساس مناطق جغرافیایی	استیفن رابینز (۱۳۸۴:۸۱)
پیچیدگی افقی، پیچیدگی در سطح عمودی، پراکندگی واحدها	ریچارد هال (۱۳۷۶:۹)

#### ۴- روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که محرک‌های پیچیدگی سازمانی غیر ساختاری، ماهیتی فکری، رفتاری، قانونی، فرهنگی و تظاهرات محیطی دارند. استفاده از روش کیفی و خاصه روش داده بنیاد بدلیل برخورداری از شیوه مصاحبه و نقطه کانونی آن یعنی اشباع نظری و انتخاب هدفمند (کلوله برفی) نمونه آماری که باعث افزایش قدرت ابتکار عمل محقق در شناسایی عمیق تر مولفه‌های مربوط به مساله پژوهش می‌گردد انتخاب گردید. بنابراین، این پژوهش از نوع پژوهش‌های ترکیبی است. الف. کیفی است چون با داده‌هایی سروکار دارد که واقعیت‌های مورد مطالعه را به شیوه داده‌بنیاد و به سبک استراوس و کوربین نمایان کرده و مورد تحلیل قرار می‌دهد و بر معانی که شرکت‌کنندگان در فرایند پژوهش از پدیده مورد مطالعه در ذهن دارند، تاکید داشته و برای درک و تبیین آن از داده‌هایی کیفی نظیر داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها بهره می‌برد. ب. کمی است چون در گام اول به شیوه کتابخانه‌ای با مراجعه به مستندات، اسناد بالادستی نظام جمهوری اسلامی ایران، بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌های سازمانی استفاده می‌کند و در گام دوم برای اعتبار بخشی مدلیارادایمی پژوهش جهت اعتبارسنجی مقوله‌ها از روش «ارزیابی روایی محتوایی» برای اعتبارسنجی مقوله‌ها و از نتایج آزمون کای دو برای اعتبارسنجی شاخص‌ها بهره می‌برد.

بنابراین از آنجایی که در تحقیقات گذشته ادبیات پیچیدگی سازمانی به پدیده محرک‌های پیچیدگی عملکرد در سازمان‌های پیچیده دولتی پرداخته نشده است. این پژوهش با رویکرد کیفی و با بهره‌گیری از روش داده بنیاد اقدام به «طراحی مدل محرک‌های پیچیدگی موثر بر ارزیابی عملکرد سازمان‌های پیچیده در بخش دولتی ایران» با متغیرهای کانونی (شرایط علی، بسترحاکم، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) در سازمان‌های پیچیده دولتی می‌نماید. که سؤال اصلی تحقیق به شرح زیر می‌باشد.

مدل محرک‌های پیچیدگی موثر بر ارزیابی عملکرد سازمان‌های پیچیده در بخش دولتی ایران چگونه است؟  
برای پاسخ به این سؤال و بدلیل فقدان نظری و کشف ابعاد و مولفه‌های مدل تحقیق، سؤال‌های فرعی زیر تدوین گردید:

۱. داده‌های علی مدل محرک‌های پیچیدگی موثر بر ارزیابی عملکرد سازمان‌های پیچیده در بخش دولتی ایران کدامند؟
۲. طبقه محوری یا پدیده مدل محرک‌های پیچیدگی موثر بر ارزیابی عملکرد سازمان‌های پیچیده در بخش دولتی ایران کدامند؟
۳. راهبردهای مدل محرک‌های پیچیدگی موثر بر ارزیابی عملکرد سازمان‌های پیچیده در بخش دولتی ایران کدامند؟

۴. پیامدهای مدل محرک‌های پیچیدگی موثر بر ارزیابی عملکرد سازمان‌های پیچیده در بخش دولتی ایران کدامند؟
۵. شرایط مداخله‌گر مدل محرک‌های پیچیدگی موثر بر ارزیابی عملکرد سازمان‌های پیچیده در بخش دولتی ایران کدامند؟
۶. زمینه یا بسترحاکم مدل محرک‌های پیچیدگی موثر بر ارزیابی عملکرد سازمان‌های پیچیده در بخش دولتی ایران کدامند؟
۷. اعتبار مدل محرک‌های پیچیدگی موثر بر ارزیابی عملکرد سازمان‌های پیچیده در بخش دولتی ایران کدامند؟

بنابراین در پاسخ به سوالات فوق محقق اقدام به گردآوری اطلاعات نمود. در شیوه داده بنیاد، جمع‌آوری اطلاعات تا آنجا ادامه می‌یابد که به اشباع نظری برسد، «اشباع حالتی است که در آن پژوهشگر به این قضاوت و تشخیص ذهنی می‌رسد که داده‌های جدید به توسعه طبقه یا مقوله‌ها کمکی نمی‌کند» [۱۶].

در نظریه داده بنیاد به این شیوه جمع‌آوری اطلاعات، نمونه برداری نظری می‌گویند. نمونه برداری نظری، فرایند جمع‌آوری داده برای تولید نظریه است که بدان وسیله، تحلیلگر به طور همزمان داده‌هایش را جمع‌آوری و کدگذاری و تحلیل کرده و تصمیم می‌گیرد به منظور بهبود نظریه خود تا هنگام ظهور آن، در آینده چه داده‌هایی را جمع‌آوری و در کجا آن‌ها را پیدا کنند [۱۷، گلاسر و اشتراوس، ۱۹۶۷].  
در این تحقیق نیز برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها، از فرایند سه مرحله‌ای «کدگذاری باز، محوری و انتخابی» استفاده گردیده است.

#### ۵- جامعه آماری

با توجه به موضوع پژوهش از بین سازمان دولتی که بیشترین مولفه‌ها و محرک‌های پیچیدگی سازمانی نظیر، محرک‌های ساختاری (تفکیک افقی: تفکیک بین واحدهای سازمانی براساس؛ موقعیت اعضا، ماهیت وظایف، میزان تحصیلات، آموزش)، تفکیک عمودی (افزایش سلسله مراتب سازمانی)، تفکیک براساس مناطق جغرافیایی (مکان‌های چندگانه، پراکندگی ادارات، افراد سازمان) و برخی دیگر از محرک‌های غیر ساختاری مانند: پیچیدگی نهادی (تنظیمی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، تکاملی و ارتباطی)، گسترش ارتباطات، حجم زیاد اطلاعات، تغییرات فرهنگی، نظام‌های ارزشی، افزایش فشار از سوی گروه‌های مختلف اجتماعی، تنوع، وابستگی، ابهام و شتاب تغییرات، پیشرفت تکنولوژی، تعاملات سازمانی، تغییرات محیطی، سطوح مختلف تصمیم‌گیری و زمینه‌های عملیاتی متنوع، ادغام سازمانی و... در آنها قابل درک و شناسایی بودند، بعنوان جامعه تحقیق (سازمان‌های پیچیده دولتی) انتخاب گردیدند که عبارتند از: سازمان مدیریت و برنامه ریزی،

بازخلق مفاهیم و مقوله‌ها صورت گرفت. در مرحله دوم بوسیله کدگذاری محوری (شرایط علی، پدیده، شرایط مداخله‌گر، بسترحاکم، راهبردها و پیامدها) شناسایی شدند. در مرحله کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) نیز، مدل پارادایمی تحقیق خلق گردید.

#### ۷-۱- کدگذاری باز

این مرحله که اولین گام در تجزیه و تحلیل داده‌ها است به نام گذاری و مقوله بندی پدیده‌ها می‌پردازد. داده‌ها به اجزاء مختلف خرد شده و تفاوت‌ها و شباهت‌های بین پدیده‌ها با حساسیت خاصی بررسی می‌شود. «بدین ترتیب پیش فرض‌های خود محقق و دیگران یا زیر سوال می‌رود یا بررسی می‌شود و راه را برای کشف کردن می‌گشاید» [استراوس و کوربین، ۱۳۹۳: ۶۲]. محقق در این پژوهش ۳۰۳ کد باز شناسایی و نشانه‌گذاری کرد که بدلیل تفصیل زیاد جداول فقط نمونه‌هایی از آنها ارائه شده است. به عنوان مثال گزیده‌ای از این مصاحبه‌ها در جدول (۲) نشان داده شده است.

سازمان آموزش و پرورش، سازمان اقتصادی و دارایی، سازمان تعاون، رفاه و تامین اجتماعی استان قزوین.

#### ۶- نمونه آماری

در پژوهش حاضر از ابزار مصاحبه عمیق و نیمه ساختار یافته و نیز مشاهده اسناد بالادستی نظام جمهوری اسلامی ایران، مدارک، مستندات، بخشنامه‌های سازمانی و متون علمی استفاده شده است. جامعه مورد بررسی از ۲۸ نفر از خبرگان، اندیشمندان و متخصصان حوزه مدیریت دولتی، اساتید دانشگاه و مدیران سازمان‌های دولتی، بهره‌گرفته شده است. نمونه‌گیری به صورت هدفمند (گلوله برفی) صورت گرفته و مصاحبه‌شوندگان بر اساس اهداف پژوهش انتخاب شده‌اند.

#### ۷- یافته‌های پژوهش:

در تحلیل داده‌ها به روش نظریه داده بنیاد که مبتنی بر تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از مصاحبه‌های عمیق است. در مرحله اول کدگذاری

جدول (۲): کدگذاری مصاحبه اول

گزیده متن	برچسب‌های مفهومی
آنچه که سازمانها را الزام می‌نماید تا به امر ارزیابی عملکرد بپردازند الزاماتی است که از سوی اسناد بالادستی توسط دولت، قوه مقننه و یا اهداف و رسالت سازمان صورت می‌گیرد، اگر چه شرایط دیگری نیز می‌تواند حسب اقتضات سازمانی این امر را واجب سازد... بنابراین برنامه‌های توسعه ملی نظیر برنامه ششم توسعه سازمان‌های دولتی را ملزم به ارزیابی عملکرد کرده‌اند. البته فراموش نشود که طبق برنامه جامع اصلاح نظام اداری سازمان‌ها ناگزیر به استقرار مدیریت عملکرد می‌باشند.	اسناد بالا دستی برنامه‌های توسعه ملی برنامه جامع اصلاح نظام اداری خط مشی‌های رایج اداری اهداف و رسالت سازمان

دسته بندی مفاهیم کشف شده که به پدیده‌های مشابه ارتباط پیدا می‌کنند» [فراستخواه، ۱۳۹۷: ۱۵۴]. مقوله‌ها اساس و شالوده ساختن نظریه هستند. در این تحقیق پژوهشگر با خلاقیت جهت سهولت کار از عنوان‌هایی چون: مقولات اصلی، مقولات فرعی و مفاهیم شناسایی شده در کدگذاری بهره‌گرفته است. این مراحل در جدول (۳) دسته بندی و طراحی شده است، که بدلیل کثرت، نمونه‌هایی از آن ارائه شده است.

در مرحله دوم یعنی مفهوم پردازی داده‌ها به «هر کدام از حوادث، ایده‌ها یا روخدادها نامی می‌دهیم، برچسبی که یا نشانه آن پدیده است که به جای آن می‌نشیند» [استراوس و کوربین، ۱۳۹۳: ۶۳]. در این مرحله کدهای کشف شده اگرچه ظاهری متفاوت دارند، اما از نظر معنایی دارای مفهوم مشابه هستند که مفاهیم پژوهش را تشکیل می‌دهند. مرحله سوم نیز، مرحله ساخت مقوله‌هاست. «یعنی طبقه بندی یا

جدول (۳): مقوله بندی مفاهیم شناسایی شده

مقوله اصلی	مقولات فرعی	کدباز (مفاهیم شناسایی شده)	منبع
محرک های ساختار سازمانی	تفکیک عمودی	ساختار سازمانی	F01+M26+M28
		سطوح سلسه مراتبی	F01+F11+F06
		اندازه سازمان	F01+F03+F02+F07
		عدم استقلال در تصمیم گیری	F01+F07
		تمرکزگرایی	F01+F03+F02+F07+F11+F06
		حیطه نظارت مدیران	F03+E27
		برونسپاری	F02+F11+F06+M26+M13+F07
	تفکیک افقی	بخش بندی	F02+ M14+M28+F17
		تخصص گرایی	+F01+F02+F03+M15
		تنوع عناوین شغلی	F03+F06+F08+F09
		نوع آموزش سازمانی	F08+M13+M14
		تقسیم کار	F05+F06+F08+M14
		دوباری کاری	F07+F03+F06+F08
		تعدد واحدهای فرعی	M18+F03+F05+F06+F02+F17

همان گونه که در جدول (۴) مشاهده می شود تعداد ۱۶۶ مقوله فرعی از محرک های پیچیدگی در سازمان های دولتی شناسایی گردید که در مرحله اعتبار بخشی با قضاوت خبرگان به ۱۲۳ مقوله فرعی تعدیل می شود.

جدول (۴) : مقوله های فرعی

فرهنگ سازمان ، جو حاکم در سازمان، قابلیت های در سازمان، پیش بردگی، سیاست های کلان سازمان، دیدگاه های مدیریتی، تعهد سازمانی، مدیران به اهداف، وجدان کاری کارکنان، میزان اقبال به بهبود مستمر، عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی، پذیرش و اجرای برنامه های اصلاح سازمانی، الزامات برنامه های ملی، بسترهای حقوقی و قانونی، نوع مأموریت سازمان، کارایی و اثربخشی سازمان، ساختار سازمان، تنوع ویژگی های ذی نفعان، میزان مطالبه شهروندان از سازمان، ضمانت اجرایی برنامه مقابله با مفاسد، گزینش های غیر علمی، ساختار سازمان، تفکیک عمودی، تفکیک افقی، پراکندگی جغرافیایی، تنوع، تعدد قوانین و مقررات، خط مشی های مورد عمل، بی ثباتی در قوانین و مقررات مورد عمل، تفسیر پذیری قوانین، تعارض قوانین و مقررات، به روز نبودن قوانین و مقررات، تاثیر قوانین ملی و فراملی، اعمال سلیقه در اجرای قانون، شرایط سیاسی، دخالت نهادی رسمی و غیر رسمی، دیدگاه فرهنگی در اجرا، کارمندسالاری، ابهام اطلاعاتی، ادغام سازمانی، انعطاف پذیری پائین، عدم تناسب شغل و شاغل، سازمان چابک و انعطاف پذیر، سازمان با عملکرد بالا، سازمان کارا و اثربخش، خدمات رقابتی، امید به زندگی کاری، کارکنان توانمند و راضی، سلامت سازمانی، شایسته سالاری، سازمان توانمندساز آرمانگرا، سازمان مسئولیت پذیر، سازمان عدالت گرا، سازمان پاسخگو، سازمان اعتماد ساز، مدیریت سبز، سازماندهی نامناسب، استراتژی های نامناسب، عدم ثبات در مدیریت، سیاسی کاری مفرط، بی توجهی به اجرای راهبردها، عدم بکارگیری فناوری های نوین، عدم اعتقاد به سازمان یادگیرنده، چابک سازی نظام اداری، اصلاح نظام بودجه ریزی، هوشمندسازی اداری، استقرار فناوری های نوین سازمانی، ارتقاء خدمات قابل ارائه، رقابتی کردن سازمان، احترام به ارباب رجوع، تمرکز بر رضایت شهروندان، صیانت و ادای حقوق شهروندان، افزایش پاسخگویی سازمان، حذف و مقابله با زمینه های فساد اداری، شفاف سازی کلیه فعالیت های سازمانی، تمرکز بر قانون گرایی، توسعه نظارت و ارزیابی عمومی، جانشین پروری، آموزش هدفمند، حفظ استعدادها، جذب منابع انسانی شایسته، کیفیت زندگی کاری، ارتقای فرهنگ کار در سازمان، شناسایی نقاط ضعف و قوت کارکنان، تعیین میزان حقوق و مزایای کارکنان، تعیین استانداردهای شغلی، استقرار سیستم پاداش، تقویت سیستم انگیزش، تعیین کارایی و اثربخشی سازمان، اعتماد سازی عمومی، مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب، میزان تحقق اهداف، بهبود مستمر عملکرد، تعیین سطوح عملکرد سازمان، ایجاد فرصت های تعالی سازمانی، تعیین کارایی تصمیمات مدیریتی، استقرار نظام مدیریت کارا و اثربخش، برنامه رفاهی ناکارآمد، رابطه سالاری، ولنگاری مدیریتی، ضعف در تدوین و اجرای خط مشی، سیستم نظارت ناکارآمد، روابط غیر قانونی، اسناد بالادستی، الزامات قانونی، خط مشی های مورد عمل، میزان دسترسی به اهداف و رسالت سازمان، بلوغ سازمانی، خودارزیابی، بررسی کارایی سازمان، بازخورد سازمانی، تمرکز بر ارتقاء عملکرد، الگوهای فرهنگی در سازمان، سلامت سازمانی، مطالبه سازمان های ناظر، مطالبه ذینفعان، بازی سیاسی مدیریتی، سیسم های ارتباطی ناکارآمد، فرایندهای کاری مبهم، اهداف سازمانی مبهم، سیستم بودجه ریزی سستی، حوزه های استراتژیک، سوء مدیریت.

محتوایی (The Content Validity Ratio(CVR)) به شرح زیر بهره گرفته شده است

$$CVR = \frac{n_E - N}{N} \quad \text{رابطه (۱)}$$

در رابطه بالا  $n_E$  تعداد خبرگان را نشان می دهد که به گزینه « ضروری » پاسخ داده اند.  $N$  نیز گویای آن است که اگر تعداد کل مقدار محاسبه شده از مقادیر جدول بزرگتر باشد ، اعتبار آن آیتم تائید می گردد .

جدول(۵): تصمیم گیری در مورد CVR

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

در مرحله کدگذاری محوری با حذف مفاهیم مشابه ۱۶۶ مقوله فرعی شناسایی گردید. و جهت اعتبار بخشی مقولات پژوهش پانل مقولات کشف شده در اختیار ۹ نفر از خبرگان دانشگاه قرار گرفت و آنان در قالب طیف لیکرت نظرات خود را در خصوص مقوله های فرعی و شاخص های پرسشنامه ارائه کردند . در این فرایند عدم رابطه بین مقوله های فرعی با مقوله های اصلی گزینه «خیر» با ارزش «صفر» و جهت ارتباط بین مقوله های اصلی و مقوله های فرعی گزینه « بلی» با ارزش « یک» استفاده گردید. برای دستیابی به اعتبار مقوله ها از روش ارزیابی روایی

بنابراین وزن مقوله هایی که طبق نظر خبرگان کمتر از ۷۸ / ۰ گردید از ادامه کار کنار گذاشته شد. جدول (۶) فرایند اعتبار بخشی متغیرهای کانونی تحقیق را نشان می دهد.

جدول(۶): اعتبار بخشی متغیرهای کانونی تحقیق از دیدگاه خبرگان

ردیف	مقولات فرعی	پاسخ خبرگان											
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	فراوانی کل	CVR	
۱	اسناد بالادستی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹	۱
۲	الزامات قانونی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹	۱
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
۱۶۵	سازمان رفاه آفرین	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۷	۰/۵۵۵۵
۱۶۶	مدیریت سبز	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹	۱
	جمع کل فراوانی مقوله های فرعی	۱۵۱	۱۵۴	۱۵۹	۱۵۶	۱۲۳	۱۶۱	۱۴۷	۱۵۶	۱۴۸	۱۳۷۵		

بنابراین از دیدگاه خبرگان مطابق جدول (۵) ، ۴۳ مقوله که وزن آنها کمتر از ۷۸ / ۰ گردید از لیست محرک های پیچیدگی سازمان های دولتی ایران خارج شدو محقق با مقولات تائید شده مدل پارادیمی محرک های پیچیدگی سازمان های دولتی ایرانرا طراحی کرد.

#### ۹- کدگذاری انتخابی (خلق نظریه)

در این مرحله کدگذاری انتخابی پژوهشگر « نتایج گام های قبلی کدگذاری را به کار برده ، مقوله اصلی را انتخاب می کند و آن را به شکلی نظام مند به سایر مقوله ها ارتباط داده ، ارتباطات را اعتبار می بخشد و مقوله هایی که نیاز به تصفیه و توسعه بیشتر دارند را توسعه می دهد» (اخلاقی نیا ، ۱۳۹۷). بنابراین ، با تحلیل خروجی داده ها مدل نظری پژوهش منطبق با الگوی مدل پارادیمی طراحی گردید که در شکل (۱) قابل مشاهده است .

#### ۱۰- نتیجه گیری

این پژوهش الف.با کشف و شناسایی محرک های پیچیدگی قانونی با عنوان متغیر کانونی مداخله گر در مدل و ب. محرک های پیچیدگی بستر حاکم در سازمان در قالب متغیر کانونی زمینه ای، بعد جدیدی از ابعاد پیچیدگی که ریشه در خط مشی گذاری و اجرا در سازمان های پیچیده دولتی ایران دارد ، رویکرد جدیدی در ادبیات پیچیدگی سازمانی ارائه می کند . مدلی جدید و بومی که ضمن سازگاری با ویژگی سازمان های پیچیده دولتی ، بدلیل برخورداری از مولفه های ایرانی اسلامی و پاسخ گویی به الزامات پیاده سازی مدل بر اساس الزامات قانونی ، ساختاری ، فرهنگی و اجتماعی محرک های پیچیدگی موثر در ارزیابی عملکرد این سازمان ها را ارائه می نماید.

#### ۱۰-۱- الزامات قانونی

سازمان های دولتی در راستای آئین نامه ها و دستورالعمل های مرتبط با مبحث ارزیابی عملکرد ناگزیر به استقرار سیستم های ارزیابی عملکرد

منطبق با اسناد بالادستی برای استقرار نظام مدیریت عملکرد در سازمان های دولتی ایران.

#### ۱۰-۴- الزامات اجتماعی

از دیدگاه اجتماعی توجه به سلامت نظام اداری در سازمان های دولتی ایران از چالش های بحث برانگیزی است که در چند سال اخیر مورد توجه شهروندان و نظام بوده است. از این رو کشف مصادیق و گلوگاه های فساد و اعلام آن به دستگاه‌ها و نهادهای رسیدگی کننده و نظارتی و مبتنی بر ماده ۱۷ قانون سلامت اداری با کارویژه حمایت قانونی همواره از اقدامات معطل مانده در نظام اداری ایران است. همان گونه که بر اساس گزارش سازمان جهانی شفافیت، ایران از نظر مفاسد اداری بین ۱۳۳ کشور، در رتبه ۷۹ قرار دارد (رمضانی و همکاران: ۱۳۹۶)، نشان دهنده گستردگی پدیده فساد در فضای اجتماعی ایران است. بنابراین توجه به ارتقای سلامت اداری، نظارت و ارزیابی پویا و مقابله با مفاسد اداری از طریق شناسایی محرک های پیچیدگی در ارزیابی عملکرد سازمان های پیچیده دولتی ایران، می تواند به دغدغه های اجتماعی پوشش داده و در صورت بکارگیری در سازمان های دولتی منجر به شفافیت و اثربخشی بیشتر در ارزیابی عملکرد سازمان ها گردد.

#### ۱۰-۴- تعریف سازمان های پیچیده دولتی

بنابراین با توجه به نتایج و یافته های تحقیق محقق برای اولین بار در ادبیات پیچیدگی سازمانی به تعریف سازمان های پیچیده دولتی می پردازد که عبارت است از: سازمان پیچیده دولتی سازمانی است که از محرک های پیچیدگی با مولفه های بومی و دولتی تشکیل شده که خاص سازمان های دولتی ایران است و عبارتند از:

۱) محرک های پیچیدگی ساختار سازمانی شامل مولفه های: ساختار سازمان، تفکیک عمودی، تفکیک افقی، پراکندگی جغرافیایی و تنوع  
۲) محرک های پیچیدگی قانونی شامل مولفه های: تعدد قوانین و مقررات، خط مشی های مورد عمل، بی ثباتی در قوانین و مقررات مورد عمل، تفسیر پذیری قوانین، تعارض قوانین و مقررات، به روز نبودن قوانین و مقررات، تاثیر قوانین ملی و فراملی، اعمال سلیقه در اجرای قانون.

۳) محرک های پیچیدگی محیطی شامل مولفه های: شرایط سیاسی، دخالت نهادی رسمی و غیر رسمی.

۴) محرک های پیچیدگی فرهنگی شامل مولفه های: دیدگاه فرهنگی در اجرا، کارمندان سالی.

۵) محرک های پیچیدگی اطلاعاتی شامل مولفه های: ابهام اطلاعات.

۶) محرک های پیچیدگی سازمانی شامل مولفه های:

ادغام سازمانی، انعطاف پذیری پائین، عدم تناسب شغل و شاغل، سیستم های ارتباطی ناکارآمد، فرایندهای کاری مبهم، اهداف سازمانی

به قرار ذیل می باشند. بنابراین ارائه مدل محرک های پیچیدگی در ارزیابی عملکرد سازمان های پیچیده در بخش دولتی ایران بدلیل تسهیل کنندگی در شناسایی محرک های پیچیدگی سازمانی پیشنهادی است در تسهیل اجرای این آئین نامه ها و دستورالعمل های دولتی؛ آئین نامه مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری (فصل ۱۱) - دستورالعمل اجرایی استقرار نظام مدیریت عملکرد دستگاه های اجرایی بند «ه» و ماده ۳ آئین نامه اجرایی مواد ۸۱ و ۸۲ - دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد کارمندان دستگاه های اجرایی مشمول ماده ۵ قانون خدمات کشوری - دستورالعمل های نحوه پرداخت فوق العاده کارایی و عملکرد - دستورالعمل های اجرایی نحوه سطح بندی دستگاه های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری - دستورالعمل های اجرایی جشنواره شهید رجایی در دستگاه های اجرایی - بخشنامه تشکیل کمیته ارزیابی عملکرد در دستگاه های اجرایی.

#### ۱۰-۲- الزامات ساختاری

غریب به اتفاق محققین و اندیشمندان مدیریت پیچیدگی سازمانی را ناشی از محرک های ساختاری می دانند و معمولا از تاثیر دیگر محرک های پیچیدگی غافل می باشند. یافته های تحقیق نشان داد که غیر از محرک های پیچیدگی ساختاری، مدیران و تصمیم گیرندگان در سازمان های دولتی بایستی به محرک های دیگر پیچیدگی توجه نموده و حتی بتوانند به اصلاح ساختارهای سازمانی اقدام کنند. زیرا ساختارهای حاضر با توجه به مطالبات اسناد بالادستی نظام از انعطاف پذیری لازم برخوردار نبوده و نیازمند اصلاح می باشند. همان گونه که شورای عالی اداری در یکصد و هشتاد و دومین جلسه مورخه ۱۳۹۷/۰۵/۳۰ بنا به پیشنهاد سازمان اداری و استخدامی کشور، در اجرای «سیاست های کلی نظام اداری» ابلاغی مقام معظم رهبری و «نقشه راه اصلاح نظام اداری» (مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰ تاریخ ۱۳۹۳/۰۱/۲۰ شورای عالی اداری) و به منظور تداوم اصلاحات در نظام اداری کشور، برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم، مشتمل بر ۱۰ برنامه را تصویب نموده است.

#### ۱۰-۳- الزامات فرهنگی

ارزیابی مدل های عملکرد سازمان های دولتی در دهه های اخیر در ایران نشان می دهد «نظام ارزیابی در ۷۱ درصد از دستگاه های اجرایی (در سطح سازمان) کفایت لازم را ندارد و دلیل اصلی آن ضعف در شاخص های ارزیابی عملکرد متناسب (در سطوح اثر، پیامدها، خروجی ها، فرایندها و...) در حوزه ها و سطوح مختلف» (رفیع زاده و همکاران ۱۳۹۵) سازمان های ما می باشد. بنابراین عمده دلایل ضعف های موجود در مدل های ارزیابی مورد اشاره عدم همخوانی شاخص های مدل ها با بافت های فرهنگی و سازمانی، سازمان های دولتی و جامعه ایران دارد. بنابراین، یافته های تحقیق و آرایه مدل محرک های پیچیدگی در ارزیابی عملکرد سازمان های پیچیده در بخش دولتی ایران، اقدامی است تسهیل کننده در جهت بومی سازی فرهنگ ایرانی،



مبهم ، سیستم بودجه ریزی سنتی ، حوزه های استراتژیک ، سیستم نظارت ناکارآمد ، ضعف در تدوین و اجرای خط مشی و سوء مدیریت .  
۷) محرک های پیچیدگیمدیریتی شامل مولفه های : سازماندهی نامناسب ، استراتژی های نامناسب ، عدم ثبات در مدیریت ، سیاسی کاری مفرط ، بی توجهی به اجرای راهبردها ، عدم بکارگیری فناوری های نوین، عدم اعتقاد به سازمان یادگیرنده ، برنامه رفاهی ناکارآمد ، رابطه سالاری و ولنگاری مدیریتی .

۸) محرک های پیچیدگی فضای فرهنگی سازمان شامل مولفه های : فرهنگ سازمان و جو حاکم در سازمان .

۹) محرک های پیچیدگیتوانمندی سازمان شامل مولفه های : قابلیت های در سازمان و پیش بردگی سازمان .

۱۰) محرک های پیچیدگیخط مشی های پذیرفته شده شامل مولفه: سیاست های کلان سازمان .

۱۱) محرک های پیچیدگیدیدگاه های مدیریتی شامل مولفه : دیدگاه مدیران .

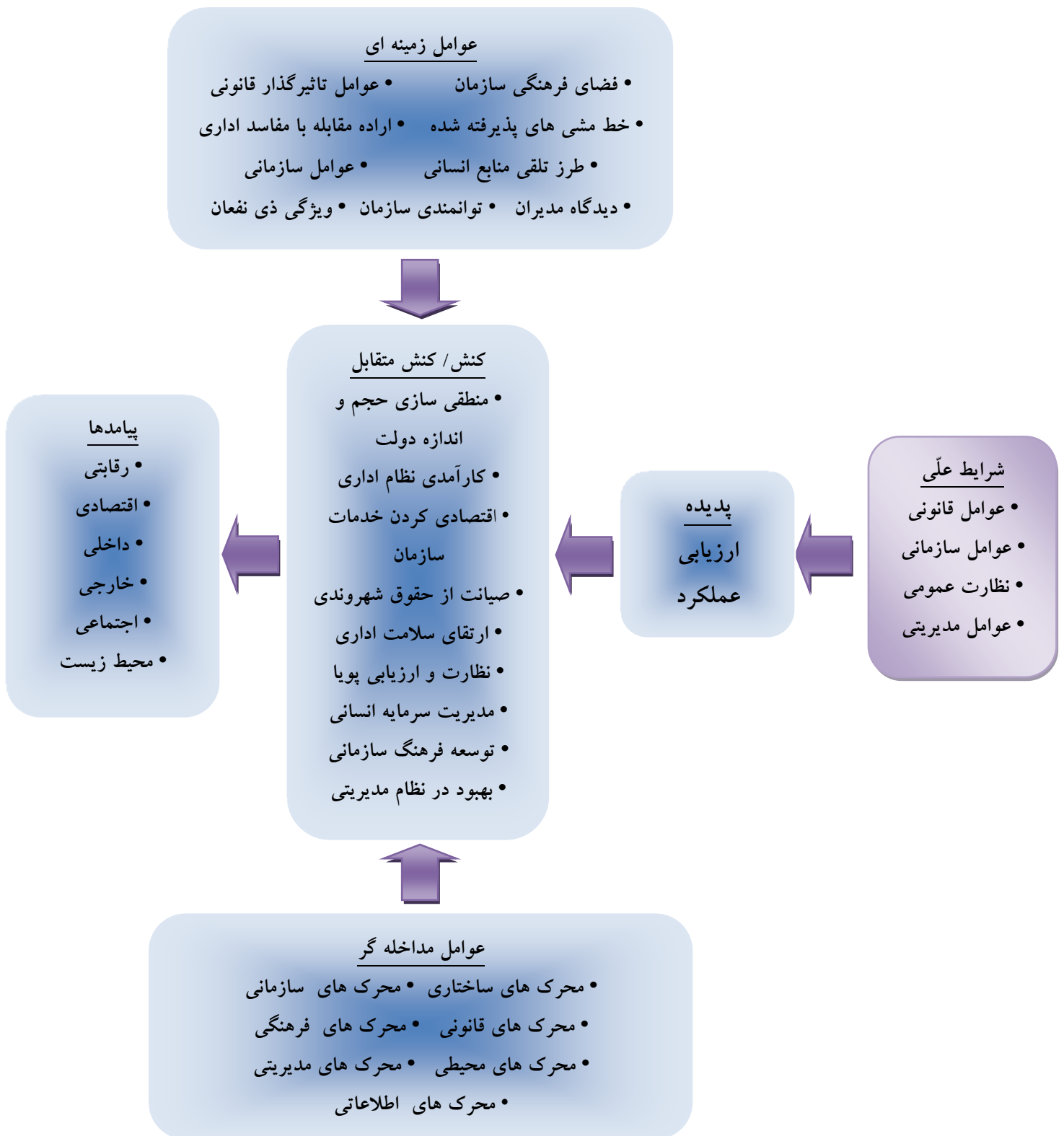
۱۲) محرک های پیچیدگیطرز تلقی منابع انسانی شامل مولفه های : تعهد سازمانی مدیران به اهداف ، وجدان کاری کارکنان ، میزان اقبال به بهبود مستمر ، عدالت و اعتماد سازمانی.

۱۳) محرک های پیچیدگی عوامل تاثیرگذار قانونی شامل مولفه های : پذیرش و اجرای برنامه های اصلاح سازمانی ، الزامات برنامه های ملی ، بسترهای حقوقی و قانونی .

۱۴) محرک های پیچیدگی عوامل سازمانی شامل مولفه های : نوع ماموریت سازمان ، کارایی و اثربخشی سازمان و ساختار سازمان.

۱۵) محرک های پیچیدگی ویژگی ذی نفعان سازمان شامل مولفه های: تنوع ویژگی های ذی نفعان و میزان مطالبه شهروندان از سازمان .

۱۶) محرک های پیچیدگی اراده مقابله با مفاسد اداری شامل مولفه های : ضمانت اجرایی برنامه مقابله با مفاسد ، گزینش های غیر علمی و روابط غیر قانونی



شکل (۱): مدل پارادایمی محرک های پیچیدگی سازمان های دولتی ایران

## منابع و مآخذ

- [11] Aureli, F., Schino, G. (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>.
- [12] Glasser, B., Strauss, A. (1967). **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. Chicago: Aldine Publishing Company.
- [13] Geraldi, J., Maylor, H., Williams, T. (2011). **Now, let's make it Really Complex (Complicated) A Systematic Review of the Complexities of Projects**. International Journal of Operations & Production Management, 31(9), pp. 966-990.
- [14] Heywood, S., Rubén, H., Turnbull, D. (2017). **How do I Manage the Complexity in My Organization**. Insights into organization: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/chemicals/our>. International Journal of Complexity in Leadership and Management, 1(3), pp. 289-300.
- [15] Nesijhuvaj, M., Johnson, W. C. (2019). **Evidence from a quasi-natural experiment**. Journal of Business Research, 98, p:153-165.
- [16] Okręglińska, M., Gorzeń-Mitka, I., Ogreań, C. (2015). **Management Challenges in the Context of a Complex View-SMEs Perspective**. Procedia Economics and Finance, 34, pp. 445-452.
- [17] Pereira, M.M. (2019). **The Complexity of Organizations**. Master's degree in Business Management and Internationalization. [https://recipp.ipp.pt/bitstream/DM\\_JorginaPereira\\_MGIE\\_2019](https://recipp.ipp.pt/bitstream/DM_JorginaPereira_MGIE_2019)
- [18] Qiu, Y., Chen, H., Sheng, Zh. (2019). **Shaping Cheng Governance of institutional complexity in megaproject organizations**. Science Direct; International Journal of Project Management 34,p 425-443.
- [19] Sheard, S. Mostashari, A. (2011). **Complexity in Large-Scale Technical Project Management**.
- [20] Turner, J., Baker, R. (2019). **Complexity Theory: An Overview with Potent Application for the Social Sciences**. [mdpi.com/journal/systems](https://www.mdpi.com/journal/systems),doi:10.3390/systems 7010004.
- [21] Waeger, D., Weber, K., (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>.
- [22] Woermann, M., Human, O., Preiser, R. (2018). **General Complexity: a Philosophical and Critical Perspective**. [ last modified : 2019 Feb 24] .Edition 1.
- [۱] اخلاقی نیا ، نازلی. (۱۳۹۷). **طراحی ره نگاشت ملی برای دگردیسی دیجیتال با رویکرد آینده پژوهی** ، دانشگاه تربیت مدرس .
- [۲] الوانی ، سیدمهدی. دانایی فرد ، حسن. (۱۳۸۸). **تئوری نظم در بی نظمی در مدیریت** ، تهران ، صفار.
- [۳] استراوس، آنسلم. کوربین ، جولیت. (۱۳۹۳). **اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی - رویه ها و شیوه ها**. ترجمه بیوک محمدی ، تهران ، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- [۴] بشیری، حسن. ناظمی، امیر. (۱۳۹۷). **آینده پژوهشی در سیستم های پیچیده**. تهران ، مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور.
- [۵] دانایی فرد ، حسن. اسلامی ، آذر. (۱۳۹۰). **ساخت نظریه بی تفاوتی سازمانی : کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده بنیاد در عمل**. تهران ، دانشگاه امام صادق(ع)
- [۶] رحمتی ، محمدحسین. رضوی سعیدی ، سیدرضا. شهبازی، میثم. زارعی متین ، حسن. (۱۳۹۸). **طبقه بندی گونه های پیچیدگی و رتبه بندی سازمان ها بر اساس میزان پیچیدگی** . مدیریت فرهنگ سازمانی ، دوره ۱۷ ، شماره ۲ صفحات ۲۹۸ - ۲۷۹ .
- [۷] رفیع زاده ، علا الدین. میرسپاسی، ناصر. آذر، عادل. (۱۳۹۵). **ارائه مدل مدیریت عملکرد در سطح دولت**. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سازمان های دولتی، سال چهارم ، شماره ۱۶ ، پائیز ۱۳۹۵.
- [۸] رمضانی ، قاسم. نورانی مقدم، عبدالرضا. (۱۳۹۶). **راهکارهای افزایش سلامت اداری در سازمان ها**. مطالعات مدیریت و کارآفرینی ، دوره سوم شماره ۴.
- [۹] فراستخواه ، مقصود. (۱۳۹۵). **روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی با تاکید بر « نظریه برپایه (گراندد تئوری، GTM) »**. تهران ، نشر آگاه .
- [10] Alexander, A., Kumar, M., Walker, H. (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>.