



## فصلنامه علمی چشم‌انداز مدیریت دولتی

### Journal of Public Administration Perspective

**عنوان مقاله: معنی‌گریزی در کاربست فناوری‌های اطلاعاتی در سازمان‌های بخش عمومی**

**Article Title: Sense-Loafing in Technology Uses in Iranian Public Sector Organization**

**نویسندگان:** سعید قاسمی‌زاده تمار، علی‌اصغر پورعزت، عادل آذر و مهدی شامی زنجانی

**Authors:** Saeid Ghasemizadeh Tamar, Ali Ashghar Pourezzat, Adel Azar & Mehdi Shami Zanjani

**روش‌رفرنس‌دهی به این مقاله:** قاسمی‌زاده تمار، سعید، پورعزت، علی‌اصغر، آذر، عادل و شامی زنجانی، مهدی (۱۳۹۸). معنی‌گریزی در کاربست فناوری‌های اطلاعاتی در سازمان‌های بخش عمومی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، (۴) ۱۰، ۶۳-۴۱.

**To Cite This Article:** Ghasemizadeh Tamar, S., Pourezzat, A.A., Azar, A., & Shami Zanjani, M. (2019). Sense-Loafing in Technology Uses in Iranian Public Sector Organization. Journal of Public Administration Perspective, 10(4), 41-63.

تاریخ چاپ: ۱۳۹۸/۱۰/۰۱

ناشر: ایران - تهران - دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده مدیریت و حسابداری

**Publication Date:** 2019/December/22

**Publisher:** Iran - Tehran - Shahid Beheshti University - Faculty of Management & Accounting

شاپا چاپی: ۶۰۶۹-۲۲۵۱، شاپا الکترونیکی: ۴۱۵۷-۲۶۴۵

صص ۴۱ - ۶۳

## معنی‌گزینی در کاربری‌های اطلاعاتی در سازمان‌های بخش عمومی

سعید قاسمی‌زاده<sup>۱\*</sup>، علی اصغر پورعزت<sup>۲</sup>، عادل آذر<sup>۳</sup>، مهدی شامی زنجانی<sup>۴</sup>

۱. دانش‌آموخته دکتری آینده‌پژوهی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۴. گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش، واکاوی دیدگاه کارکنان سازمان‌های عمومی به کاربری فناوری در اداره و معنی‌بخشی به انحراف‌هایی است که در فرآیند شکل‌دهی به سامانه‌های اطلاعاتی، سازمان را از استفاده اهرمی از همه تحولی که فناوری عرضه می‌کند، محروم می‌سازند.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** با استفاده از روش‌شناسی داده‌بنیاد، رویکرد استراوس-کوربین، طی مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با کاربران، مدیران و توسعه‌دهندگان سامانه‌ها، شامل دستگاه‌هایی از دولت، نهادهای عمومی (شهرداری) و نهادهای انقلابی (بنیاد مستضعفان)، پدیده تبیین شده است.

**یافته‌های پژوهش:** نگرش کنشگران به سامانه‌های اطلاعاتی سازمان و شکل‌دهی و کاربری آن در سازمان‌های عمومی با مفهوم معنی‌گزینی در دو طبقه تحریف سامانه و تقابل تبیین شد. شرایط زمینه‌ای، علل و راهبردهایی که به آن منجر می‌شوند و همچنین پیامدهای معنی‌گزینی رده‌بندی شدند.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** پاسخگویان اداری تحت تأثیر پدیده معنی‌گزینی، چارچوب‌بندی‌های بدیل مسائل از جمله الزامات کاربری فناوری را نادیده می‌گیرند و در مصاحبه به آن‌ها اشاره نمی‌کنند؛ بنابراین مصاحبه‌گر باید با اشاره به مثال‌های مرتبط، مصاحبه‌شونده را همراهی کند تا تجربه‌های خود از تقابل و تحریف را معنی‌بخشی کند.

**پیامدهای عملی:** این پژوهش به مدیران ارشد سازمان نشان می‌دهد راه‌اندازی سامانه‌های فناورانه جدید و بزرگ‌مقیاس در سازمان‌ها و بهره‌مندی از تحولی که در فرآیندها و ساختار سازمانی ایجاد می‌کنند نیازمند شناخت ذی‌نفعان سازمان و تقویت موقعیت بازیگران تحول‌خواه و نوآور سازمان است.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** در این پژوهش، فارغ از پیش‌فرض‌های محدودکننده، مسئله فناوری در سازمان‌های عمومی در بافتار موجود اداره، واکاوی و تبیین شد که از قلمروی چارچوب‌هایی مثل بلوغ فناوری، فراتر می‌رود و نگاهی نو به پیچیدگی‌های مسئله فناوری در بخش عمومی ارائه می‌کند.

**کلمات کلیدی:** نظریه داده‌بنیاد، خط‌مشی‌گذاری، کاربری فناوری، تحول دیجیتال، معنی‌گزینی، سازمان‌های عمومی.

نوع مقاله: مقاله علمی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱۲/۲۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۷/۱۱.

\* نویسنده مسئول.

E-mail addresses: Tamar@ut.ac.ir; pourezat@ut.ac.ir; azara@modares.ac.ir; shamizanjani@ut.ac.ir

## ۱. مقدمه

فناوری برای یک سازمان، فقط کارکرد پشتیبانی ندارد، بلکه پیش‌ران توسعه تولید ارزش در سازمان است. فناوری‌های اطلاعات، به‌ویژه با ضروری شدن تحول دیجیتال، برای سازمان‌های عمومی ایران، راه‌کار اساسی برون‌رفت از مشکلات ساختاری محسوب می‌شود و در برنامه اصلاح نظام اداری ۱۳۹۴-۱۳۹۶، فصل دوم به دولت الکترونیک و فناوری‌های اطلاعات اختصاص دارد و بیشترین تعداد برنامه عملیاتی و حجم اعتبار را به خود اختصاص می‌دهد. از طرفی امروزه یکی از مشکلات کلیدی تمامی سازمان‌ها، خدمات فناوری اطلاعات و توسعه آن‌ها در جهت تحقق اهداف کلان سازمان است (Haji Ali Asgari, et al., 2017). تأخیر در بهره‌مندی یک سازمان عمومی از فناوری‌های موردنیاز، تحمیل هزینه عمومی به جامعه است. عملکرد سازمان‌ها در ظرفیت‌سازی فناوری‌های اطلاعات با توجه به منابع اعتباری قابل توجه این بخش در ردیف‌های بودجه عمومی کشور، محل سؤال است. کارکنان بخش عمومی می‌توانند در خصوص شکاف مأموریت‌های سازمان و ظرفیت‌های فناورانه قابل‌اخذ، مرجع قضاوت باشند.

سازمان‌های عمومی ایران، متأثر از محیط کلان اقتصادی کشور - که در آن، دولت توزیع‌کننده ثروت ناشی از فروش منابع طبیعی است - در طول دهه‌های گذشته معضلاتی را در خود انباشت کرده و با معضل ناکارآمدی مواجه است (Safdari, 2018). در راستای حل آن معضلات، سیاست‌های اصلاح نظام اداری تأکید ویژه‌ای بر فناوری‌های اطلاعاتی دارد؛ در این میان باید پرسید سازمان‌هایی که دچار انباشت معضلات درهم‌تنیده هستند، چگونه سیاست کاربست فناوری برای ارتقاء بهره‌وری و تحول اداری را به سلامت ببیمایند؟ در سال ۱۳۹۶، سهم بخش فناوری‌های اطلاعات از ردیف‌های برنامه‌ای بودجه عمومی کشور به ۳/۲ درصد (معادل با ۰/۸۷۵۵٪) از تولید ناخالص داخلی) رسید (Vaezi, 2017)؛ اما برون‌داد این اعتبارها، محل سؤال است که چرا به شکل‌گیری یک دارایی یا ظرفیت بالقوه در نظام اداری ایران منجر نشده است. طبق برآورد مؤسسه گارتنر، دولت‌های محلی، فدرال و ملی در سراسر جهان حدود ۰/۳ درصد (۴۳۰ میلیارد دلار) از GDP را برای فناوری‌های اطلاعات صرف می‌کنند و تا سال ۲۰۲۰، این رقم به ۴۷۶ میلیارد دلار افزایش می‌یابد (Gartner, 2016). در مقایسه، سهم دولت ایران از نظر اعتبار در نظر گرفته شده، در سال ۱۳۹۶، سه برابر میانگین جهانی است. مسأله پژوهش حاضر، واکاوی دیدگاه کارکنان سازمان‌های عمومی در مورد بهره‌مندی و استفاده اهرمی از فناوری‌های اطلاعات در سازمان‌های

عمومی است که به نظر می‌رسد باید در خط‌مشی سازمان نسبت به فناوری‌های اطلاعات ریشه داشته باشد. در این مطالعه دیدگاه کارکنان و مدیران به توسعه سامانه‌ها، کاربست فناوری‌ها و انتقال فناوری‌ها از بخش خصوصی به بخش عمومی و شرایط حاکم بر آن، واکاوی شده و ظرفیت و توان بخش عمومی در کاربست فناوری‌های اطلاعات در راستای مأموریت اداره بررسی می‌شود. پژوهش حاضر، پدیده محوری معنی‌گریزی<sup>۱</sup> و یا تحریف کاربست فناوری در سازمان را به‌عنوان یک مانع جدی پیش روی توسعه فناوری‌های سازمان و در مرحله بعدی، تحول دیجیتال شناسایی می‌کند. معنی‌گریزی بر ساده‌سازی مسئله پیچیده و وحشت‌آور به‌منظور قابل‌تحمل کردن شرایط دلالت دارد و در مقابل «معنی‌بخشی» قرار می‌گیرد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

با توجه به منطق پژوهش‌های کیفی با رویکرد استقرایی که وجود چارچوب نظری را پیش‌فرض نمی‌گیرند و خود در مسیر توسعه چارچوب نظری گام برمی‌دارند (Saunders et al., 2009)، در این بخش صرفاً به مروری کلی بر مبانی نظری پژوهش پرداخته شده است.

**انتقال فناوری در سازمان‌های عمومی.** دستیابی به فناوری به دو شیوه توسعه درون‌زا و انتقال فناوری ممکن است (Arasti et al., 1999). انتقال فناوری در شکل کامل آن، فرآیند یا زنجیره‌ای منظم از فعالیت‌های هدفمند است که مجموعه عناصر فناوری در مکانی به‌جز مکان توسعه اولیه آن به‌کار گرفته شوند (Rezaei Pandari et al., 2016). فناوری‌ها عموماً در بخش خصوصی معرفی و توسعه داده می‌شوند و بخش عمومی از طریق خرید یا برون‌سپاری توسعه سامانه‌های فناوری، دست به انتقال فناوری می‌زند؛ چون فناوری در سازمان‌های عمومی به‌خوبی محافظت و ارتقا داده نمی‌شوند و اغلب فرآیند انتقال فناوری از بیرون به درون سازمان به‌طور پیوسته صورت می‌گیرد. بر همین مبنا، علی‌رغم تفاوت در انگیزه بنگاه خصوصی و سازمان عمومی، در مبانی نظری مدیریت فناوری، تمایزی بین بنگاه خصوصی و سازمان عمومی وجود ندارد و انتقال فناوری در چهار مرحله صورت می‌گیرد که عبارت‌اند از: شناسایی؛ اکتساب؛ انطباق و محافظت (Arasti et al., 1999)

۱. معنی‌گریزی (Sense-Loafing) در نقطه مقابل معنی‌بخشی (Sense-Making) استفاده شده است.

مرحله انطباق فناوری به این معنا است که فناوری چقدر در فرآیندهای روزمره سازمان به کار گرفته می‌شود یا مؤثر است. منطقی و همکاران (۲۰۱۶)، نقش فرهنگ ملی و فرهنگ سازمانی بر اثربخشی انتقال فناوری و میزان موفقیت یا شکست در آن را بررسی کردند. آن‌ها با مرور پژوهش‌های مشابه در فرهنگ تایوانی و فرهنگ جهانی عرب، تأکید کردند که فرهنگ حاکم بر سازمان، نقش کلیدی و پذیرفته‌شده‌ای بر موفقیت انتقال هر نوع فناوری در سازمان دارد. مدل‌های انتقال فناوری مثل مدل تید<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۵) و مدل گیلبرت<sup>۲</sup> ۲۰۱۰ نیز بر نقش فرهنگ سازمانی تأکید دارند (Haji Hosseini et al., 2013). درحالی‌که اغلب پژوهش‌ها (Westerman, 2014; Haji Hosseini et al., 2013) بر مدل‌های موفقیت انتقال فناوری و تحول دیجیتال و عمدتاً بر پرسش «چه سازمان‌هایی موفق هستند و چگونه؟» متمرکز هستند، پژوهش‌هایی که بر فرهنگ حاکم بر سازمان‌های عمومی ایران متمرکز شوند و موانع بومی کاربست فناوری‌ها و تحول دیجیتال را شناسایی کنند، اهمیت می‌یابند.

پیش‌تر پژوهشگران بر توان مدیریت تغییر و پشتیبانی مدیریت ارشد به‌عنوان عوامل موفقیت و شکست کاربرد فناوری در سازمان‌ها تأکید کرده‌اند (Mashayekhi et al., 2005). در پژوهشی دیگر با چارچوب مرجع زیرساخت فناوری اطلاعات (ITIL)<sup>۳</sup>، مدل بلوغ فناوری اطلاعات در سازمان‌های سلامت‌محور بررسی شده و در مشخصات راهبردی سطوح بلوغ مدیریت خدمات فناوری به تعهدات مدیریتی اشاره شده است (Hajiali asghari et al., 2017). پژوهش حاضر، ریشه‌های تعهدات مدیریت را با گستره بیشتری مطالعه می‌کند.

**تحول دیجیتال در سازمان‌های عمومی.** برای سازمان‌های عمومی، تحول دیجیتال مستلزم یکپارچگی در اهداف کلان، استراتژی‌ها، ساختارها و مقررات است که موجب ایجاد پویایی و تحرک در بازار (حضور توأمان رقابت و نوآوری) و تأمین مالی پیوسته در بخش عمومی می‌شود و درنهایت رضایت اجتماع را از ارزش عمومی خلق‌شده به همراه خواهد داشت (برنامه چهارساله فاوا، ۱۳۹۶). بسیاری از کشورهای پیشرو، دستیابی سریع و مقرون‌به‌صرفه به تحول دیجیتال راهی برای برون‌رفت دولت‌ها از حلقه «از بحرانی به بحران دیگر» می‌دانند (Digital Planet, 2017) و در ایران، چون بخش هزینه‌جاری دولت سهم ۷۱ درصدی از بودجه را به خود اختصاص داده است، به نظر

---

1. Tidd  
 2. Gilbert  
 3. Information Technology Infrastructure Library

می‌رسد محدودیت و فشار بیشتر بر سازمان‌های عمومی در چند سال آینده دور از انتظار نیست (Safdari, 2017)؛ بنابراین تحول دیجیتال و کارآمدی‌سازی فرآیندهای سازمانی به یک ضرورت تبدیل می‌شود.

### ۳. روش‌شناسی

مرور مبانی نظری نشان می‌دهد که تاکنون پژوهش‌های مدونی درباره موانع تحول دیجیتال در بخش عمومی ایران صورت نگرفته است و در بخش خصوصی نیز فقط در گزارش آرتور دی. لیتل<sup>۱</sup> به موانع جهش دیجیتال مخابرات ایران پرداخته شده است؛ بنابراین این پژوهش با هدف احصای عواملی صورت گرفت که با مدنظر قراردادن آن‌ها و انجام اصلاحات لازم برای رفع آن‌ها می‌توان نسبت به اجرای موفقیت‌آمیز اکتساب فناوری برای بخش عمومی و سازمان‌های حکومت اقدام کرد.

روش پژوهش، کیفی است و بدون استفاده از داده‌های کمی سعی در تولید داده‌ها و یافته‌ها به صورت منظم دارد که به‌طور استقرایی از گزاره‌های نظری مصاحبه‌شوندگان احصا شده‌اند. بدین ترتیب، برخلاف فرآیند قیاسی که کار خود را با نظریه موجود آغاز کرده و از آن برای طرح فرضیه‌ها استفاده می‌کند و از طریق آزمون این فرضیه‌ها، نظریه خود را مورد آزمون قرار می‌دهد. پژوهش استقرایی در تلاش برای استنباط معانی و توضیحات از طریق گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌های تجربی است (Coleman & O'Connor, 2007). بدین منظور با استفاده از روش داده‌بنیاد پیشنهادی استراوس و کوربین (۱۹۹۸)، تلاش شده است تا ضمن مصاحبه‌های عمیق با خبرگان موضوع، مهم‌ترین موانع تحول دیجیتال در بخش عمومی ایران شناسایی شوند. استراتژی نظریه داده‌بنیاد بدین دلیل انتخاب شده است که این استراتژی به پژوهشگر امکان می‌دهد تا به‌جای اتکا به نظریه‌ها و مدل‌های نظری موجود، به تدوین نظریه و طراحی مدل نظری بپردازد. به‌ویژه، هنگامی که اطلاعات و دانش موجود درباره یک پدیده اندک است و مدل یا نظریه مدونی درباره آن موجود نیست یا مدل‌های موجود ناقص هستند یا تشریح نشده‌اند، بر استفاده از روش داده‌بنیاد تأکید می‌شود (Holt & Tamminen, 2010). دو ویژگی اصلی نظریه داده‌بنیاد که در ارتباط نزدیک با یکدیگر قرار دارند، عبارت‌اند از: ۱. چارچوب مفهومی به‌جای اینکه از مطالعات قبلی به‌وجود آید، از داده‌ها تولید می‌شود؛ ۲. پژوهشگر تلاش می‌کند به‌جای توصیف واحد تحت مطالعه، فرآیندهای نافذ در ترتیب‌های اجتماعی را کشف کند (Pauleen et al., 2007).

1. Arthur D. Little

نمونه‌گیری به صورت هدفمند یا قضاوتی شروع شده و بر مبنای نمونه‌گیری نظری پیش‌برده شده است؛ ضمن اینکه پس از شروع نمونه‌گیری هدفمند، از تکنیک نمونه‌گیری گلوله‌برفی نیز استفاده شده است.

مصاحبه‌شوندگان از سه سازمان دولتی (۱۲ نفر)، شهرداری تهران (۱ نفر)، نهادهای انقلابی (بنیاد مستضعفان، ۲ نفر) و از رده‌های کارشناسی کاربر سامانه‌های اطلاعاتی، طراح و توسعه‌دهنده سامانه‌ها (با سابقه بخش عمومی و خصوصی)، مدیران کل و مشاوران سازمان انتخاب شدند و چون نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شده است، از نمونه‌های مصاحبه‌شده برای شناسایی خبره‌های مرتبط که پاسخگوی چالشی‌ترین سؤال آن مصاحبه خاص باشند، یاری گرفته شده است. قابل ذکر است که از بخش خصوصی و توسعه‌دهنده سامانه‌های اطلاعاتی، ۵ مصاحبه اخذ شده است. خبرگان شامل کارشناسان کاربر سیستم‌های اطلاعاتی، مدیرانی که در توسعه حداقل یک سیستم اطلاعاتی در حوزه کاری خود، تجربه همکاری با گروه‌های توسعه‌دهنده همکاری داشته‌اند و مدیران و کارشناسان فناوری اطلاعات شرکت‌های طرف قرارداد بخش عمومی مورد مراجعه است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

برای بررسی و تحلیل داده‌ها از کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است که در استراتژی داده‌بنیاد نسخه استرواس و کوربین، برای رسیدن به نظریه نهایی به کار می‌روند (LaRossa, 2005). به منظور کدگذاری باز، پس از انجام هر مصاحبه، به پیاده‌کردن متن و کدگذاری آن پرداخته شده و بعد از اتمام آن، نسبت به برگزاری مصاحبه بعدی و کدگذاری آن اقدام می‌شد. در پژوهش حاضر، این رویه تا زمانی که بعد از ۲۰ مصاحبه، مقوله‌ها به اشباع نظری رسیدند، ادامه یافت. منظور از اشباع نظری، گردآوری داده‌ها تا زمانی است که ۱. هیچ داده جدید یا مرتبط به یک مقوله به دست نیاید، ۲. مقوله از لحاظ ویژگی‌ها و ابعاد به خوبی پرورش یافته باشد و گوناگونی‌های آن را به نمایش بگذارد و ۳. مناسبات میان مقوله‌ها به خوبی مشخص و اعتبارشان ثابت شده باشد (Strauss & Corbin, 1990).

پس از کدگذاری باز، کدگذاری محوری صورت گرفت و مقوله‌ها و مفاهیم بررسی و طبقه‌بندی شدند. گدهای ظاهر شده در مراحل قبل بر اساس مفاهیم اصلی و مهم‌تر برچسب زده شدند. بدین ترتیب پس از مقایسه‌های پی‌درپی و به اصطلاح چکش کاری مفاهیم و مقوله‌ها، در مرحله کدگذاری انتخابی، مفاهیم نهایی در چارچوب استرواس و

کوربین یا پارادایم کدگذاری جایگذاری شدند. جدول ۱، نمونه‌ای از کدگذاری‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱. نمونه‌ای از کدگذاری‌ها

مقوله	کدهای خام مرتبط (نمونه از هر بخش)
دولت رانتیر	نبود مطالبه برون‌سازمانی - پاسخگویی سازمان - توزیع پول نفت - استخدام بی‌رویه - گم‌شدن کار اصلی
گسترش نظام سیاسی به درون نظام اداری	مدیران اتوبوسی - مدیران دوهویتی - سیاست‌مردان با مدرک و پست
مرز سیستم، هرچه بخشی‌تر، بهتر	موازی‌کاری - سامانه ما، سامانه شما - مالکیت و کنترل - همکاری حداقلی
تحریف و معنی‌گریزی	چشم‌پوشی از مشکلات اصلی - عمق تجربی سازمان - نیروی مازاد
تقابل فناوریانه	کارکنان کارشکن - جام جهان‌بین برای رؤسا - باج نقص‌های سیستم
تحول دیجیتال ناممکن	سربه‌هوایی سازمان - دورهمی ذی‌نفعان - سری که درد نمی‌کند دستمال نمی‌بندد.

کدگذاری انتخابی، مقوله محوری را به شکلی نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط می‌دهد. این امر از طریق کشف مقوله مرکزی صورت می‌گیرد. مقوله مرکزی، نتایج بررسی و تحلیل را در قالب یک عبارت کوتاه متشکل از چندین کلمه بیان می‌کند (Strauss & Corbin, 1990). در پژوهش حاضر، مقوله مرکزی یا پدیده محوری، «تحریف کاربست فناوری» نامیده شده است که در ادامه، روایت مؤلفه‌های پارادایم کدگذاری ارائه می‌شود.

**عوامل زمینه‌ای.** شرایط زمینه‌ای یا بستری، مجموعه شرایطی (الگوهای شرایط) هستند که به مشکلات یا شرایطی منجر می‌شوند که افراد به‌وسیله کنش/برهم‌کنش/احساسات به آن پاسخ می‌دهند (Strauss & Corbin, 2008). در این پژوهش، پنج مقوله «دولت رانتیر»، «گستره نظام سیاست تا بی‌هویتی نظام اداری»، «مدیریت محافظه‌کار و آرامش‌طلب»، «خلاً اراده» و «کارچاق‌کنی بخش‌هایی از بدنه سازمان برای شرکت مجری» به‌منزله شرایط زمینه‌ای شناسایی شده‌اند.

حکومت در ایران، با هدف یا توجیه بهره‌مندسازی عموم مردم از مواهب منابع طبیعی، ساختار اقتصادی خاصی دارد که در آن توزیع ثروت برجسته‌تر از تولید ثروت است (Molaei Nasab, 2011). در این ساختار اقتصادی رانتی، نرخ ارز و لزوم واردات کالا برای حذف اثرات تورمی ناشی از هزینه‌کرد ریالی درآمدهای ارزی و



استخدام بی‌رویه پس از جنگ تحمیلی از عوامل زمینه‌ای پایه‌ای هستند که محیط سازمانی را شکل داده‌اند. عوامل زمینه‌ای ثانویه شامل تارشدگی مرز نظام سیاسی و نظام اداری و متناسب با آن، غلبه فرهنگ سازمانی محافظه‌کار، حالتی از منفعت‌جویی شخصی (تیول‌داری) در سمت‌های مدیریتی را تشویق کرده‌اند. شرکت‌های خصوصی تأمین خدمات برای سازمان‌های دولتی نیز وابستگی شدیدی به پروژه‌های دولتی دارند؛ زیرا به دلیل عوامل اقتصادی گفته‌شده، بازار خدمات شرکت‌های خصوصی، محدود و تضعیف شده است و رقابت برای کسب پروژه‌های سازمان‌های عمومی، از ملاحظات فنی و حرفه‌ای فراتر می‌رود. در چنین محیطی، فضا برای فساد و کارچاق‌کنی شدت می‌یابد و افراد و بازیگران در آن درگیر می‌شوند.

**عوامل علی.** شرایط علی معمولاً نشان‌دهنده مجموعه‌ای از رویدادها یا اتفاقات است که بر پدیده اثر می‌گذارند (Strauss & Corbin, 1998) و باعث وقوع و گسترش پدیده می‌شوند. این عوامل اثرگذار، از نظر زمانی مقدم بر پدیده‌اند و باعث شکل‌گیری پدیده می‌شوند. در این پژوهش سه مقوله «زوال اخلاق حرفه‌ای»، «گشایش مسیر منفعت‌طلبی» و «مسدودیت رقابت فراگیر در عرضه فناوری» به‌منزله شرایط علی شناسایی شده‌اند.

ظهور اخلاق حرفه‌ای در سازمان در شرایطی پدیدار می‌شود که قواعد توزیع منافع در سازمان پیرامون کارکرد اصلی سازمان تعریف شده باشد و در حالت برعکس، زوال اخلاق حرفه‌ای مشاهده می‌شود. در ایران افزایش مخارج جاری دولت و کاهش سرانه دریافتی از یک طرف و سردرگمی سازمان‌ها از پیگیری مأموریت‌های اصلی که ناشی از کم‌رنگ بودن ویژگی پاسخگویی بخش عمومی است، به زوال اخلاق حرفه‌ای و گشایش مسیر منفعت‌طلبی در سازمان‌ها برای کنشگران مؤثر بر فناوری در مرحله شناسایی و اکتساب منجر شده است. کم‌عمق بودن فضای کسب‌وکار برای شرکت‌های بخش خصوصی فعال در حوزه فناوری و انتزاع اقتصاد ایران از بازار جهانی فناوری، باعث وابستگی شدید آن‌ها به همکاری با سازمان‌های عمومی شده است که با غفلت متولیان بخش عمومی و فساد به مسدودیت رقابت فراگیر در عرضه فناوری انجامیده است.

اکتساب فناوری یک بازی مطلوب برای بازیگران کلیدی است. در اینجا فناوری فرصت مغتنمی در تخصیص منفعت به یک هویت بیرون از سازمان است. دقیقاً بخش‌های فنی سازمان که باید تسهیل‌گر کاربری‌های عمیق فناوری باشند به

وضعیتی دچار می‌شوند که مدیریت فناوری را بهترین فرصت برای چانه‌زنی‌های سازمانی و کسب قدرت ببینند.

**راهبردها.** تاکتیک‌های راهبردی یا اقدامات رویه‌ای یا چگونگی مدیریت وضعیت‌ها، مشکلات و مسائل یا به عبارت دیگر، کنش‌ها/ برهم‌کنش‌های راهبردی، اقدامات هدفمند و نیت‌مندی هستند که برای حل مشکل صورت می‌گیرند و با انجام آن‌ها پدیده را شکل می‌دهند (Strauss & Corbin, ۱۹۹۸). در پژوهش حاضر، سؤال آن است که چه راهبردهایی به پدیده تحریف و تقابل فناوری محور منتهی می‌شوند؟

مصاحبه‌شونده‌ای بیان می‌کند که تصمیم‌گیری برای یک سامانه اطلاعاتی یا ارتباطی در سازمان، تحت شرایطی انجام می‌شود که از روی ناچاری و برای امکان‌پذیر شدن پروژه، انحرافات اغلب نامشهود، ولی توجیه‌شده در هدف سازمان، تحمیل و تجویز می‌شود. مصاحبه‌شونده (د ۱۲) می‌گوید: «عجیب است که نمی‌خواهیم فیل بزرگ را ببینیم و وانمود می‌کنیم نمی‌بینیم که خانم فلانی برای اینکه پست ارشدی خود را از دست ندهد با آقای مدیر لابی می‌کند و متحدانه فرآیند و سامانه‌ای را توجیه می‌کند که هم او برنده بماند و هم سلسله‌مراتب مدیریت، ۲۵ نفر از کارمندان را سر کار گذاشته باشند، ... با این همه نیروی مازاد چه کنند خب؟». پرس‌وجوی بیشتر نشان داد، عمده نیروهایی که به این فرآیند و دفتر اختصاص می‌یابند ناکارآمد بوده و به انجام یک کار ساده و سطح پایین رضایت دارند. همچنین کارمند بیشتری از دیگر سازمان‌ها، به‌عنوان همکار برون‌بخشی به همین سامانه، اختصاص یافته‌اند. «توجیه‌شدن» در اینجا به این معنی است که کسی این محدودیت و مرزبندی را زیرسؤال نمی‌برد؛ چراکه فرد واقع‌بین و آشنا به وضعیت سازمان باید چنین قیودی را بپذیرد و فراتر از آن، غیرواقع‌بینانه توصیف می‌شود و کسی که چنین امر عادی‌شده‌ای را زیرسؤال ببرد بی‌تجربه، دانشگاهی و صفرکیلومتر شناخته شده و در بهترین حالت گفته‌هایش غیرمسئولانه قلمداد می‌شود. در این مورد، هزینه تمام‌شده خدمت نهایی، بسیار بالا برآورد شد و اجازه نشر آن به دلیل محرمانگی قول داده‌شده میسر نیست.

با تداوم این تحریف، معنی‌گریزی شکل جمعی به خود می‌گیرد و بازیگران دیگر، در مرزبندی تعیین‌شده در قالب وظیفه اداری نسبت به واحد اداری مربوطه قدرت

۱. در سخنرانی اخیر معاون سازمان استخدامی، جناب آقای دکتر علی صفدری، با عنوان «ساختار دولت و مدیریت هزینه‌ی بودجه عمومی»، ساختارسازی و گستردن ساختار دستگاه‌ها را راهی برای جذب اعتبار بیشتر ذکر می‌کند که در چند دهه اخیر، تثبیت شده است (مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری، ۲۵ تیرماه ۱۳۹۷).

کمتری دارند، به‌طور کاملاً منفعلانه، همراهی می‌کنند یا به‌طور دقیق‌تر مسئله تحریف‌شده به دیگران تحمیل می‌شود. در مصاحبه‌ای (د ۹) از رده مدیریتی، اذعان می‌کند وقتی مفاهیم بین واحدها غیرممکن است برای پیشبرد کار، از «راه‌بنداز، جا‌بنداز!» استفاده می‌کنیم؛ یعنی دیگران را دعوت به جلسه‌کن، در عمل انجام‌شده قرار بده و آن‌ها بنا به دستور سازمانی و وظیفه‌ای که ساختار تحمیل می‌کند، همکاری خواهند داشت و راهی دیگری برای تفاهم وجود ندارد! پنج راهبرد زیر قابل توجه‌اند:

۱. سکوت تا وقتی که در رؤسای سازمان یا مقامات بالاتر، اراده‌ای جدی شکل گیرد. مصاحبه‌شونده (ش ۱) می‌گوید: «محافظة‌کاری نسبت به افراد، فرآیندها و سامانه‌های موجود و درواقع، حفظ وضع موجود، مهم‌ترین نشانه کاربلدی و تجربه یک مدیر در سازمان‌های عمومی کشور است». یک مدیر کمترین اراده‌ای برای به‌چالش کشیدن ناکارآمدی برخی نیروهای تحت امر خود ندارد و حضور ناکارآمدی وقتی به اندازه کافی در سرتاسر سازمان رایج باشد، به مقوله اولویت «اداره‌کردن وضعیت» منجر می‌شود؛ البته اغلب این نیروهای مثلاً ناکارآمد، خود، مدعی و مطالبه‌گر هستند و در طی سال‌ها به حاشیه رفته‌اند، آموزش و رشد مهارتی کافی نداشته‌اند و سازمان آن‌ها را نادیده گرفته است و چنین حس می‌شود که «دیگر نمی‌توان برای آن‌ها و سازمان کاری کرد».

در مورد فرآیند کار و سامانه‌ها، وضع به همین منوال است. تغییر فرآیندها یعنی حذف بهانه‌های حضور نیروهای به حاشیه‌رفته سازمان که با فرآیند فعلی، کار و وظیفه‌ای برای توجیه دارند. از طرف دیگر، ظرفیت تغییر و تحول در سازمان محدود است و پیگیری تغییر به مشکلاتی منجر می‌شود که مداخله سلسله‌مراتبی برای این مشکلات ناخواسته ضرورت می‌یابد که در نبود چنین اراده‌ای در سلسله‌مراتب بالای سازمان، تحول‌خواهی معادل می‌شود با «تضعیف موقعیت مدیر تحول‌خواه».

تحول‌خواهی، خود ویژگی‌هایی می‌طلبد که یکی از آن‌ها نپذیرفتن وضع موجود است.

۲. وقتی اراده رئیس هست، خود را اثبات کن، در غیر این صورت، راهبرد شماره یک یعنی سکوت، راهبرد ایمن است.

مصاحبه‌شونده (ش ۱) از اصطلاح «میز خودت را اداره کن» استفاده می‌کند.

۳. هرچه مرز سامانه محدود و بخشی‌تر باشد، با واقعیات سازمان همخوان‌تر است.

به حداقل فناوری قابل انتقال به سازمان اکتفا می‌شود؛ یعنی عمده سامانه‌های فناوری که بخش‌هایی از سازمان به خدمت می‌گیرند به نحوی انتخاب و اکتساب می‌شوند که قابل‌اداره‌کردن توسط بازیگران فعلی باشند. علت این امر، انفعال در مقابل

عدم‌همکاری دیگر بخش‌ها یا ذی‌نفعان است و تلاش برای تغییر این وضعیت، ناکام می‌ماند.

۴. در پیشبرد پروژه، قدرت وظیفه‌ای، تکیه‌گاه اصلی است.

مدیر ارشدی (کد د ۱۰) می‌گوید: «به نظر من، ما با مشکل مدیران میانی مواجه هستیم». وی مثال می‌زند: پروژه مصوبه معاون اول رییس جمهور را دارد، کارشناسان حالا ممکن است نظر کارشناسی بدهند، ولی مدیران میانی هستند که با یک جمله «در حیطة اختیارات یا وظایف ما نیست» مانع تراشی می‌کنند.

۵. سکوت در جلسه، مقاومت در عرصه همکاری.

نحوه اداره جلسه‌ها در سازمان‌ها به سمتی است که با حضور مقامات ارشد، و عدم‌پشتیبانی جلسه با جلسه‌های کارشناسی مؤثر، مسیر نقد صریح محدود می‌شود؛ به نحوی که دعوت‌شدگان به انفعال و همکاری واداشته شوند. یکی از اشکال ناملموس این انفعال، نحوه جمع‌بندی مباحث جلسه‌ها است که به دلیل نبود آموزش‌های لازم، مهارت کافی اداره مطلوب جلسه‌ها در سازمان‌ها شکل نمی‌گیرد. جلسه‌های کاری اغلب به صورت «راه‌انداز، جا‌بنداز» پیش می‌رود (مصاحبه‌شونده د ۹). پیگیری تعهدات چنین جلسه‌هایی به کارشناسان سپرده می‌شود و یک رویه غیررسمی گُرنش و خواهش در سازمان نهادینه می‌شود و همکاری‌ها به حداقل‌ها به نحوی که متعهد مورد‌مواخذه مقام بالاتر قرار نگیرد - فرو می‌کاهد.

**پدیده محوری.** پدیده، اصطلاحی است که به سؤال «چه چیزی در اینجا، در حال وقوع است»، پاسخ می‌دهد. در نگاه به پدیده به دنبال دیدن الگوهای تکرارشونده وقایع، رویدادها یا کنش‌ها/ برهم‌کنش‌هایی هستیم که افراد به طور فردی یا جمعی، در پاسخ به مشکلات و وضعیت‌هایی که خود را در آن می‌یابند، می‌گویند یا انجام می‌دهند (Strauss & Corbin, 1998).

قضاوت در مورد فناوری در سازمان‌های دولتی را می‌توان با سنجه‌هایی مثل بلوغ فناوری گارتنر برای سامانه‌های اطلاعاتی بنگاه‌ها یا مدل آمادگی فناوری انجام داد؛ اما در این پژوهش، ارزیابی کلی‌تری مدنظر است و نشان داده خواهد شد که مدل بلوغ فناوری برای این منظور کافی نیست.

**معنی‌گریزی.** پورعزت (a ۱۳۹۶) از استعاره «کیک و سر در برف فروبردن»، استفاده کرده و توضیح می‌دهد فرد معنی‌گریز، اصل را قربانی فرع می‌کند. فرد معنی‌گریز با

توجه به اینکه بسیاری از گزینه‌ها مطلوب او نیستند، عامدانه، بخش اصلی مسئله را نادیده می‌گیرد. در حالت جمعی ممکن است بخشی از افراد تحت تأثیر افراد قدرتمند معنی‌گریز، هیچ عمد یا آگاهی نسبت به تحریف مسئله نداشته باشند و با معنی‌گریزی سازمان همراه شوند (Pourezzat, 1396 a).

پورعزت (b ۱۳۹۶)، معنی‌گریزی را «فرار از واقعیت وحشت‌آفرین و سازوکاری برای تحمل بهتر وضع موجود» توصیف کرده است. «معنی‌گریزی» با مفهوم «معنی‌پردازی کاذب» در مقابل معنی‌پردازی سالم، توضیح داده می‌شود (Pourezzat, 1396(b)). اشاره او اریبی یا سوگیری شناختی در متصدیان قدرتمند و خطامشی‌گذاران ارشد است که در مواجهه با پدیده پیچیده یا خارج از توان، در صدد تحریف شواهد و قرائن به نفع پاسخ‌های ساده و آرامش‌بخش هستند. در نوع جمعی از این معنی‌گریزی، روابط نهادی مستحکمی در سازمان شکل می‌گیرد که به تأییدکننده معنی‌گریزی حاکم بر سازمان، پاداش می‌دهد و دیگران را به حاشیه می‌رانند. در معنی‌گریزی، اصل و آنچه همچون فیل‌های سیاه ضیاء‌الدین سردار (۲۰۱۶) پیش چشم همگان است نه کسی آن را می‌بیند (به آن می‌پردازد) و نه کسی آن را می‌تواند منکر شود، به حاشیه رفته و لایه معمول و گزینشی از مسئله صورت‌بندی می‌شود و راه‌حل‌ها در مرزبندی تحریف‌شده جست‌وجو می‌شود و بدیهی است چنین پاسخ‌هایی کارساز نخواهند بود. در مثال سامانه یادشده مصاحبه‌شونده (د ۱۲)، سازمان علناً نمی‌خواهد فرآیند و سامانه اطلاعاتی را بپذیرد که موجب می‌شود تغییرات وسیعی در سازمان مادر و دیگر بخش‌های بین‌سازمانی را تجویز کند که شامل حذف سمت و مأموریت کارکنان بسیاری خواهد شد. یکی از مدیران در پاسخی تلویحی به مضمون بیان می‌کند: «وقتی می‌دانیم دیگر بخش‌ها نیز کارکرد ایده‌آلی ندارند و راهی جز حفظ این کارکنان استخدام‌شده نیست، چرا سری را که درد نمی‌کند، دستمال ببندیم. هیچ‌کس پشتیبان این تغییر نیست». از نظر مدیریت ارشد، فعالیت و مأموریت یادشده یک امر حاشیه‌ای است که اولویتی ندارد و سازمان‌ها، حجم وسیعی از چنین مأموریت‌های غیرضروری برای خود ساخته‌اند. تفسیر پاسخ اخیر این است که جمع تصمیم‌گیر در دایره‌ای از معنی‌گریزی که آن را جانشین واقعیت کرده‌اند، مسائل را صورت‌بندی و پاسخ می‌دهند. معنی‌گریزی جمعی شبیه طفره‌روی اجتماعی است (Zhu & Wang, 2018). در یک آزمایش طناب‌کشی، رینجلمن ۱۹۱۳، نشان داد که افراد در حالت جمعی تلاش کمتری برای کشیدن طناب نسبت به وقتی که به تنهایی در مسابقه شرکت می‌کنند،

انجام می‌دهند (Piezon & Ferree, 2008). در معنی‌گزینی جمعی، گویی افراد تلاش کمتری برای صورت‌بندی مسئله پیش روی سازمان نشان می‌دهند و به‌راحتی تسلیم ساده‌سازی‌هایی که با توجیهات مدیریتی همراه است، می‌شوند. در ادامه دو بُعد معنی‌گزینی بیشتر توضیح داده می‌شود (شکل ۱).

**بُعد نخست: تحریف فناوری.** تصمیم‌گیران سازمان برای شناسایی و انتخاب فناوری مورد نیاز سازمان در شرایطی گرفتار هستند که بسیاری از نیازمندی‌های سازمان را به‌نحوی تحریف می‌کنند که پروژه نهایی و یا فرآیندهای سامانه جدید برای آن‌ها قابل حل یا حل‌پذیر شود. این حل‌پذیرکردن پروژه در حالت عام طبیعی است؛ اما وقتی سازمانی دچار چالش تعامل با ذی‌نفعان است، به‌جای تلاش برای حل این چالش، فرآیند سامانه اطلاعاتی یادشده را به‌نحوی تحریف می‌کنند که به چالش یادشده برخورد نکنند. در واقع نخستین تحریف در ارائه یک بسته از هدف یا نیاز اولیه سازمان از سامانه‌های اطلاعاتی/ارتباطی یا محاسباتی توسط بازیگران مشروعیت‌بخش سازمان به دیگر ذی‌نفعان و بهره‌برداران سامانه اتفاق می‌افتد و چارچوب‌های شناسایی نیاز توسط مجریان و طراحان سامانه، بنا به دلایلی نمی‌تواند از عهده این انحراف اولیه برآید. در ادامه مجریان این سامانه‌های فناوری نیز بنا به شرایط زمینه‌ای این تحریف را نادیده رها می‌کنند. اشکال تحریف‌های صورت‌گرفته در سازمان‌ها به‌صورت زیر است:

۱. تحریف در تعریف مسئله: فرض کنید سازمانی می‌خواهد پس از جمع‌آوری اطلاعات از دیگر سازمان‌ها، تحلیل‌های منفکی و نه تلفیقی انجام داده و منتشر کند. تعریف‌کننده بسته پیشنهادی، این تمرکز ذاتی را برای خود محفوظ می‌دارد؛ در حالی که از منظر دیگر ذی‌نفعان یا کاربران سامانه، فرآیند کار می‌تواند به‌صورت غیرمتمرکز در سازمان‌های متنوع انجام پذیرد و فقط انتشار آن با مدیریت سازمان مرکزی اتفاق بیافتد.

۲. فناوری، در ابتدا به‌عنوان ظرفیتی جدید برای انجام کاری مرسوم توجیه می‌شود؛ ولی در ادامه کاربران متوجه می‌شوند ظرفیت‌های جدیدی برای انجام کاری که پیش‌تر ممکن نبود، وجود دارد. در گام بعدی، نظم اجتماعی و اقتصادی جدید به‌جامعه تحویل یا تحمیل می‌شود. معمولاً در نبود ذی‌نفع خارج سازمانی در تعریف و توسعه سامانه‌ها از سوی تصمیم‌گیران، تحول اصیل و دیجیتال نادیده گرفته می‌شود.

۳. شناسایی نیازها و فناوری موردنیاز به‌دلیل شیوه تعامل در سازمان‌ها به‌صورت آرزومندانه و جزیره‌ای اتفاق می‌افتد و به این امید که بدنه سازمان هم ناچار به

همکاری هستند، تلاش کافی برای تحول فناوری محور صورت نمی‌پذیرد. اغلب مصاحبه‌هایی که به عهده شرکت مجری گذاشته می‌شود و افراد معرفی شده برای مصاحبه از سوی مدیران سازمان، بازنمای کاملی از نیازهای سازمان قلمداد می‌شوند و همت کافی برای شنیدن آنچه ناشنیدنی است، به وجود نمی‌آید. مصاحبه‌شونده (د ۲) می‌گوید: «ما سازمان نیستیم، ما ۳۰۰ نفر رقیب هستیم که در چیزی به اسم سازمان کنار هم قرار گرفته‌ایم».

۴. آنچه با وضع موجود، ممکن و شدنی است، انتخاب می‌شود، نه چیزی که واقعا کار سازمان و کاربران را تسهیل کند.

۵. تقریباً عادی شده است که در مرحله اکتساب فناوری، کاربران گلایه کرده و رؤسای سازمان مدارا کنند. اکتساب پردردسر عادی شده است؛ اما چنین پدیده‌ای هنگامی که سازمان می‌خواهد فرآیند کار را تسهیل کند، طبیعی نیست و نشانه‌ای از تحریف فناوری در سازمان است.

**بُعد دوم: تقابل فناوری محور.** سامانه‌های اطلاعاتی، به عنوان محصولی حاوی فناوری انتقال داده شده به سازمان، اغلب به صورت مقابله‌ای از بالا به پایین نگریسته می‌شوند که در آن، اهداف و انگیزه‌های اصیل سازمان در ذیل تقابل و اصرار مدیران برای غلبه بر چالش حل نشده آن‌ها با سازمان‌های غیررسمی کف سازمان قرار می‌گیرد. پاسخ این تقابل از سوی ذی‌نفعان ساکت به صورت باج‌ستانی از سامانه فنی-اجتماعی جدید جلوه‌گر خواهد شد که عمر سامانه را به عمر اراده متولی صاحب مقام و انعطاف او در باج‌دهی به این ذی‌نفعان که در مراحل اولیه نادیده‌انگاشته شده اند وابسته می‌سازد.

۱. فناوری از دور بسیار با شکوه است؛ زیرا قرار است همه ناکامی‌های مدیریت در همراه‌سازی دیگران و اجرای ایده‌ها را بر دوش بکشد. مصاحبه‌شونده‌ای (ن ۱) که تجربه همراهی با یک تیم طراح خارجی برای سازمان متنوع خود را داشته است، می‌گوید: «مدیریت شیفته فناوری‌های ناشناخته خویش است و در جایگاه عقل کل، می‌خواهد بر همه چیز کنترل داشته باشد و مقاومت‌هایی که قبلاً حرص او را در آورده است و او احساس عجز می‌کرده است را به کمک محصول جدید در هم بشکند».

۲. تصمیم‌گیران کلیدی شناسایی و انتخاب فناوری، نیروهای شاغل در کف سازمان را نادیده می‌گیرند و در تدوین شناسایی نیازها و توسعه سامانه‌های سازمان، خود را از همکاری کف سازمان محروم می‌کنند و به تنهایی در مقابل شرکت‌ها یا گروه‌های

مجری مذاکره می‌کنند و نیاز سنجی اساسی را به تعامل ه مجری با کارمندان ناراضی وامی‌گذارند. مدیریت پروژه‌های فناوری سازمان یک آزمون و خطای تکراری است.

۳. کاربران اصلی سامانه‌ها که می‌دانند تأثیرگذاری محدودی بر محصول نهایی دارند، در وضعیت سکوت سازمانی با دستور مدیریت، همراه می‌شوند و سعی می‌کنند با تغییرات منطبق شوند؛ ولی تلاشی برای حداکثرسازی این تغییر نمی‌کنند. آن‌ها به تجربه می‌دانند تغییر بزرگی در راه نیست.

۴. تغییر و تحول فرآیندهای سازمان، گسسته و گذراست؛ چون نیرو و منابع تجدید فناوری محدود است. مصاحبه‌شونده‌ای از رده مدیران میانی (ش ۱) می‌گوید: «وقتی کار شروع شد، سامانه جدید باید تکمیل شود و مهم نیست چگونه انجام می‌شود. ما هم می‌دانیم که بعد از تکمیل تا مدت‌ها کار روزمره دیگری خواهیم داشت تا مدیر جدیدی بیاید و مشکلات را با هم شریک بشویم».

۵. فناوری به مثابه حل‌کننده مشکلات بنیادین تصور می‌شود؛ در منازعه مدیریتی درون سازمانی به طور خودکار، به نفع مدیریت، نقش‌آفرینی کند؛ یعنی تصمیم‌گیری با کسانی است که سعی در به‌انفعال‌کشاندن ذی‌نفع رقیب یا کاربران پایین دست دارند و چشم‌انداز مشترک غیرقابل دسترس باقی می‌ماند. فناوری قرار است همکاری ضعیف بدنه سازمان در تحقق اهدافی که مدیریت برای خود و نه الزاماً سازمان خود متصور است را جبران کند و آن‌ها را به خدمت و یا حذف از فرآیند وادار کند.

**پیامدها.** هنگامی که کنش / برهم‌کنش یا فقدان آن در پاسخ به مسئله یا مشکل یا برای مدیریت یا حفظ وضعیت معینی صورت می‌گیرد، طیفی از پیامدها به وجود می‌آیند که برخی خواسته و برخی ناخواسته هستند (Strauss & Corbin, 1998)؛ به عبارت دیگر پیامدها، نتایج راهبردها و کنش‌ها و برهم‌کنش‌ها هستند. در پژوهش حاضر، پیامدها شامل مواردی می‌شوند که تحت تأثیر شرایط بستری و علی و راهبردهای انتخاب‌شده برای واکنش به مسئله موجودیت می‌یابند.

توسعه سامانه‌های سازمان در یک دور کند ارتقا قرار دارند و سامانه‌های جدید فقط جانشین رویه یا سامانه سابق می‌شوند و از نظر کاربران، تغییر قابل توجهی که ناشی از یادگیری سازمان از تجربه‌ها باشد، به وجود نمی‌آید. مصاحبه‌شونده (د ۸) می‌گوید: «تغییر فقط به اندازه‌ای که هزینه‌ها توجیه شود، وعده داده می‌شود؛ ولی در عمل شرکت مجری برای اجرای آن تغییر، تنها رها می‌شود» و حمایت لازم را از کارشناسان و همکاری آنان دریافت نمی‌کند.



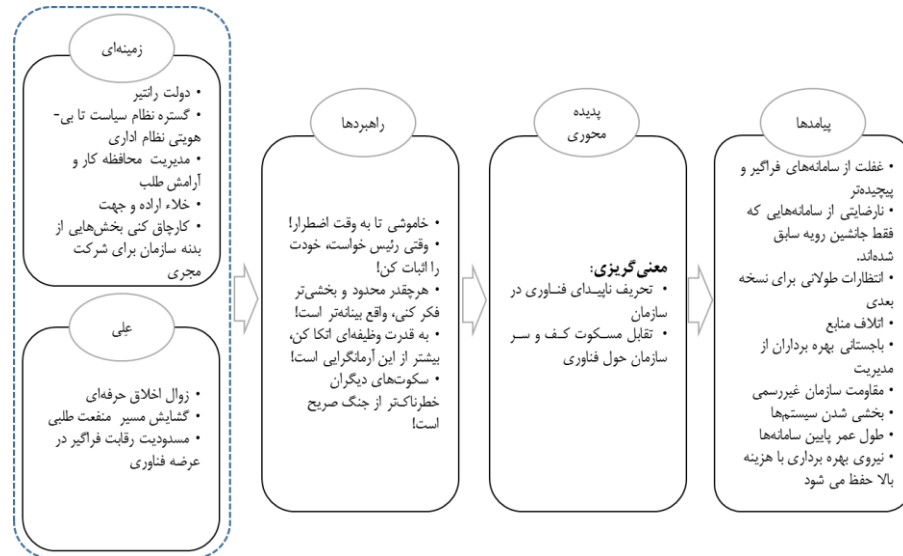
معمولاً سامانه جدید فقط با گذشت زمان طولانی و مطالبه گاه‌وبیگاه کاربران در دستور کار قرار می‌گیرد و بنا به هزینه‌ها و یا عدم‌مدیریت و پیش‌بینی پشتیبانی و ارتقا در قراردادهای، انتظارات طولانی برای نسخه بعدی امری طبیعی است. زمان یادشده و جو عدم‌کفایت سیستم‌های اطلاعاتی موجود، روحیه بهانه‌گیری را موجه می‌سازد و سازمان قاطعیتی را که باید شاهد باشد، از دست می‌دهد. اینها فقط بخشی از اتلاف منابع هستند. هزینه‌ها یا سرمایه‌گذاری‌های سازمان‌های عمومی در بخش فناوری‌های اطلاعات در ارقام بودجه عمومی کشور سهم بالایی دارند.

جو بهانه‌جویی کاربران اصلی سامانه‌ها و عدم‌کفایت مدیریت در پاسخگویی و رفع مشکلات سامانه‌ها، مقوله باج‌ستانی بهره‌برداران از مدیریت سازمان را پدید می‌آورد. در چنین وضعیتی تقریباً همه می‌پذیرند که باید با وضع موجود کنار بیایند. مقاومت سازمان‌های غیررسمی که پشت نواقص سامانه‌های اطلاعاتی جبهه می‌گیرند، وجود دارد.

پاسخ کاربران یا بهره‌برداران کف سازمان مشخص است. سامانه فنی اجتماعی جدید فرصت زندگی ندارد و این امر مدیریت را به فکر موج جدید تلاش برای کنترل بیشتر و حذف هرچه بیشتر لایه‌های اجتماعی سامانه جدید سوق می‌دهد و شکاف سازمان در سطح فناوری تشدید می‌شود؛ از طرف دیگر، زمان نیز به نفع مدیران نیست و آن‌ها باید جابه‌جا شوند.

در چنین وضعیتی، بخشی‌بودن سیستم‌ها امری طبیعی است و نمی‌توان انتظار داشت که سامانه‌های بین‌بخشی و بین‌سازمانی با هزینه اکتساب و بهره‌برداری معقول توسعه داده شوند. تجربه زیسته مصاحبه‌شوندگان سازمان‌های عمومی در خصوص سامانه‌هایی بزرگ‌مقیاس و پیچیده، خالی و سفید است؛ ولی موردکاوی تجربه‌های دیگر کشورها نشان می‌دهد که توقع از سامانه‌های اطلاعاتی بیش از این است. مصاحبه‌شوندگان سامانه‌های موفق بزرگ‌مقیاسی در سازمان‌های خود سراغ نداشتند و دانش اندکی در مورد سامانه‌های بزرگ‌مقیاس داشتند. پروژه‌های ملی در سازمان‌هایی تعریف شده‌اند که اغلب گرفتار عدم‌همکاری ذی‌نفعان برون‌سازمانی هستند. این مقوله در مدل (شکل ۱) «غفلت از سامانه‌های فراگیر و پیچیده‌تر» نامیده شده است. رضایت خاطر کاربران از سامانه‌های اطلاعاتی بسیار محدود است و وقتی اعتماد پاسخگویان کسب می‌شود، گلابه‌های بسیاری بازگو می‌شود. به همین ترتیب، طول عمر یک سامانه محدود است؛ ولی طول عمر سامانه‌ها از منظر مصاحبه‌شوندگان، پایین و به اندازه تداوم ذی‌نفوذان رده بالایی است که آن سامانه را توجیه کرده و آن را توسعه

داده‌اند؛ در نتیجه مواجهه تصمیم‌گیران سازمانی در مورد فناوری‌های سازمان، امید اندکی برای تحول دیجیتال سازمان‌های عمومی باقی می‌گذارد. شکل ۱، نمای کلی مدل را نشان می‌دهد.



شکل ۱. معنی‌گزینی در کاربست فناوری‌ها در سازمان‌های عمومی ایران

با توجه به توضیحات ارائه‌شده، شکل ۱، الگوی نهایی رسته‌های اصلی معنی‌گزینی در کاربست فناوری‌های داده را نمایش می‌دهد.

**اعتبارسنجی مدل احصا شده.** بر خلاف قواعد اعتبار در مطالعات کمی، در نظریه داده‌بنیاد، «منابع اعتماد» به‌منزله معیاری برای ارزیابی اعتبار آن مورد استفاده قرار می‌گیرد. مطابق با نظر گلنزر (۱۹۷۸، ۱۹۹۲)، دقت<sup>۲</sup> در نظریه داده‌بنیاد به‌طور کلی با معیارهای چهارگانه برآورده می‌شود که عبارت‌اند از: تناسب؛ کارکردن؛ ارتباط و اصلاح‌پذیری (Hunter et al, 2011). الف) تناسب: به توانایی طبقه اصلی برای ارتباط با همه نمونه‌ها و پاسخ به مشکل اصلی دلالت دارد. در این پژوهش با توجه به اینکه همه مقوله‌ها به‌طور مستقیم از داده‌ها ایجاد شده‌اند، تناسب برآورده شده است.

1. Sources of Trust  
2. Rigor  
3. Fit

ب) کارکردن؛ مطابق با نظر گلیزر ۱۹۹۲، کارکردن با به‌دست‌آوردن حقایق از طریق گردآوری سیستماتیک داده‌ها و رویکردهای تحلیلی سیستماتیک به توسعه نظریه قابل‌حصول است. در پژوهش حاضر، پژوهشگران بعد از انجام هر مصاحبه و مستندکردن آن، شروع به کدگذاری آن کرده‌اند و سپس مصاحبه بعدی را انجام داده‌اند. در فرآیند تحلیل سعی شده است کدهای نظری با استفاده از کلمات و اصطلاحات ارائه‌شده در بیان کارشناسان برجسب زده شوند.

ج) ارتباط؛ به تناسب یا مناسب‌بودن طبقه اصلی اشاره دارد؛ بدین معنا که آن از نظر سایر پژوهشگران، مشارکت‌کنندگان و کارورزان تناسب دارد و کار می‌کند. در پژوهش حاضر با بررسی مدل احصاشده توسط چندین نفر از خبرگان آشنا با حوزه مدیریت فناوری اطلاعات، جامعیت طبقه اصلی در پوشش مفاهیم مورد تأکید قرار گرفته است.

د) اصلاح‌پذیری؛ هنگامی که طبقه اصلی به تناسب و ارتباط و کارکردن دست می‌یابد؛ همچنین باید با تغییرپذیری آسان در هنگام اعمال داده‌های جدید اصلاح‌پذیر باشد.

ضمن اینکه کلیه مراحل کدگذاری و انتزاع‌دهی و تشکیل مقوله‌های محوری توسط دو نفر از پژوهشگران دکتری بررسی شده است از این طریق یکی از منابع اعتبار روش‌های کیفی، یعنی قابل‌حسابرسی بودن تأیید شده است (Guba, 1981). قابل‌حسابرسی بودن به توانایی سایر پژوهشگران برای پیگیری مسیر تصمیم یا حسابرسی و نشان‌دادن سازگاری مطالعه اشاره دارد.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر از منظری متفاوت به بررسی فناوری در سازمان‌های عمومی و پیش‌نیازهای تحول دیجیتال پرداخته شده است. اغلب پژوهش‌های تحول دیجیتال با این پرسش که چه سازمان‌هایی موفق هستند و چگونه موفق به اجرای تحول دیجیتال شده‌اند به صورت‌بندی مسئله پژوهش اقدام می‌کنند؛ درحالی‌که موانع تحول دیجیتال و همچنین کاربری فناوری در سازمان‌های عمومی را باید فراتر از چارچوب‌های رسمی نیازسنجی و طراحی سامانه بررسی کرد. همان‌طور که اقتصاد سیاسی، از منظر قدرت به اقتصاد نگاه می‌کند، این پژوهش، ادراکات و نگرش افراد کنشگر در شکل‌دهی به سامانه‌های اطلاعاتی سازمان و کاربری فناوری را در سازمان‌های عمومی تبیین کرد و الگویی که

در این پژوهش استخراج شد، می‌تواند با تبیین عمیق‌تر «موانع بومی تحول دیجیتال و کاربست فناوری‌های مناسب در سازمان‌های عمومی»، مورد استفاده خط‌مشی‌گذار ارشد باشد که تحول دیجیتال در سطح ملی را مدنظر دارد. خط‌مشی‌گذار باید توجه کند که از نظر نیروهای سازمان‌ها، مواجهه سازمان‌های عمومی با فناوری، پرهزینه و توأم با تحریف اهداف توسط مدیران ارشد سازمان نگریده می‌شود که پیامدهایی دارد: کاربران اصلی سامانه‌ها در حین نیازسنجی و طراحی، منفعل می‌شوند و بنا به ضعف‌های طراحی سیستم جدید، همان کاربران منفعل، از مدیران که مسئول سیستم جدید هستند، باج‌ستانی می‌کنند. هزینه اصلی این تقابل فناوری‌محور بر دوش جامعه است و بدون حضور قوی نظام سیاسی در مطالبه و خواست عمومی برای تحول سازمان‌های عمومی، مدافعان قدرتمندی در درون سازمان‌های عمومی ظهور نمی‌کنند و این روند تا بُن‌بست کامل و برهم‌خوردن توازن ورودی‌های سازمان با خروجی‌های آن، یعنی بُن‌بست منابع برای سازمان‌های عمومی تداوم دارد. پیش‌دستی بر این بُن‌بست و تسهیل تحول دیجیتال یک ضرورت است. بنابراین بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود که دیدگاه فناوری به‌مثابه حلال همه معضلات موجود سازمان‌ها که در بین مدیران ارشد دیده می‌شود، تعدیل شود و قبل از تمرکز بر تحول دیجیتال به مسائل موجود سازمان‌ها اهمیت کافی داده شود.

با وجود شرایط معنی‌گیزی در سازمان‌های عمومی، برای کاربست فناوری‌های موجود، تحول دیجیتال متکی بر تجهیز منابع مالی و سپردن امر به گروه‌های فنی و مدیریت داخل سازمان‌ها توفیق نخواهد داشت و لازم است اراده‌های فراسازمانی از جمله اراده نظام سیاسی و انجمن‌های حرفه‌ای به یاری سازمان بشتابند و قوی‌ترین مدافعان تحول دیجیتال، یعنی نوآوران را در کانون تحولات سازمان قرار دهند. بدون اتخاذ خط‌مشی‌های مناسب تحول، فناوری، نه راه‌حل که خود بخشی از مشکل خواهد بود.

مدافعان فناوری در سازمان که قشر نوآور و به‌طور عمده نیروی‌های جوان هستند، به‌نحوی حمایت شوند که سایر ذی‌نفعان موردغفلت قرار نگیرند و به موانع به‌رمندی سازمان از فناوری تبدیل نشوند؛ زیرا برتری ذی‌نفعان غیرحامی می‌تواند به معنی‌گیزی و تحریف فناوری منجر شود؛ ضمن اینکه تحول دیجیتال باید از منظر یک مطالبه سیاسی نگریده شود؛ در غیر این صورت صرف منابع عمومی به پیامد مطلوب منجر نخواهند شد.

## منابع

1. Arasti, M., Modares Yazdi, M., & Delavari, M., (2008), A Comprehensive Model for Selecting Appropriate Mode of Technology Transfer. *Industrial Engineering and Management*, 24(43), 145-153(In Persian).
2. Coleman, G., & O'Connor, R. (2007). Using grounded theory to understand software process improvement: A study of Irish software product companies. *Information and Software Technology*, 49, 654-667.
3. Corbin, J., and Strauss, A., (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Third edition. Thousand Oaks: Sage publications.
4. Digital Planet (2017) Institute for Business in the Global Context (2017). Retrieved in 2/10/2018 from sites.tufts.edu/digitalplanet/dei17.
5. Gartner institute (2016). Gartner Highlights Top 10 Strategic Technologies for Government in 2016, available at: <https://www.gartner.com/newsroom/id/3360317>. Seen in 2/9/2018, at 08:00:00.
6. Guba, Egon G. (1981). ERIC/ECTJ Annual Review Paper: Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries. *Educational Communication and Technology*, 29(2), 75-91.
7. Haji Ali Asgari, F., Tabatabaeian, S.H., Taghva, M.R., Abolhassani, F. (2018). Policies for Information Technology Maturity in Health Organizations via ITIL. *Public Policy Q.*, 3(4), 29-50 (In Persian).
8. HajiHosseini, H., Mohammadi, & M., Hamidi, (2011). Classification of the factors and criteria affecting the choice of proper method for technology transfer, *Industry and University*, 6(21, 22), 19-36, (In Persian)
9. Holt, N. L., Tamminen, K. A. (2010). Moving Forward with Grounded Theory in Sport and Exercise Psychology. *Psychology of Sport and Exercise*, 11, 419-422.
10. Hunter A.; Murphy K.; Greash A.; Casey D.; & Keady J. (2011b). Navigating the Grounded Theory Terrain. Part 2. *Nurse Researcher*, 19(1), 6-11.
11. Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of personality and social psychology*, 65(4), 681-706.
12. LaRossa, R. (2005). Grounded Theory Methods and Qualitative Family Research. *Journal of Marriage and Family*, 67(4), 837-857.
13. Manteghi, M., Naqizadeh, M., Safardust, A., & Baqersad, M. (2017). Probing National Culture Relation in Effective Transferring Technology: Describing Roles of Organization Culture, *Management Researchs in Iran*, 21(1) 201-221. (In Persian).
14. Mashayekhi, A., Farhangi, A., Momeni, F. (2005). Study of Effective Key Factors on Applying Information Technology in Iran Public Organizations: Applying Delphi Method. *Seasonal Journal on Teaching Art Sciences*, 42 191-232. (In Persian).
15. Ministry of I.C.T, (2015). Four Yearly Plan of FAVA (In Persian), retrieved at 10, September 2, from [www.dolat.ir](http://www.dolat.ir)
16. Molayi Nasab, M., (2011). Roots of Obstacles in Entrepreneurship in Iran, (in Persian), retrieved at Aug 10<sup>th</sup> 2018 from: <https://www.linkedin.com/pulse-/molaeinasab>

17. Pauleen, D. J., Corbitt, B., & Yoong, P. (2007). Discovering and articulating what is not yet known: using action learning and grounded theory as knowledge management strategy. *The learning organization*, 14, 222-240.
18. Piezon, Sherry, L., & Ferree, William, D. "Perceptions of Social Loafing in Online Learning Groups: A study of Public University and U.S. Naval War College students. June 2008. *The International Review of Research in Open and Distance Learning*, 9(2) 1-17.
19. Pourezzat, A. (2017a). Sense-Loafing in Critical Management in Iran: From Sens-loafing to making deliberative awareness, *Channel of Government and Management science*, (Note 21) retrieved at 1<sup>st</sup> sept 2018 from: t.me\pourezzatir, (In Persian).
20. Pourezzat, A. (2017b). Avoiding ill-sense-making, *Channel of Government and Management science* (note 24), retrieved 1<sup>st</sup> sept 2018 from: t.me\pourezzatir, (In Persian).
21. Rezaei Pandari A., & Yekke Zare M. (2016). Design-interpretive Structural Model of Successful Technology Transfer in Order to Achieve Sustainable Development. *Management Researches in Iran*, 20(1), 61-79. (In Persian).
22. Safdari, A. (2017). Structure of Government and Managing Costs in Public Budget Development and Foresight Center, (Unpublished report). retrieved news version at June 2018 from (In Persian).
23. Sardar, Z., & Sweeney, J. A. (2016). The three tomorrows of postnormal times. *Futures*, 75, 1-13.
24. Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Fifth edition. Harlow: Pearson.
25. Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Second edition. Thousand Oaks: Sage publications.
26. Strauss, A., Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Translated by Afshar, Ibrahim, Nashr Ney; Tehran (In Persian).
27. Vaezi, (2017). Ministry Report: Growth in IT Shares in Iran's Public Budget, IRNA, (In Persian). Retrieved at september 2017, from <http://www.irna.ir/fa/News/82367115>.
28. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press, Translated to Persian by Shami Zanjani, M., Irandust, Sh., Published by Nas.
29. Zhu, M., & Wang, H. (2018). A Literature Review of Social Loafing and Teams with Group Development. Available at SSRN 3176383.

## Sense-Loafing in Technology Uses in Iranian Public Sector Organization

Saeid Ghasemizadeh Tamar<sup>1\*</sup>, Ali Ashghar Pourezzat<sup>2</sup>, Adel Azar<sup>3</sup>,  
Mehdi Shami Zanjani<sup>4</sup>

1. Ph.D holder in Futures Studies, Faculty of Management, University of Tehran.
2. Professor, Faculty of Management, University of Tehran.
3. Professor, Faculty of Management and Economics, University of Tarbiyat Modarres.
4. Associate Professor, Faculty of Management, University of Tehran.

### Abstract

**Purpose:** This paper aims to analyze the hidden deviations occurring during formation of information systems which in turn deprives the organizations from real benefit of the technological transformation.

**Design/ Methodology/ Approach:** In-depth individual interviews were conducted with employees, managers and information system developers of public organizations. Data collection and analysis were carried out simultaneously and complied with Straussian grounded theory techniques.

**Research Findings:** Two core categories representing attitudes of the players - regarding the processes in which the final system is formed- which named as sense-loafing, were, deviation and confrontation. Causal conditions, context, strategies, consequences with subcategories delineated fully.

**Limitations & Consequences:** Interviewees in sense-loafing situation, neglect alternative framing of issues. Hence providing examples needed to help interviewees make sense and tell what they have experienced.

**Practical Consequences:** Findings implicate the complexity of technology in organizations; It warns that policy makers, seeking technology-based transformation, should promote organizational innovators.

**Innovation or Value of the Article:** The framing in which this paper deals with technology and public organizations is far beyond the traditional framing like technology maturity proposes.

**Keywords:** Grounded Theory; Policy Making; Sense-loafing; Public Organization.

**Paper Type:** Research Paper.

---

Received: March 11, 2019, Accepted: Oct. 03, 2019.

\* Corresponding Author.

E-mail addresses: Tamar@ut.ac.ir; pourezzat@ut.ac.ir; azara@modares.ac.ir; shamizanjani@ut.ac.ir