

**Strategies and consequences of managing the ascending power of netocrats in public organizations(case study of Iran Health Insurance Organization)**

Abdolmajid Naderi<sup>1</sup> | Akbar Etebarian<sup>2</sup> | Mehraban Hadi Peykani<sup>3</sup> | Alborz Gheitani<sup>4</sup>

**Abstract**

A new group has appeared in the network society as netocrats and has assumed a central role in all the elements of society, especially organizations. Therefore, the managers of the organizations, while taking advantage of the new information and communication technology facilities and capabilities, due to the shift of service delivery infrastructures, application software and Statistical dashboards to organizational netocrats, are aware of the growing and increasing specialized power of these people in providing sensitive services such as medical services. Pay attention to the power management of these employees carefully and delicately. The current research was conducted with Systematic Grounded theory method of Strauss and Corbin and the data was collected through semi-structured interviews with 17 organizational and academic experts and after theoretical saturation, it was analyzed with the coding method, with 82 conceptual codes and 11 related subcategories about strategies and consequences. To ensure accuracy Scientifically, necessary measures were taken to achieve the criteria considered by Goba and Lincoln. By implementing 9 strategies in the fields of human resources, information technology and customer affairs, we can see consequences such as improving and developing the organization and establishing psychological security in the organization and managers.

**Keywords:** power, ascending power, power management, netocrats, Health Insurance.

52

Vol. 15  
Summer 2023

Research Paper

Received:  
14 January 2023  
Accepted:  
20 June 2023  
P.P: 191-226

ISSN: 2008-4528  
E-ISSN: 2645-5072



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. Graduated in Educational Management, Department of Education, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. [n.tarbiatfarsad@gmail.com](mailto:n.tarbiatfarsad@gmail.com)

2. Corresponding Author: Associate Professor, Department of Education, Faculty of Education and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. [etebarian@khuisf.ac.ir](mailto:etebarian@khuisf.ac.ir)

3. Assistant Professor, Department of Education, Faculty of Education and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

4. Assistant Professor, Department of Education, Faculty of Education and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

## راهبردها و پیامدهای مدیریت قدرت اوج‌گیرنده نتوکرات‌ها در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه سازمان بیمه سلامت ایران)

عبدالمجید نادری<sup>۱</sup> | اکبر اعتباریان<sup>۲</sup> | مهربان هادی پیکانی<sup>۳</sup> | البرز قیتانی<sup>۴</sup>

### چکیده

یک گروه جدید در جامعه شبکه‌ای به‌عنوان نتوکرات ظاهر شده و نقش اساسی و محوری را در تمام ارکان جامعه و خصوصاً سازمان‌ها برعهده گرفته است؛ بنابراین مدیران سازمان‌ها ضمن بهره‌گیری از امکانات و ظرفیت‌های نوین فناوری اطلاعات و ارتباطات با توجه به معطوف شدن زیرساخت‌های ارائه خدمات، نرم‌افزارهای کاربردی و سامانه‌ها و داشبوردهای آماری به نتوکرات‌های سازمانی به قدرت تخصصی اوج‌گیرنده و روزافزون این افراد در ارائه خدمات حساسی مانند خدمات درمانی واقف بوده و با دقت و ظرافت به مدیریت قدرت این کارکنان اهتمام ورزند. پژوهش حاضر با روش داده‌بنیاد نظام‌مند اشتراوس و کوربین انجام و داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۷ نفر از صاحب‌نظران سازمانی و دانشگاهی جمع‌آوری و پس از اشیاع نظری با روش کدگذاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که ۸۲ کد مفهومی و ۱۱ مقوله فرعی آن مربوط به راهبردها و پیامدها است. برای اطمینان از دقت علمی و جهت دستیابی به معیارهای مدنظر گویا و لینکلن اقدامات لازم صورت گرفت. با اجرای این راهبردهای ۹ گانه در حوزه‌های منابع انسانی، فناوری اطلاعات و امور مشتریان، می‌توان شاهد پیامدهایی مانند بهبود و توسعه سازمان و برقراری امنیت روانی در سازمان و مدیران بود.

کلیدواژه‌ها: قدرت؛ قدرت اوج‌گیرنده؛ مدیریت قدرت؛ نتوکرات‌ها؛ بیمه سلامت

۲

سال شانزدهم  
تابستان ۱۴۰۳

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۰۳/۱۶

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۰۸/۲۹

صص: ۱۷۷-۱۴۱

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸  
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۰۷۲

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده حکمرانی اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

۲. نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت دولتی و رسانه، دانشکده حکمرانی اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.  
etebarian@ khuisf.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی و رسانه، دانشکده حکمرانی اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی و رسانه، دانشکده حکمرانی اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

## مقدمه و بیان مسئله

آنچه عصر اطلاعات را از عصر صنعتی متمایز می‌کند، اقتصاد اطلاعات و ماهیت قدرت اطلاعات است. با ظهور عصر اطلاعات، فرصتی فراهم می‌شود تا دسترسی گسترده‌ای به خدمات و قابلیت‌های مربوط به اطلاعات که در دوره‌های گذشته رؤیایی بیش نبود، فراهم شود. این افزایش دسترسی به اطلاعات فرصتی برای بازبینی روش‌های سازماندهی، مدیریت و کنترل را برای ما فراهم می‌کند (آلبرتز و هایز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۷۱).

نتوکراسی<sup>۲</sup>، طبق نظر بارد و سودروویست<sup>۳</sup>، یک مفهوم پسا سرمایه‌داری است که بیانگر یک طبقه غالب در عصر اطلاعات است، طبقه‌ای که قدرت آن را دارند از طریق نتوکرات‌ها<sup>۴</sup> (اعضای این طبقه)، شبکه اطلاعات و ارتباطات را تسخیر، کنترل و بهره‌برداری کند. براین اساس که همه چیز از اطلاعات ساخته شده است یا می‌تواند به اطلاعات تبدیل شود، بازی‌های قدرت اکنون در سطح فضای مجازی در حال انجام هستند، جایی که نخبگان نتوکراتیک (پشت جریان اطلاعات) حضور دارند (شوسلر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷: ۶۷). با اشاره به سخن پارتو<sup>۶</sup> که "تاریخ گورستان اشراف سالاری‌ها"<sup>۷</sup> است، می‌توانیم بگوییم که اینترنت در حقیقت یک گروه از نخبگان حاکم جدید را در حالی که قوی‌تر از نخبگان حاکم سنتی هستند، ایجاد کرده است. این به ما نشان می‌دهد که یک گروه جدید اشرافی در جامعه شبکه‌ای به‌عنوان نتوکرات ظاهر شده است (سگزین و یولکا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷: ۱۰۲) و نقش اساسی و محوری را در تمام ارکان جامعه و خصوصاً سازمان‌ها بر عهده گرفته است. اکثر صاحب‌نظران برای قدرت دو منبع فردی یا شخصی و رسمی یا سازمانی را مطرح نموده و یکی از منابع قدرت فردی را قدرت تخصص و یکی از منابع قدرت سازمانی را قدرت مبتنی بر اطلاعات و احتمال دست‌کاری حساب‌ها و اطلاعات می‌دانند (فرنچ و ریون<sup>۹</sup>،

1. Alberts and Hayes
2. netocracy
3. Bard and Suderqvist
4. netocrats
5. Schussler
6. Pareto
7. History is a cemetery of aristocracies
8. Sezgin and Yolcu
9. French and Raven

۱۹۵۹ به نقل از رابینز<sup>۱</sup>، ۱۳۹۴؛ دفت<sup>۲</sup>، ۱۳۹۳؛ لابی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲؛ مورگان<sup>۴</sup>، ۱۳۹۶؛ هج<sup>۵</sup>، ۱۳۹۴) لذا با توجه به شرایط حاکم بر جامعه و سازمان‌ها در عصر اطلاعات گرایشی و رویکرد دولت الکترونیک در نظام اداری، این دو منبع قدرت به طور هم‌زمان در اختیار کارکنان حوزه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات قرار دارد. دانش تخصصی یا در اختیار داشتن مهارت‌های ویژه، یک منبع قدرتمند نفوذ است، به‌ویژه در جامعه‌ای که بر محور فناوری استوار است (رابینز، ۱۳۹۷: ۲۵۹). این در حالی است که در سازمان‌های دولتی، فعالیت‌ها و عملکردها به‌شدت به سه حوزه: ۱- زیرساخت شبکه و سخت‌افزار ۲- نرم‌افزارها و سامانه‌های کاری مرتبط با فرایندهای فنی و پشتیبانی ۳- سامانه‌های گزارش‌ها و تحلیل‌های آماری، وابسته شده است و تقریباً می‌توان به‌جرت گفت که بدون نیاز و وابستگی به این واحدهای زیر نظر حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات، هیچ نوع عملیاتی، قابل‌انجام نیست و از طرفی پنداشت و درک مدیران خصوصاً مدیران دولتی از وابستگی روزافزون آن‌ها به فناوری‌های الکترونیکی جهت توسعه و پیشرفت کارها بر اساس نظریه‌ها و رویکردهای مدیریت دولتی و خصوصاً حکمرانی خوب حکایت دارد. به همین خاطر اکثر مدیران، الکترونیکی کردن خدمات را نسخه‌ای شفاف‌بخش برای افزایش کارایی و اثربخشی در سازمان‌ها و افزایش رضایت‌مندی خدمت‌گیرندگان و افزایش اعتماد عمومی می‌پندارند.

همچنین با توجه به این که یکی از بندهای مهم (بند ۱۵) سیاست‌های کلی نظام اداری کشور ابلاغی مقام معظم رهبری در سال ۱۳۸۹، توسعه نظام اداری الکترونیک و فراهم آوردن الزامات آن به منظور ارائه مطلوب خدمات عمومی می‌باشد و هم‌چنین توسعه دولت الکترونیک از مواد مهم برنامه پنج‌ساله ششم توسعه و هوشمندسازی نظام اداری یکی از بندهای ثابت قوانین بودجه سالیانه در سال‌های اخیر بوده و الکترونیکی کردن خدمات عمومی به عنوان یکی از موضوعات مهم برنامه جامع اصلاح نظام اداری توسط دولت‌های مختلف مطرح شده و هم‌چنین نظر به این که سازمان بیمه سلامت ایران با بیش از ۴۲ میلیون نفر بیمه شده (سالنامه آماری سازمان بیمه سلامت، ۱۴۰۱: ۲۴) برای دستیابی به حداکثر میزان رضایت‌مندی بیمه‌شدگان براساس محورهای

1. Robbins
2. Daft
3. Lauby
4. Morgan
5. Hach

سه‌گانه دسترسی عادلانه، سلامت محوری و حفاظت مالی یکی از اهداف راهبردی خود را استقرار کامل سازمان الکترونیک تعیین و تدوین نموده لذا تمامی خدمات قابل ارائه به مردم در این سازمان در دو بعد بیمه‌ای و خدمات درمانی تحت تاثیر این موضوع قرار گرفته و با فراهم شدن بسترهای لازم، صدور بیمه‌نامه‌های الکترونیکی با حذف دفترچه بیمه کاغذی و همچنین استحقاق سنجی بیمه‌ای و نسخه‌نویسی و نسخه‌پیچی الکترونیک آغاز گردیده و هم‌چنین علاوه بر آن براساس قوانین بالادستی، پایگاه داده برخط اطلاعات بیمه‌شدگان کل کشور در این سازمان راه‌اندازی گردید. لذا در همین راستا با حاکم شدن اینترنت و بسترهای الکترونیکی و نرم‌افزارهای مختلف در ارائه خدمات بیمه‌ای به بیمه‌شدگان که در سال ۱۴۰۰ بیش از ۱۰۴ میلیون بار مراجعه به مراکز درمانی داشته‌اند (سالنامه آماری سازمان بیمه سلامت، ۱۴۰۱:۲۶) و وابستگی امور به این سامانه‌های الکترونیکی و کارکنان حوزه‌های فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات و شرکت‌های فعال و طرف قرارداد در این حوزه، نقش کلیدی و حساس افراد شاغل در این حیطه در کنار نیروهای فنی و تخصصی دیگر پررنگ شده و روزبه‌روز هم این نقش و اثرگذاری افزایش یافته و در نتیجه قدرت این افراد در حال اوج‌گیری می‌باشد.

بنابراین، مدیران سازمان ضمن بهره‌گیری از امکانات و ظرفیت‌های به‌روز و نوین فناوری اطلاعات و ارتباطات و توانمندی‌های این افراد می‌باید با توجه به معطوف شدن زیرساخت‌های ارائه خدمات، نرم‌افزارهای کاربردی و سامانه‌ها و داشبوردهای گزارش‌ها به نتوکرته‌های سازمانی به قدرت تخصصی اوج‌گیرنده و روزافزون این افراد در ارائه خدمات حساسی مانند خدمات درمانی (که با سلامت مردم گره خورده) واقف بوده و با دقت و ظرافت به مدیریت قدرت این کارکنان اهتمام ورزند. از این رو پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به این سؤال است که با تدوین و اجرای چه راهبردهایی می‌توان قدرت اوج‌گیرنده نتوکرته‌ها در سازمان‌های دولتی و خصوصاً سازمان بیمه سلامت ایران را به طور دقیق و علمی شناسایی و تعریف نموده و سپس آن را مدیریت کرد؟ و در نتیجه، مدیریت بهینه قدرت نتوکرته‌ها چه پیامدهایی را برای سازمان به دنبال دارد؟

## مبانی نظری

## قدرت

توانایی در مجبور کردن یک شخص برای انجام یک اقدام مغایر با تمایل اصلی و اولیه خود، قدرت نامیده می‌شود (استول<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰:۱۳). طبق نظر پفر<sup>۲</sup> (۱۹۸۱)، قدرت به‌طور کلی به توانایی یک فرد برای تأثیرگذاری بر رفتار دیگران یا غلبه بر مقاومت برای دستیابی به نتایج مطلوب اشاره دارد. با توجه به ماهیت پیچیده و انتزاعی این مفهوم، مرور ادبیات گسترده در این زمینه کار ساده‌ای نیست. سه گرایش در ادبیات قدرت به طور خلاصه مورد بحث قرار می‌گیرد:

۱- قدرت به‌عنوان یک خصوصیت فردی

۲- قدرت به‌عنوان یک پدیده رابطه‌ای

۳- قدرت به‌عنوان ویژگی ساختارها

دیدگاه اول بر صاحبان قدرت متمرکز است و قدرت را پیامد ویژگی‌ها یا مهارت‌های خاصی می‌داند که کنشگران اجتماعی از آن برخوردارند؛ بنابراین منبع قدرت در درون افراد نهفته است و اعمال قدرت بستگی به توانایی و اراده آن‌ها در بسیج این منابع شخصی دارد. دیدگاه دوم، دیدگاه قبلی را با قراردادن فرد در سیستم تعامل اجتماعی خود بسط و توسعه می‌دهد. مفهوم‌سازی قدرت به‌عنوان یک پدیده رابطه‌ای، امکان در نظر گرفتن نه تنها عامل قدرت، بلکه هدف از رابطه قدرت را نیز فراهم می‌آورد؛ بنابراین، قدرت به طور هم‌زمان به توانایی عامل قدرت در نفوذ و تأثیرگذاری و مقاومت هدف در برابر آن بستگی دارد. با فراتر رفتن از افراد و تعاملات اجتماعی آن‌ها، دیدگاه سوم در مورد قدرت به‌عنوان یک ویژگی نهفته در ساختارها مورد توجه قرار می‌گیرد (دل‌دور<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷:۴۲). با وجود اعمال قدرت توسط ساختارهای رسمی اما اعمال قدرت در عمل و روابط قدرت در عمل است که مفهوم قدرت را می‌سازد (احسانی فرید و همکاران، ۱۴۰۲). انباشت قدرت ابزاری برای تبدیل علایق فردی به فعالیت‌هایی است که بر افراد دیگر تأثیر می‌گذارد و همچنین کلید توسعه شغلی برای کارکنان است. نزاع‌های قدرت معمولاً هنگامی که منابع کمیاب هستند و

1. Stowell

2. Pfeffer

3. Doldor

برای کنترل دانش، اطلاعات و فرایندهای تصمیم‌گیری در سازمان‌ها به وجود می‌آید (بایسر<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰:۲۴۲).

### قدرت تسهیلگر/قدرت تقلیل‌گر

حداقل دو موضوع مورد توجه در نظریه اجتماعی وجود دارد. یکی این است که از ایده قدرت تسهیل‌کننده، پیروی کنیم؛ این موضوع "قدرت به"<sup>۲</sup> است. برداشت دیگر از قدرت که آشنا تر است؛ تأکید می‌کند که قدرت عمدتاً به‌عنوان "قدرت بر"<sup>۳</sup> عمل می‌کند، در این نگاه است که قدرت را کمتر به‌عنوان یک قابلیت تسهیل‌کننده در نظر می‌گیریم و بیشتر به‌عنوان یک عامل بازدارنده فرض می‌کنیم. قدرت همیشه در یک تنش احتمالی پیچیده بین ظرفیت گسترش آزادی برخی برای رسیدن به چیزی یا دیگری و توانایی محدود کردن آزادی‌های دیگران در انجام کاری یا چیزهای دیگر وجود خواهد داشت (کلگ و همکاران، ۲۰۰۶:۱۹۱).

### مدیریت قدرت

نقش متناقض قدرت و کنترل نشان می‌دهد که کارکنان برای داشتن انگیزه به آزادی و درعین حال هدایت و تعهد مدیریتی قوی نیاز دارند. استفاده قوی‌تر از قدرت به روشن شدن اهداف مشترک، تصمیم‌گیری مناسب و کاهش دوباره کاری‌ها و حل تعارضات کمک می‌کند (کیرجاواین<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۰:۳۴۰). یکی از پیامدهای این بینش که قدرت از ویژگی‌های عادی سازمان‌ها است، این است که مدیران باید یاد بگیرند که چگونه روزانه با قدرت به روش‌هایی توانمند، واقعی و مثبت مدیریت کنند و نه صرفاً محدودکننده، هوشمندانه اما نه غیراخلاقی و تا حد زیادی منفی. مدیر خوب بودن به معنای دانستن این است که چگونه و چه موقع از چه نوع قدرتی برای مدیریت چندصدایی به شکلی هوشمندانه استفاده کنیم تا این که در سازمان نه شاهد بی‌نظمی و به هم‌ریختگی باشیم و نه خفقان ایجاد شود (کلگ، ۲۰۰۴:۱۸۴).

در تجزیه و تحلیل سبک‌های قدرت منفی، مک کلند و برنهام<sup>۵</sup> سه نوع مدیر را برای استفاده مشخص از قدرت تعیین کردند:

1. Bicer
2. power to
3. power over
4. Kirjavainen
5. McClelland and Burnham

- ۱- مدیران نهادی<sup>۱</sup> که از قدرت برای اهداف سازمانی استفاده می‌کنند
- ۲- مدیران جویای قدرت شخصی<sup>۲</sup> که از قدرت برای منافع فردی خود استفاده می‌کنند
- ۳- مدیران پیوندجو<sup>۳</sup> که فقط علاقه دارند مورد توجه و پسند دیگران واقع شوند

تفاوت بین استفاده صحیح و نامناسب از قدرت، تفاوت بین موفقیت و شکست، بهره‌وری بالا و پایین، داشتن انگیزه و سرخوردگی است. شواهد قریب به اتفاقی داریم که سبک‌های قدرت مقتدرانه، قهری یا اجباری اثرات متضادی بر سلامت سازمانی در درازمدت دارند (سینگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۷۳). زمانی که قدرت به‌طور موفقیت‌آمیزی به کار گرفته شود، می‌تواند مکانیزمی برای کمک به ارتباطات، دادن انگیزه و تشویق رشد و توسعه دیگران، الهام‌بخش حل مشکلات و کاتالیزوری برای تغییر باشد (تری<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰: ۱۰۸).

### نتوکراسی و نتوکرات‌ها

قرن بیستم چندین عنصر جدید را به فرمول تقسیم قدرت در حکومت‌داری دولتی آورد. از یک سو، شرکت‌های بزرگ و شرکت‌های چندملیتی، دولت‌ها را مجبور به امضای پیمان‌های قدرت کردند. از سوی دیگر قدرت رسانه‌ای به عوامل قدرت غیرعمومی پیوست. هم‌زمان، تصور جدیدی از قدرت نوینی به نام قدرت شبکه‌ها پدیدار شد. مفهوم نتوکراسی در کتاب "نتوکراسی - نخبگان قدرت جدید و زندگی پس از سرمایه‌داری" که توسط دو فیلسوف سوئدی، الکساندر بارد و جان سودرویست نوشته شده است، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نویسندگان شکل‌گیری اقتصاد و جامعه را که توسط فناوری‌های جدید اطلاعات و ارتباطات شکل گرفته است، اطلاعات‌گرایی می‌نامند و معتقدند جایگزین نظم اقتصادی اجتماعی امروز خواهد شد همان‌طور که سرمایه‌داری جایگزین فنودالیسم شد (کیس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹: ۱۱۱). آنچه به نتوکراسی مشروعیت می‌بخشد نه اقتدار است و نه تخصص، بلکه همکاری، فعال کردن ارتباطات و مشارکت است که فی‌نفسه خوب تلقی می‌شوند. موقعیت افراد حرفه‌ای در نتوکراسی تا حدی پیچیده‌تر از

---

1. institutional  
2. personal power managers  
3. affiliative managers  
4. singh  
5. Terry  
6. Kis



بوروکراسی است. به نظر می‌رسد که نتوکراسی این قدرت را دارد که آنها را محصور کند و احتمال انحراف آنها از مسیر مورد انتظارشان را کاهش دهد (دا رویت و بوساکا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳:۱۲). نتوکرات‌ها معتقدند که آن‌ها شکل‌های جدیدی از دولت را ایجاد خواهند کرد که مطابق رژیم سیاسی اشرافی شکل می‌گیرد. این به ضرر بورژوازی سرمایه‌دار خواهد بود، روندی که از نظر آن‌ها منجر به ظهور بحران سرمایه‌داری خواهد شد. افرادی که نتوکرات می‌شوند کسانی هستند که مانند رسانه‌های گروهی قبلی، قوانین شبکه جهانی اطلاعات را درک می‌کنند و می‌توانند از آن برای دستیابی به اهداف استفاده کنند. نتوکرات‌ها می‌توانند "آغاز به کار در یک شبکه مناسب" را کشف یا ایجاد کنند و فعالیت‌های سازمان‌یافته اعضای خود را به همراه منابع خود بسیج کنند (شوسلر، ۲۰۱۷:۶۷).

نتوکرات‌ها با این واقعیت تعریف می‌شوند که آن‌ها به جای مدیریت دارایی یا تولید کالا، اطلاعات را دست‌کاری می‌کنند (بارد و سودرویس، ۲۰۱۴:۱۱۰). آنها یک طبقه بالای جهانی مبتنی بر فناوری پیشرفته هستند که از طریق سکوها اینترنتی، هم‌زمان داده‌ها و ارزش پولی را به دست می‌آورند (تسیاوس<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰:۱۲۰). مهم‌ترین واقعیت‌های اثبات قدرت نتوکرات‌ها عبارت است از: ایجاد هویت آن‌ها بر اساس عضویت در گروه، دسترسی به اطلاعات، توانایی جذب و مرتب‌سازی آن‌ها، ایجاد دیدگاه تعمیم، توجه، به اشتراک‌گذاری اطلاعات ارزشمند، گشودگی و سخاوت (کلیم‌چوک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲:۴۳).

نتوکرات‌ها و مصرف‌کنندگان دوطبقه اصلی جامعه شبکه‌ای هستند. اولین گروه در بالای مقیاس اجتماعی قرار دارند. آن‌ها به دلیل داشتن عقل، دانش و رابطه، توجه افراد دوم را دست‌کاری می‌کنند. آن‌ها مصرف‌کنندگان را مجبور به مصرف‌گرایی از طریق تبلیغات اینترنتی می‌کنند و همین امر باعث می‌شود کالاها و خدمات را خریداری کنند. بارد و سودرویس بر این باورند که شهرت و اعتماد از باارزش‌ترین دارایی‌های شبکه هستند. آن‌ها روی جلب توجه بسیار بیشتر از پول، تمرکز و دقت می‌کنند. پول نتیجه توجه است و نه بالعکس. توجه تنها ارزش قدرتمند

1. Da Roit and Busacca  
2. Tsiavos  
3. Klimczuk

دنیای مجازی است. به همین دلیل، استراتژی و منطق نتوکرات‌ها ماهیت سرمایه‌داری ندارد؛ بلکه از نوع توجه‌گرایی است (کوژلوساگان<sup>۱</sup>، ۱۴:۲۰:۳۳).

### پیشینه پژوهش

موضوع این پژوهش کاملاً جدید و نو بوده و پیشینه‌ای در این مورد توسط محققین یافت نشد. اما در این جا تحقیقاتی که در برخی موارد با موضوع شباهت‌هایی جزئی دارد، آورده شده است. قاسمی (۱۳۹۵)، در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان چگونگی توزیع قدرت در شبکه سازمانی دانشگاه فردوسی مشهد با روش مطالعه آمیخته تشریحی و جامعه آماری کلیه کارکنان غیرهیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد به تعداد ۱۲۵۰ نفر در شش معاونت و دوازده دانشکده و مشارکت ۱۴۱ نفر از آن‌ها به این نتیجه رسید که منابع قدرت فردی از طریق اطلاعات و منابع قدرت واحدهای سازمانی از طریق مرکزیت بر توزیع قدرت اثر می‌گذارند. هم‌چنین یافته‌های حاصل از مصاحبه نشان داد، مهمترین عواملی که باعث شکل‌گیری قدرت می‌شود شامل دانش ضمنی، مشارکت، ویژگی‌های فردی، عملکرد شغلی، یادگیری، اطلاعات، نوآوری، ویژگی‌های پست سازمانی، توانمندی، قانون‌مندی، ارتباطات و تعهد به مراجع است. راموس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان تجزیه و تحلیل شبکه‌های قدرت سازمانی از طریق رویکرد کل‌نگر با استفاده از استراتژی‌های اجماع، که در یک شرکت بزرگ ساختمانی خصوصی در اکوادور که بیش از ۱۰۰۰ کارمند در آن کار می‌کردند، با استفاده از رویکرد ترکیبی (کیفی و کمی) انجام شد، این شش منبع قدرت را شناسایی کردند: ۱- قدرت مبتنی بر کار مشترک و اعتماد به نفس در گروه ۲- قدرتی که از طریق استفاده از اطلاعات، ارتباطات و دانش تولید می‌شود ۳- قدرت رسمی مبتنی بر سلسله‌مراتب ۴- قدرت مبتنی بر نقش واسطه ۵- قدرتی که توسط فرهنگ و محیط پایدار سازمان ایجاد می‌شود ۶- قدرت براساس ظرفیت کنترل.

1. Kuzheleva-Sagan  
2. Ramos

تایوسین<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان مطالعه در مورد سبک‌های مدیریت و انواع قدرت مدیریتی در یک سازمان بزرگ که به صورت مطالعه موردی در یک دانشگاه با ۱۳۵۲ کارمند و حجم نمونه ۱۵۸ نفر از طریق دو پرسش‌نامه انجام شد، به شناسایی سبک رهبری، اولویت‌بندی نوع قدرت رهبران و روابط بین آن‌ها پرداختند. نتایج بررسی حاکی از این بود که ۳۲/۲۸ درصد معتقدند که رهبران آن‌ها قدرت کمی دارند، ۶۳/۹۲ درصد فکر می‌کنند رهبران آن‌ها قدرت متوسطی دارند و ۳/۸ درصد فکر می‌کنند رهبران آن‌ها قدرت بالایی دارند. همچنین ارزیابی انواع قدرت مدیریتی رهبران نشان می‌دهد که ۲۰/۲۵ درصد افراد معتقدند که رهبران آن‌ها می‌توانند دستمزد را افزایش دهند، ۱۹/۳۲ درصد افراد معتقدند که رهبران آن‌ها می‌توانند وظایف ناخواسته‌ای را انجام دهند، ۳۰/۳۸ درصد از افراد معتقدند که رهبران آن‌ها می‌توانند آن‌ها را مسئولیت‌پذیرتر و متعهدتر در انجام وظایف شغلی خود قرار دهند. ۵۲/۵۳ درصد افراد معتقدند که رهبران می‌توانند به آن‌ها توصیه‌های مفید، راه‌حل‌های فنی مفید و تجربیات خودشان را ارائه دهند. ۴۶/۸۴ درصد افراد معتقدند که رهبران آن‌ها می‌توانند احساس مهم بودن، ارزشمند بودن و پذیرش در سازمان را برای آن‌ها ایجاد کنند. همچنین محققان با ادغام مدل نوع قدرت در شبکه رهبری بلیک و موتن<sup>۲</sup>، دریافتند که این مدل با پراکندگی سطح قدرت مشابه است و قدرت تخصص و مرجع در سازمان کاملاً تثبیت شده و مورد استفاده قرار گرفته است، و نیاز به افزایش استفاده از قدرت پاداش وجود دارد.

استانتون و استام<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) در پژوهشی تحت عنوان فناوری اطلاعات، حریم خصوصی و قدرت در درون سازمان‌ها: از منظر نظریه مرز و دیدگاه‌های تبادل اجتماعی که در شش سازمان غیرانتفاعی (این سازمان‌ها در حال تغییر دادن برخی سیستم‌های خود از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات بودند) با روش کیفی و در مورد حریم خصوصی، انگیزه و قدرت از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۱۹ نفر از کارکنان انجام شد، دریافتند که کارکنان فناوری اطلاعات، سیستم فناوری اطلاعات را مدیریت و نگهداری کرده و داده‌های نظارتی را جمع‌آوری و گزارش می‌کنند. افرادی که در رأس سلسله‌مراتب حوزه فناوری اطلاعات بودند معمولاً برای طراحی و

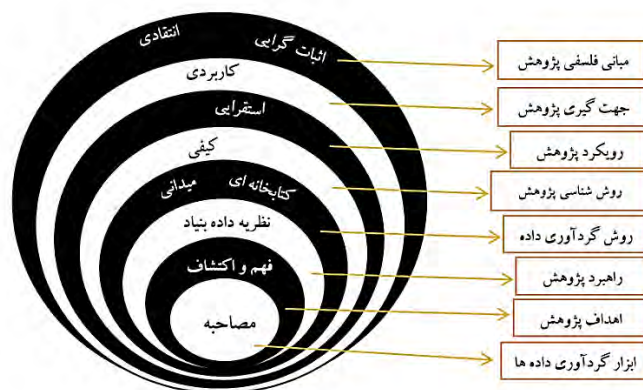
1. Taucean  
2. Blake-Mouton  
3. Stanton and Stam

پیاده‌سازی سیستم‌های فناوری اطلاعات استفاده شده و به آن‌ها اختیارات نسبتاً زیاد بودجه‌ای و تصمیم‌گیری برای این امور داده می‌شود. این افراد در مجموع به میزان گسترده‌ای استقلال و مسئولیت‌پذیری داشته و ملزم بودند که با حساسیت به گروه‌های مختلف علاقه‌مند در مراحل مختلف اجرا، پاسخ دهند. مدیران ارشد که به‌عنوان بخشی از مسئولیت‌های خود، مسئول تجزیه و تحلیل هزینه‌ها و مزایای فناوری‌های جدید بودند متخصصان فناوری اطلاعات را استخدام کردند تا قابلیت‌های سیستم‌های فناوری اطلاعات را درک کنند و در زمینه جزئیات فنی مربوط به پیاده‌سازی فناوری اطلاعات به آن‌ها کمک کنند. آن‌ها با این کار حساسیت خود نسبت به افزایش قابلیت جمع‌آوری اطلاعات و نظارت بر سیستم‌های جدید فناوری اطلاعات را نشان دادند، اما اعتماد آن‌ها به متخصصان فناوری اطلاعات برای کمک به تفسیر مسائل فنی، توانایی آن‌ها را در پیش‌بینی طیف گسترده‌ای از عواقب احتمالی محدود می‌نمود. همچنین محققان به این نتیجه رسیدند که بدون شناخت و توجه به پویایی قدرت پیرامون فناوری اطلاعات جدید توسط کلیه ذی‌نفعان درگیر، احتمال استفاده مؤثر و مفید از پایش و نظارت سازمانی کمتر است.

## روش‌شناسی پژوهش

**الف- روش و نوع پژوهش:** یک پژوهش از لایه‌های مختلفی تشکیل می‌شود که در آن هر لایه متأثر از لایه بالاتر است. طبق مدل پیاز فرایند پژوهش ارائه شده توسط دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۳) که بر اساس مدل پیاز پژوهش ساندرز<sup>۱</sup> و همکاران و با اندکی تغییر، با ۸ لایه: ۱- لایه مبانی فلسفی پژوهش ۲- لایه جهت‌گیری‌های پژوهش ۳- لایه رویکردهای پژوهش ۴- لایه انتخاب روش‌های پژوهش ۵- لایه مکان پژوهش ۶- لایه راهبردهای پژوهش ۷- لایه اهداف پژوهش ۸- لایه شیوه‌ها و رویه‌های جمع‌آوری داده‌ها؛ تدوین گردیده، مدل این تحقیق در شکل (۱) به تصویر کشیده شده است. راهبرد پژوهش، راهبرد نظریه داده‌بنیاد<sup>۲</sup> است. نظریه داده‌بنیاد به‌طور کلی رهیافتی است برای بررسی نظام‌مند (غالباً) داده‌های کیفی (نظیر مصاحبه‌های پیاده شده و پروتکل‌های مشاهده‌ها) باهدف تولید نظریه (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۸: ۷۵).

1. Saunders  
2. Grounded theory



شکل ۱. روش‌شناسی تحقیق مطابق با مدل پیاز پژوهش

**ب- روش‌های گردآوری داده‌ها:** گردآوری داده‌ها در دو بخش کتابخانه‌ای و میدانی انجام گرفت. در بخش کتابخانه‌ای منابع نظری موجود را مطالعه و جمع‌آوری نموده و مفاهیم، متغیرها و مؤلفه‌های اصلی و فرعی شناسایی و به کمک آن‌ها چارچوب مفهومی تحقیق شکل گرفت. در بخش میدانی پس از کدگذاری و شناسایی مفاهیم، مقوله‌ها و مؤلفه‌های برگرفته از مصاحبه، راهبردها و پیامدهای نحوه مواجهه با تئوکرات‌ها تعیین شد. برای گردآوری داده‌ها در این تحقیق از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۷ نفر از مدیران ارشد سازمان بیمه سلامت ایران و اعضای هیئت علمی رشته مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان استفاده شد.

**ج- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات، جامعه آماری مورد مطالعه:** جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان، متخصصین و مدیران صاحب‌نظر و مرتبط با موضوع هستند. از روش نمونه‌گیری نظری که یکی از روش‌های نمونه‌گیری متوالی و روش غالب در نظریه داده‌بنیاد است و در دسته نمونه‌گیری‌های هدفمند قرار دارد (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۴۴) استفاده شد و نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد و داده‌های حاصل با شیوه کدگذاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای این منظور با توجه به نظریه مبنایی (نظریه برخاسته از داده‌ها) از سه نوع کدگذاری؛ باز، محوری و گزینشی استفاده گردید. در دهه ۱۹۸۰ گوبا و لینکلن<sup>۱</sup> مفهوم «قابلیت اعتماد» را به عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی

1. Guba & Lincoln

جهت ارزیابی دقت علمی در پژوهش‌های کیفی مطرح کردند و این مفهوم از چهارعنصر: قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت تأیید، تشکیل می‌شود (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۸:۲۱۷)؛ لذا برای دستیابی به این معیارها اقداماتی از قبیل دادن بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و اصلاح نکات مدنظر آنها و استفاده از نقل قول آنها در تفسیر و انتخاب مصاحبه‌شوندگان از بین مدیران ارشد و همچنین بهره‌گیری از پژوهشگران دیگر جهت بازبینی نتایج پژوهش، توسط محققین انجام گرفت.

### سوالات پژوهش

- ۱- راهبردهای مدیریت قدرت اوج‌گیرنده نتوکرته‌ها در سازمان بیمه سلامت ایران کدامند؟
- ۲- پیامدهای مدیریت قدرت اوج‌گیرنده نتوکرته‌ها در سازمان بیمه سلامت ایران کدامند؟

### یافته‌های پژوهش

باتوجه به این که در حین مصاحبه با برقراری ارتباط مستقیم با فرد مصاحبه‌شونده، شرایط ارزیابی عمیق‌تر ادراک، نگرش و علاقه و علل آن فراهم می‌شود؛ در طی انجام مصاحبه برای رسیدن به پاسخ سؤال اصلی تحقیق که مدیریت قدرت اوج‌گیرنده نتوکرته‌ها چگونه قابل انجام است و راهبردها و پیامدهای آن چیست، مصاحبه‌ها با سؤالاتی همچون روند فرایندهای کاری شما در سازمان نسبت به قبل از نظر وابستگی به آی‌تی چگونه است؟ موقعیت واحدهای آی‌تی در سازمان نسبت به قبل چه تغییراتی داشته است؟ آیا شما نگران نیستید که به دلیل اشکالات نرم‌افزاری، سخت‌افزاری و ارتباطی روند ارائه خدمت به مردم در سازمان دچار کندی، اختلال یا وقفه شود؟ قدرت اوج‌گیرنده نتوکرته‌ها در سازمان بیمه سلامت چه علائم و نشانه‌هایی دارد؟ قدرت اوج‌گیرنده نتوکرته‌ها در سازمان بیمه سلامت چه پیامدها و نتایجی به دنبال دارد؟ دلایل اهمیت مدیریت قدرت اوج‌گیرنده نتوکرته‌ها در سازمان بیمه سلامت چیست؟ و این کار چه ضرورتی دارد؟ استراتژی‌ها، مکانیزم‌ها یا اقدامات موردنیاز در مواجهه با قدرت اوج‌گیرنده نتوکرته‌ها در سازمان بیمه سلامت کدام است؟ توصیه‌های ساختاری و رفتاری شما برای مواجهه با قدرت اوج‌گیرنده نتوکرته‌ها در سازمان‌ها چیست؟ توصیه‌های شما در مورد شیوه‌ها و

سیاست‌های مدیریت منابع انسانی برای مواجهه با قدرت اوج‌گیرنده نتوکرات‌ها چه است؟ توصیه‌های شما در مورد نحوه رهبری و مدیریت در سازمان‌ها جهت مواجهه با قدرت اوج‌گیرنده نتوکرات‌ها چه است؟ اگر بتوانیم قدرت اوج‌گیرنده نتوکرات‌ها را مدیریت کنیم، چه پیامدهایی برای سازمان به نظر شما به دنبال خواهد داشت؟ از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد و به طور کامل ضبط و سپس پیاده‌سازی گردید. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول شماره (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

مشارکت‌کنندگان	تعداد	جنسیت		تحصیلات		سابقه کار	
		مرد	زن	کارشناسی ارشد	دکتری	بالای ۱۰ سال	۲۰ سال
مدیران ارشد سازمان بیمه سلامت	۱۳	۱۳	۰	۴	۹	۲	۱۱
اعضای هیئت‌علمی گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان	۴	۳	۱	۰	۴	۴	۰
جمع	۱۷	۱۶	۱	۴	۱۳	۶	۱۱

در این پژوهش پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، متون مصاحبه‌ها مرور و جملات مهم و معنادار انتخاب و سپس برای هر کدام از گزاره‌های معنادار یک برچسب مفهومی (کدباز) تعیین شد. در ادامه مرحله کدگذاری به دنبال مقایسه مداوم مفاهیم و حذف موارد تکراری و همپوشان، ۲۴۶ کد مفهومی استخراج و با کنار هم قراردادن مفاهیم مشابه و طبقه‌بندی آن‌ها، در ۳۲ مقوله فرعی دسته‌بندی شدند. در جدول شماره (۲) نمونه‌ای از نحوه کدگذاری و شکل‌گیری مقوله‌های فرعی و اصلی نشان داده شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از نحوه کدگذاری و شکل‌گیری مقوله‌های فرعی و اصلی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدباز	گزاره معنادار برگرفته از مصاحبه
راهبردها	توانمندسازی مدیران در حوزه فناوری اطلاعات	دانش‌افزایی مکرر	برای کنترل، نظارت و مدیریت، واقعیت اینه که اول شناخت و آگاهی؛ دوم حداقل اطلاعاتی را برای مدیران و کارکنان فراهم کنیم؛ یعنی پایین‌ترین سطوح سازمانی هم اطلاعات اولیه در حوزه آی‌تی داشته باشند که برای هر کار غیرتخصصی نیاز به ارجاع به آن واحد را نداشته باشند. من انتظار ندارم یک مدیر، اکسل کار قهاری باشد ولی بایستی دانش لایه دیتا رو داشته باشد. دنیا در حال تغییر است و باید بفهمد. حتی اگر ابزار را نمی‌فهمد؛ تکنیک را بفهمند، ابزار را حس داشته باشند، دانش را داشته باشند. مدیران ما باید شخصاً یک آی‌تی من باشند و مرتب دانش‌افزایی داشته باشند، مسلح و مسلط شوند.

سپس با تعیین مقوله محوری (اقدامات مدیریتی، نظارتی و امنیتی و مدیریت وابستگی به سامانه‌ها) بر اساس مدل اشتراوس و کوربین مقوله‌های فرعی در شش مقوله اصلی شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها؛ جای گرفتند که ۸۲ کد مفهومی و ۱۱ مقوله فرعی آن مربوط به راهبردها و پیامدهای مدیریت قدرت اوج‌گیرنده نتوکرانها در سازمان بیمه سلامت ایران می‌باشد. منظور از راهبردها کنش‌هایی است که در پاسخ به پدیده محوری صورت می‌گیرد و پیامدها خروجی‌های به دست آمده از بکارگیری راهبردها می‌باشند. در جدول شماره (۳) نتایج کدگذاری و دسته‌بندی مقوله‌های راهبردها و پیامدها ارائه شده است.

باتوجه به نظرات مصاحبه‌شوندگان، آمادگی برای بحران‌های احتمالی، توانمندسازی مدیران در حوزه آی‌تی، تدوین و تحلیل مناسب نیازمندی‌های سامانه توسط صاحبان فرایند، مدیریت روابط با پیمانکاران حوزه آی‌تی، مدیریت اقتضایی برون‌سپاری، توانمندسازی مشتریان (ارباب‌رجوع)، توسعه و تقویت تعهد سازمانی کارکنان آی‌تی، مدیریت ریسک منابع انسانی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی اخلاق محور از راهبردهایی است که می‌توان با آن قدرت اوج‌گیرنده نتوکرانها را در سازمان مدیریت کرد.



جدول شماره ۳. راهنماها و پیامدهای مدیریت قدرت اوج گیرنده نتوکرانها

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز (مفاهیم)
راهنما	آمادگی برای بحران‌های احتمالی	وجود امکان استفاده از سیستم جایگزین در شرایط بحران
		انجام پیش‌بینی لازم در خصوص احتمال سنکوپ یا توقف مطلق امور هنگام اختلالات فراگیر
		توجه داشتن به آسیب‌پذیری سامانه‌ها و زیرساخت
		احتمال مواجهه با آسیب‌های جدی در زمینه نرم‌افزاری به دلیل اقدامات ناکافی در سازمان‌ها
		اختلال در خدمت‌رسانی به‌صورت وقفه یا کندی در سیستم‌ها و شبکه‌های خدمت‌رسان
		حل مشکلات و اختلال‌ها بر اساس نوع و علت آن
		ضرورت داشتن آمادگی در همه ابعاد جهت استفاده از فناوری در سازمان
		رصد منظم پایداری در اتصال سامانه‌ها
		پیش‌بینی و برنامه‌ریزی لازم برای بحران‌های احتمالی
		آمادگی برای جبران اشتباهات فردی در سیستم
	ایجاد ساختار (تشکیلات) موازی برای مواقع بحرانی	
	تدوین و تحلیل مناسب نیازمندی‌های سامانه توسط صاحبان فرایند	تدوین نیازمندی‌ها جهت طراحی سامانه
		تدوین نیازمندی‌های اطلاعاتی و آماری
		طراحی اولیه بدون نقص سامانه
		توجه هم‌زمان به فرایندگرایی و نتیجه‌گرایی در طراحی نرم‌افزار
		داشتن نگاه چندجانبه در حین طراحی و تدوین نرم‌افزار
		بررسی و اصلاح شاخص‌های ناقص موجود در سامانه
		توجه وافر برنامه‌نویس به پیاده‌سازی فرایندها در بستر الکترونیک در حین تدوین سامانه
	مدیریت روابط با پیمانکاران حوزه	ارتباط قانونمند با پیمانکاران

## پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

جدول شماره ۳. راهبردها و پیامدهای مدیریت قدرت اوج گیرنده نتوکرانها

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز (مفاهیم)	
	آی تی مدیریت	توجه به القای ضرورت و نیاز به پشتیبانی مادام‌العمر نرم‌افزار توسط پیمانکاران	
		مدیریت روابط بین پیمانکاران و کارکنان مبتنی بر رویکرد انسانی - قانونی	
	مدیریت اقتضایی برون‌سپاری	توجه به آفات احتمالی برون‌سپاری حوزه آی تی	
		عدم برون‌سپاری بخش‌های راهبردی و حساس حوزه آی تی	
		واگذاری حوزه آی تی به شرکت‌های وابسته به سازمان	
		عدم واگذاری برخی وظایف در حوزه آی تی	
		واگذاری بخش‌های عادی حوزه آی تی به پیمانکار	
		توانمندسازی بیمه‌شدگان از طریق اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی	
	راهبرد	توانمندسازی مشتریان (ارباب رجوع)	برقراری خدمات شهروند محور
			امکان تعامل مستمر و تعاملی (دوسویه) با مشتریان
مشارکت بیمه‌شدگان در دریافت خدمت			
افزایش تعهد سازمانی کارکنان آی تی			
توسعه و تقویت تعهد سازمانی کارکنان آی تی		برقراری یا ایجاد سیستم پرداخت ویژه و متفاوت	
		هدایت کارکنان جهت به‌کارگیری قدرت خود در راستای اهداف سازمان	
		مدیریت باورها و نگرش‌های کارکنان	
		تقویت تعهد عاطفی کارکنان آی تی	
		دادن استقلال عمل به کارکنان آی تی	
		دادن بازخورد سازنده به کارکنان آی تی	
	تقویت اخلاق حرفه‌ای فناوری		
	داشتن حساسیت و دقت لازم نسبت به تغییرات روحی و روانی کارکنان آی تی		

جدول شماره ۳. راهبردها و پیامدهای مدیریت قدرت اوج گیرنده نتوکرته‌ها

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز (مفاهیم)	
	مدیریت ریسک منابع انسانی	شناورسازی ساعات کار کارکنان آی تی	
		جانشین‌پروری در حوزه آی تی	
		انجام چرخش شغلی برای کارکنان آی تی	
		ایجاد فرصت‌های رشد برای کارکنان آی تی	
		توجه به نیروهای کلیدی و ارزشمند	
		توسعه فردی مبتنی بر مسیر شغلی حرفه‌ای	
		وجود نیروی کافی در زمان موردنیاز	
		مدیریت استعداد‌های خلاق در بخش آی تی	
		توجه ویژه به پیگیری و حل مشکلات کارکنان ناراضی در حوزه آی تی	
		مدیریت و رفع تنش‌های سیاسی در حوزه آی تی با گفتگوی سازنده	
		آموزش به منظور پیشگیری از بحران‌های ناشی از عدم تسلط کارکنان در حوزه آی تی	
		چندگانگی کارکردی کارکنان آی تی (هر کارمند بیش از یک مهارت داشته باشد)	
	استقرار نظام ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی اخلاقی محور	نظام پاداش عادلانه و منصفانه	
		مدیریت مبتنی بر تشویق	
		مدیریت عملکرد مناسب	
		ارزیابی عملکرد مبتنی بر ویژگی‌های اخلاقی و حرفه‌ای	
			ارزیابی عملکرد مبتنی بر ویژگی‌های اخلاقی و حرفه‌ای به شیوه ۳۶۰ درجه
			پرداخت مبتنی بر شاخص‌های کار حرفه‌ای
			قدرتمند کردن صاحبان فرایندها
			افزایش دانش مدیران
		به‌کارگیری مدیران ارشد مجرب و مسلط	

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

جدول شماره ۳. راهبردها و پیامدهای مدیریت قدرت اوج گیرنده نتوکرانها

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز (مفاهیم)
راهبرد	توانمندسازی مدیران در حوزه آی. تی	هوشمندی مدیران و صاحبان فرایند
		دانش و آگاهی مناسب مدیران
		استفاده از مشاوره تخصصی
		کارفرمای قدرتمند از نظر دانش فناوری اطلاعات و ارتباطات
		آشنایی مدیران با اصول حرفه‌ای
		دانش‌افزایی مکرر
		به‌حداقل‌رساندن تفاوت سطح آگاهی و دانش مدیران و کارشناسان آی تی
		اعتماد و اطمینان به کارشناسان آی تی
		جلوگیری از جاماندن (جانماندن) مدیران از دانش فناوری روز
		اشراف مدیران به حوزه آی تی
		تفکر الکترونیک (فناور) محور مدیران
		بهره‌مندی از دانش مدیریت پروژه در طراحی و راه‌اندازی سامانه
		پیامد
تعالی سازمانی		
بهبود و توسعه فرهنگ سازمانی در استفاده ایمن از فن آوری اطلاعات		
حفظ و ارتقای حاکمیت سازمانی / اقتدار سازمانی		
برقراری امنیت روانی سازمان و مدیران	کاهش خطاها و ناامنی‌های سامانه‌ها	
	کاهش فساد هوشمند	
	کاهش ترس مدیران از فناوری	
	آرامش خیال مدیران از سلامت و پایایی سیستم	
		آسایش فکری مدیران از عدم اختلال یا کندی در امور

جدول شماره ۳. راهبردها و پیامدهای مدیریت قدرت اوج گیرنده نتوکرته‌ها

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز (مفاهیم)
		مبتنی بر آیتی
		اشراف کامل سازمان بر روی سیستم‌های خدمت‌رسان

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

سازمان بیمه سلامت ایران با داشتن بیش از ۴۲ میلیون بیمه شده، ۴۵ هزار موسسه پزشکی طرف قرارداد، حدود ۱۲ هزار موسسه بیمه گذار، بیش از هزار دفتر پیشخوان مجری عملیات بیمه‌گری، تعداد زیادی سازمان و نهاد سیاست‌گذار، ناظر و همکار در نظام اداری و سلامت کشور به منظور حرکت به سمت اهداف متعالی خود در حوزه سلامت؛ فرآیندهای گوناگونی مانند صدور بیمه‌نامه‌ها و جذب منابع، خرید راهبردی خدمات سلامت در قالب قراردادهای متنوع و متعدد، رسیدگی به چند میلیون سند پزشکی، ثبت هزینه‌های چندین میلیارد تومانی بابت هزاران خدمت درمانی، انجام مدیریت بهینه منابع و مصارف و... را در دستور کار خود دارد و برای اجرای تکالیف قانونی و تحقق اهداف سازمانی همانند سایر سازمان‌های دولتی پیشرو، سامانه‌های کاری مختلف در قالب شبکه‌ها و نرم‌افزارها، پایگاه‌های داده با ارتباطات برخط را داشته و هم‌زمان با استفاده از مواهب این ابزارهای فن‌آورانه نوین می‌باید ضمن کسب منافع موردنظر، آمادگی‌های لازم جهت مواجهه با چالش‌های مختلف در زمینه‌های فنی، نیروی انسانی و تامین کنندگان بیرونی را داشته باشد. در همین راستا پژوهش حاضر با هدف تعیین راهبردها و پیامدهای مدیریت قدرت اوج گیرنده نتوکرته‌ها در سازمان بیمه سلامت ایران از طریق انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۷ نفر از مدیران صاحب‌نظر سازمانی و اساتید دانشگاه، ۹ راهبرد و ۲ پیامد سازمانی شناسایی شد که با توجه به این نتایج می‌توان در سازمان‌های دولتی و خصوصاً سازمان بیمه سلامت ایران راهبردهای ۹گانه زیر را در برنامه‌ریزی‌های راهبردی سازمان گنجانده و براساس برنامه‌های عملیاتی تدوینی در سطح بخش‌ها و واحدها به نتایج خوبی دست یافت. راهبردها و پیامدهای مذکور در شکل شماره (۲) نشان داده شده و در ادامه به بحث در مورد آنها پرداخته می‌شود.

### ۱- آمادگی برای بحران‌های احتمالی

با توجه به این که فلسفه وجودی تمام سازمان‌ها در بخش عمومی و خصوصاً سازمان بیمه سلامت ارائه خدمات به مردم است و خدمات در حوزه سلامت و بیمه سلامت هم از حساسیت بالایی برخوردار است و تمامی خدمات از بسترهای الکترونیک و از طریق سامانه‌های برخط ارائه می‌گردد؛ لذا هر گونه اختلال از نوع کندی و یا وقفه در بسترها و درگاه‌های مربوطه، کمیت و کیفیت خدمات به مردم را تحت تأثیر قرار می‌دهد.



شکل ۲. راهبردها و پیامدهای مدیریت قدرت اوج‌گیرنده تئوکرات‌ها در سازمان بیمه سلامت ایران

بنابراین، در این راهبرد ضمن پیش‌بینی و برنامه‌ریزی‌های لازم و انجام اقدامات پیشگیرانه بر اساس نقاط آسیب‌پذیر سامانه‌ها و زیرساخت‌ها با به‌کارگیری سیستم‌های جایگزین و ساختارهای موازی در شرایط بحرانی جهت تداوم خدمت‌رسانی و با استفاده از نیروهای متخصص، مشکلات سریعاً شناسایی و بر اساس نوع آن، رفع می‌گردد و این‌گونه اقدامات نشانه قدرتمندی سازمان در

مقابل بحران‌های احتمالی است. در این راستا با تعریف سناریوهای مختلف و راهکارها و دستورالعمل‌های مواجهه با آن‌ها و سازماندهی نیروهای انسانی و امکانات به صورت چندلایه‌ای و شناور برای شرایط متفاوت، می‌توان موضعی فعال نسبت به بحران‌ها اتخاذ نمود که در نتیجه علاوه بر شناسایی و خنثی نمودن بحران‌های غیرواقعی و تصنعی به نیت اختلال‌زایی، باعث افزایش سرعت و کیفیت تصمیم‌گیری‌ها در این خصوص شده و از هرگونه آشفتگی و بی‌نظمی در مواجهه و مقابله با بحران جلوگیری می‌نماید و در نتیجه، وجود این شرایط مطلوب و آماده می‌تواند باعث مدیریت قدرت اوج گیرنده نتوکرات‌ها در سازمان شود.

## ۲- توانمندسازی مدیران در حوزه آی تی

طبق نظر کانگر و کاننگو<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) توانمندسازی عبارت است از: «فرایند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق شناسایی و تعیین شرایطی که باعث احساس بی‌قدرتی در آن‌ها شده و در تلاش در جهت رفع آن‌ها با کمک اقدامات رسمی و هم با بهره‌گیری از فنون غیررسمی تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آن‌ها در سازمان کمک می‌کند». با بهره‌گیری از این تعریف در این راهبرد با استفاده از برنامه‌های عملیاتی با محوریت افزایش دانش و آگاهی مدیران و صاحبان فرایند نسبت به مسائل و مباحث حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات و به‌روزرسانی این آگاهی‌ها با دانش‌افزایی مکرر و استفاده از مشاوران متخصص انتظار می‌رود که فاصله و سطح آگاهی و دانش مدیران نسبت به کارکنان این حوزه به حداقل ممکن برسد و مدیران با قدرت و توان مضاعف و هوشمندی و باروچی و رویکرد فناور محور، اشرافیت لازم را به این موضوعات داشته باشند و از این طریق مدیریت قدرت این گروه از کارکنان و پیمانکاران سازمان تسهیل می‌گردد.

## ۳- تدوین و تحلیل مناسب نیازمندی‌های سامانه توسط صاحبان فرآیند

با اجرایی شدن این راهبرد نیازمندی‌های مختلف سامانه‌های در حال طراحی با تعامل و هماهنگی بین تیم برنامه‌نویس و کارشناسان و مدیران شاغل در بخش تخصصی سازمان بر اساس استانداردهای مربوطه تدوین می‌گردد و در صورت وجود هم‌افزایی بین‌بخشی و وجود کارشناسان جامع‌نگر و مجرب شاهد طراحی و تدوین نرم‌افزارهای کاربردی خوبی خواهیم بود و در ادامه با تحلیل مناسب این نرم‌افزارها نقص‌های احتمالی قبل از اجرایی شدن قابل اصلاح و رفع است. حاج

1. Conger & Kanugo

اکبری (۱۴۰۰) در شناسایی مخاطرات برون‌سپاری قراردادهای فن‌آوری اطلاعات در سازمان‌های دولتی دو مشکل: ۱- تغییر و شفاف نبودن نیازهای کارفرما و ۲- درک نامناسب پیمانکار از نیازهای کارفرما را شناسایی نموده است. در نتیجه اجرای این راهبرد باعث می‌شود ابتکار عمل و برگ برنده در اختیار سازمان بوده و قدرت چانه‌زنی مدیران و سازمان افزایش داده شود.

#### ۴-مدیریت روابط با پیمانکاران حوزه آی تی

از راهبردهای مهمی که می‌تواند نقش مهم و تأثیرگذاری در مدیریت قدرت اوج‌گیرنده نتوکرتهای سازمانی داشته باشد تنظیم روابط با پیمانکاران حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات است که در این خصوص معیار اصلی این تنظیم‌گری، قانون و ابزار آن تفاهم‌نامه‌های فی‌مابین است، به نحوی که ضمن حفظ هویت و استقلال پیمانکار از دخالت‌های احتمالی او در امور تخصصی سازمان جلوگیری شود و در مجموع یک رابطه متعادل و مبتنی بر احترام و رعایت حقوق و شئون طرفین جاری باشد و انتظارات متقابل طرفین در آن به خوبی مطرح و مشخص شده باشد. آند و متو<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در دسته‌بندی ریسک‌های برون‌سپاری فناوری اطلاعات در هند و بنگلادش، ریسک‌ها را به سه دسته کلی ریسک‌های مخصوص پروژه، ریسک‌های مخصوص روابط و ریسک‌های اقتصاد کلان تقسیم‌بندی کردند که یکی از این ریسک‌های سه‌گانه موارد مربوط به روابط بین کارفرما و تأمین‌کنندگان است که باید در مورد آن برنامه مشخصی قبل از شروع چرخه برون‌سپاری تدوین گردد. سیدجوآدین و همکاران (۱۳۹۰) یکی از ده تله رایج در برون‌سپاری را برنامه‌های ضعیف مدیریت رابطه برون‌سپاری نام بردند و معتقدند که برنامه مدیریت روابط برون‌سپاری نباید در حکم یک فکر ثانوی باشد که به دنبال امضای قرارداد، به ذهن خطور کند، بلکه باید در اولین مرحله چرخه برون‌سپاری ایجاد شود و در مراحل بعدی مورد بازنگری قرار گیرد. این امر تضمین می‌کند که استراتژی‌ها و ساختارهای تجاری می‌توانند در یک چهارچوب عینی و قابل اجرا درآیند و در سرتاسر سازمان‌های مشتری و فروشنده جاری شوند.

#### ۵-مدیریت اقتضایی برون‌سپاری

واگذاری فعالیت‌های حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات بر اساس اقتضانات و شرایط سازمان، راهبرد مهمی است که باید با شناسایی و تعیین مزایا و معایب برون‌سپاری، توجه لازم به مضرات

1. Aundhe & Mathew



آن نیز شده و راهکارهای لازم هم پیش‌بینی گردد. از واگذاری امور مرتبط با بخش‌های حساسی مانند بانک‌های اطلاعاتی سازمان خودداری گردد و بر اساس تجربیات سازمان‌های دیگر و وجود چنین سابقه‌ای در سازمان بیمه سلامت، در استفاده از شرکت‌های وابسته به خود سازمان می‌توان در صورت وجود ظرفیت لازم به سایر شرکت‌های خصوصی اولویت قائل شد. توجه لازم به آفات برون‌سپاری و عدم واگذاری بخش‌هایی که عوارض و مشکلات واگذاری آن بیشتر از منافع آن است، بسیار مهم است و به عبارتی از برون‌سپاری بر مبنای هوا و هوس خودداری شود. به‌عنوان نمونه دلن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای تحت عنوان "درس‌هایی از موفقیت و شکست برون‌سپاری فناوری اطلاعات در هلند" پیشنهاد دادند که بهتر است مدیریت فناوری اطلاعات را برون‌سپاری نکنید.

#### ۶- توانمندسازی مشتریان (ارباب رجوع)

با اجرای برنامه‌هایی مانند توانمندسازی بیمه‌شدگان از طریق اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی و ایجاد بسترهای لازم جهت ارتباط مستمر و تعاملی (دوسویه) با مشتریان، خدمات بیمه‌ای از سازمان محوری به شهروند محوری تغییر کرده و باعث همکاری و مشارکت بیمه‌شدگان در دریافت خدمات می‌شود و در نتیجه با تغییر نقش انفعالی به نقش فعال و مؤثر بیمه‌شدگان در فرایندهای سازمانی شاهد مدیریت قدرت اوج‌گیرنده نتوکرات‌ها خواهیم بود. حاج اکبری (۱۴۰۰) یکی از مخاطرات برون‌سپاری فناوری اطلاعات را کمبود دانش و مهارت و عدم استقبال کاربران خارج از سازمان (مردم) برای استفاده از فناوری شناسایی نمود؛ بنابراین با استفاده از پیام‌رسان‌های موجود در شبکه‌های اجتماعی و با تهیه کلیپ‌های آموزشی و همچنین درج راهنماهای ساده و کاربردی در سامانه‌های مربوط به مشتریان، سطح دانش، مهارت و توانایی مردم را در استفاده غیرحضوری از خدمات، می‌توان ارتقا داد.

#### ۷- توسعه و تقویت تعهد سازمانی کارکنان آی‌تی

با انجام برخی اقدامات در راستای این راهبرد مانند نظام پرداخت متفاوت با در نظر گرفتن امتیازات فنی برای آنان و همچنین اقداماتی که انگیزه و تعلق سازمانی این افراد را بهبود می‌بخشد؛ مانند دادن بازخوردهای مثبت و سازنده، استقلال عمل و تفویض اختیار می‌توان به طور غیرمستقیم

1. Delen

قدرت اوج‌گیرنده نتوکرتهای سازمان را مدیریت کرد. در واقع تعهد سازمانی مربوط به میزان وفاداری و دلبستگی کارکنان به سازمان است و برای کارکنان دانشی و اثرگذار حوزه فناوری اطلاعات با توجه به وجود شرکت‌های متعدد در بخش خصوصی، وفاداری و ماندگاری در سازمان مهم است. نتایج تحقیق صفرنیا (۱۳۹۰) در مورد عوامل مؤثر در ایجاد و تقویت تعهد سازمانی موید این مسئله است و این محقق نتیجه می‌گیرد که زمانی که کارکنان در هدف‌گذاری سهیم باشند و اهداف خود را با اهداف سازمان هم‌سو بدانند و احساس کنند که رسیدن به اهداف سازمان به معنای رسیدن به اهداف فردی است، با تمام وجود در جهت نیل به اهداف فوق‌کوشش خواهند کرد.

#### ۸- مدیریت ریسک منابع انسانی

کارکردهای مدیریت منابع انسانی به‌ویژه در حفظ و نگهداشت این کارکنان با انجام تمهیداتی مانند شناورسازی ساعات کار، چرخش شغلی، ایجاد فرصت‌های رشد، مدیریت استعدادها، اخلاق، آموزش، داشتن حساسیت و دقت لازم نسبت به تغییرات روحی و روانی و توجه ویژه به پیگیری و حل مشکلات کارکنان ناراضی؛ نقش بسزایی در مدیریت قدرت اوج‌گیرنده نتوکرتهای سازمان دارد. حاجی‌حیدری و رحمتی (۱۳۹۷) در تحلیل ریسک پروژه‌های فن‌آوری اطلاعات، دریافتند مهم‌ترین ریسکی که در دوره‌های مختلف زمانی به‌طور تکرار شونده به چشم می‌خورد، ریسک منابع انسانی است؛ به‌همین دلیل به مدیران پروژه‌های فن‌آوری اطلاعات توصیه کردند تا با توجه مضاعف به این مسئله، پشتوانه‌ای محکم برای موفقیت و بقای پروژه‌های خود فراهم کنند.

#### ۹- استقرار نظام ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی اخلاق محور

وجود یک نظام مدیریت عملکرد فعال و پویا و دارای شاخص‌های متناسب با وظایف و مأموریت‌های افراد و واحدها تأثیر بسزایی بر بهره‌وری و شادابی و نشاط محیط سازمان دارد و از هرگونه احساس تبعیض و بی‌عدالتی جلوگیری می‌نماید و انگیزه کارکنان را برای نقش‌آفرینی در سازمان دوجندان می‌کند. در صورت ادراک عدالت و برابری در پرداخت‌ها، حس رضایت به نسل Z و صدالبته هر نسلی از کارکنان منتقل شده و تأثیر مستقیمی بر نگهداشت آنان دارد (اکبری و همکاران ۱۴۰۲: ۴۶). حسن‌پور و مهدوی (۱۳۹۷) در مطالعه خود تأکید می‌کنند که در طراحی

و اجرای نظام ارزیابی عملکرد، اعطای پاداش و میزان حقوق، باید مشروط به عملکرد مؤثر و مفید باشد. از این‌رو، پاداش‌ها در طراحی نظام ارزیابی عملکرد که مبتنی بر عملکرد واقعی کارکنان می‌باشد به روشی باید اختصاص داده شود تا کارمندان کوشا و فعال و خلاق نسبت به ادامه کار و توانایی‌هایشان ترغیب شوند و کارکنان ضعیف‌تر، انگیزه لازم را برای رشد و بهبود عملکرد شخصی و کاری خود را به دست آورند. در این روش، امکان شکایت و نارضایتی از خروجی ارزیابی عملکرد نیز به حداقل خواهد رسید و می‌تواند بر روند مدیریت قدرت اوج‌گیرنده نتوکرته‌ها تاثیر بسزایی داشته باشد.

از راهبردهای نه‌گانه فوق، اجرای سه راهبرد اول، نیازمند پیگیری و نقش‌آفرینی مدیران حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات است و سه راهبرد بعدی مخاطب اصلی آن گروه‌هایی از ذی‌نفعان سازمان خصوصاً مشتریان است که شامل گروه‌های متفاوت و متنوعی هستند و بهتر است با اجرای برنامه‌های مختلف و بر اساس میزان و سطح آگاهی و دانش آنان برنامه‌های توانمندسازی متناسبی به اجرا درآید. سه راهبرد آخر هم متولی اصلی آن حوزه منابع انسانی است که با همکاری و هم‌فکری مدیران سایر واحدها انتظار می‌رود در جهت اجرای این راهبردها اقدامات مناسبی داشته باشند.

به دنبال اجرای راهبردهای فوق برای مدیریت قدرت اوج‌گیرنده نتوکرته‌ها در سازمان بیمه سلامت ایران که قابل‌تعمیم به اکثر سازمان‌های دولتی است؛ شاهد دو پیامد اصلی، توسعه و بهبود سازمان و برقراری امنیت روانی سازمان و مدیران مطابق شکل شماره (۲)، خواهیم بود. به‌نحوی که در توسعه و بهبود سازمان پیامدهایی مانند بهبود اثربخشی و بهره‌وری سازمانی، تعالی سازمانی، بهبود و توسعه فرهنگ سازمانی در استفاده ایمن از فناوری اطلاعات، حفظ و ارتقای حاکمیت و اقتدار سازمانی و کاهش خطاها و ناامنی‌های سامانه‌ها قابل‌مشاهده است که از مهم‌ترین موارد آن که منحصراً به حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات مربوط است، توسعه و ارتقای فرهنگ سازمانی در استفاده ایمن و مطلوب از این امکان و فناوری جدید است و همچنین به حداقل ممکن رساندن خطاها و ناامنی‌های نرم‌افزارهای کاربردی در سازمان که علاوه بر حفظ اقتدار و هیمنه سازمانی، مسیر تعالی سازمان را هموار می‌سازد.

فشار عصبی معمولاً وقتی ایجاد می‌گردد که فرد با چالش، تهدید و یا تحولی مواجه گردد و بین توان فرد برای انجام کار و وظایف خواسته شده از وی، توازن وجود نداشته باشد (بن هریسون، ۱۳۸۵:۱۴۷). به دنبال مدیریت قدرت اوج گیرنده نتوکرته‌ها، امنیت روانی سازمان و مدیران که به دنبال آرامش روحی و فکری آنان و اشرافیت بر کل محیط‌های الکترونیک خدمت‌رسان به مردم حاصل می‌شود، می‌تواند بر کل محیط داخلی و خارجی سازمان و کلیه ذی‌نفعان تأثیر بسزایی داشته باشد و تنش‌ها را کنترل نماید. به‌عنوان مثال در بعد درونی سازمان کلیه همکاران سازمانی که کاربران این سامانه‌ها هستند با پایداری این برنامه‌ها بدون دغدغه و نگرانی به انجام وظایف محوله اهتمام می‌ورزند و در محیط خارج سازمانی وقتی یک پزشک طرف قرارداد با یک برنامه نرم‌افزار با ثبات و دارای سرعت و دقت مناسب مواجه می‌شود با میل و رغبت بیشتری به معاینه و نهایتاً تجویز نسخه الکترونیک اقدام می‌نماید. در نتیجه با رفع استرس‌های فردی و سازمانی از پیامدهای ناگوار آن در سازمان مانند بهره‌وری پایین و نارضایتی بهره‌برداران سامانه‌ها و سیستم‌ها می‌توان جلوگیری نمود.

در طول سال ۱۹۹۶، ۲۱/۳ درصد از مدیران کسب و کار در آمریکا اعلام کردند که تاحدی دچار ترس از فن‌آوری هستند (شاوردی، ۱۳۹۷:۷۷). کاهش فن‌آوری‌های مدیران که به دلایلی مانند وابستگی شدید امور به فن‌آوری و احتمال مختل شدن کارها با نبود و یا وقفه در آن و هم‌چنین ترس و هراس افراد از ناتوانی با انجام کار از طریق فن‌آوری، می‌تواند استرس مدیران سازمانی را بدنبال داشته باشد که با مدیریت قدرت اوج گیرنده نتوکرته‌ها می‌توان شاهد کاهش ترس مدیران از فن‌آوری بدنبال توانمندسازی آنان و اجرای سایر راهبردهای مدیریت قدرت بود. علاوه بر این، تأثیر الکترونیکی کردن خدمات در همه سازمان‌ها در کنترل فساد جای تأمل دارد؛ زیرا این تغییر روند خود از عوامل کنترل فساد است؛ اما باید توجه داشت که اگر فساد هم در بسترهای الکترونیک رخ دهد دارای عمق و شدت بالایی است؛ لذا با انجام اقدامات لازم در راستای راهبردهای مدیریت قدرت اوج گیرنده نتوکرته‌ها، کاهش فساد هوشمند دور از انتظار نیست. چون در این حالت نه تنها یک نتوکرته سازمانی عامل بروز فساد نخواهد بود؛ بلکه خود به‌عنوان عاملی هوشیار با بستن گلوگاه‌های فسادزا در سامانه‌ها و نرم‌افزارها، در پیشگیری و کنترل

فساد نقش‌آفرینی خواهد نمود. باتوجه به نتایج حاصل از این پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

۱- باتوجه به وجود راهبرد آمادگی برای بحران‌های احتمالی در مدیریت قدرت اوج‌گیرنده نتوکرات‌ها پیشنهاد می‌شود یک دستورالعمل مشخص و مدون جهت نحوه ارائه خدمات غیر الکترونیک به بیمه شدگان در زمان‌هایی که به دلایل مختلف مانند قطعی اینترنت، قطعی برق و زیرساخت‌ها امکان استفاده از سامانه‌های برخط خدمات‌رسان وجود ندارد، تهیه و ابلاغ شود تا از این طریق میزان وابستگی و وابسته‌سازی خدمات به نتوکرات‌ها بدلیل وجود راهکارهای جایگزین کاهش یابد.

۲- باتوجه به وجود راهبرد توانمندسازی مدیران در حوزه فناوری اطلاعات در مدیریت قدرت اوج‌گیرنده نتوکرات‌ها پیشنهاد می‌شود حداقل یک سوم از آموزش‌های سالیانه مدیران به دانش‌افزایی مباحث فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات اختصاص یافته و مدیران به فراگیری و آشنایی با این موضوعات ترغیب شوند تا بدین وسیله با افزایش آگاهی و دانش، نقش موثرتری در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در حوزه فناوری اطلاعات داشته باشند.

۳- باتوجه به وجود راهبرد تدوین و تحلیل مناسب نیازمندی‌های سامانه توسط صاحبان فرآیند در مدیریت قدرت اوج‌گیرنده نتوکرات‌ها پیشنهاد می‌شود یک تیم خبره از کارشناسان حوزه تخصصی و مرکز فناوری اطلاعات و شرکت برنامه‌نویس برای هر یک از سامانه‌های کاری و یا در حال تهیه سازمان جهت تدوین و تحلیل مناسب و به موقع نیازهای نرم‌افزار با محوریت حوزه کسب و کار صاحب فرآیند تشکیل شود تا در نتیجه مشارکت جدی و فعال گروه‌های مختلف در بدو تولد و بنیان‌گذاری سامانه‌ها از اشراف و تسلط انحصاری تعداد معدودی از افراد به نرم‌افزارهای تخصصی و کاری جلوگیری شود.

۴- باتوجه به وجود راهبرد مدیریت روابط با پیمانکاران حوزه فناوری اطلاعات در مدیریت قدرت اوج‌گیرنده نتوکرات‌ها، چون که پیمانکاران و تامین‌کنندگان بیرونی یکی از اجزای جدایی‌ناپذیر زنجیره ارائه خدمات در سازمان‌های فناور محور هستند لذا پیشنهاد می‌شود برنامه‌های مشخصی جهت تنظیم روابط با آنها در راستای قرارداد فی‌ما بین توسط یک واحد مشخص در سازمان تهیه و به اجرا درآید. معیار اصلی این تنظیم‌گری، قانون و ابزار آن تفاهم‌نامه‌های فی

مابین باشد، به نحوی که ضمن حفظ هویت و استقلال پیمانکار از دخالت‌های احتمالی او در امور تخصصی سازمان جلوگیری گردد و برعکس از طرح درخواست‌های غیر منطقی و خارج از عرف توسط سازمان خودداری شود و در مجموع یک رابطه متعادل و مبتنی بر احترام و رعایت حقوق و شئون طرفین جاری باشد و در نتیجه هرگونه اعمال قدرت خارج از چارچوب ضوابط، منتفی شده و مدیریت اوج‌گیرنده نتوکرتهای به طور غیرمستقیم اداره می‌شود.

۵- باتوجه به وجود راهبرد مدیریت اقتضایی برون‌سپاری در مدیریت قدرت اوج‌گیرنده نتوکرتهای پیشنهاد می‌شود در برون‌سپاری خدمات الکترونیک و خصوصاً تهیه نرم‌افزارهای کاربردی به شرکت‌های وابسته به سازمان که مسئولیت آنها بعنوان یک زیرمجموعه به عهده مدیران است اولویت داده شود تا مدیران با استفاده از اختیارات خود درمسائل مرتبط با فناوری اطلاعات دخالت و نفوذ بیشتری داشته باشند و در نتیجه میزان و نقش نتوکرتهای تعدیل و اداره خواهد شد. همچنین قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های مربوط به برون‌سپاری فرایندهای بخش فناوری اطلاعات نیز بازنگری شود به نحوی که از واگذاری بخش‌های حساس و راهبردی خودداری شود.

۶- باتوجه به وجود راهبرد توسعه و تقویت تعهد سازمانی کارکنان فناوری اطلاعات در مدیریت قدرت اوج‌گیرنده نتوکرتهای پیشنهاد می‌شود حوزه منابع انسانی سازمان با همکاری مرکز فناوری اطلاعات برای کارکنان این حوزه برنامه‌های حفظ و نگهداشت ویژه و متناسب با این حوزه داشته و همچنین مزایای ویژه‌ای که واحدهای تخصصی با رشته‌های بهداشتی درمانی در سازمان دارند به این گروه هم تسری داده شود تا تعهد و تعلق سازمانی در وجود نتوکرتهای ریشه دوانده و بعنوان یک مکانیزم خودکنترلی درجهت مدیریت قدرت عمل نماید.

## فهرست منابع

- احسانی فرید، الهام؛ قیتانی، البرز؛ ابراهیم‌زاده دستجردی، رضا و هادی پیکانی، مهربان (۱۴۰۲). تحلیل موقعیت مدیریت منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اصفهان با استفاده از روش تحلیل گفتمان انتقادی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*. ۱۵(۱)، ۱۵۱-۱۸۴.
- اکبری، سهند؛ قلی‌پور، آرین و نرگسیان، عباس (۱۴۰۲). شناسایی عوامل موثر بر نگهداشت کارکنان نسل Z در بازار سرمایه (سیستم حقوق و مزایا). *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*. ۱۵(۱)، ۱۱-۵۲.
- بن هریسون، کارتر (۱۳۸۵). بهبود بهره‌وری کارکنان، ترجمه شهرام میرزایی دریانی، احمد اصلی‌زاده و کیوان شاهقلیان. انتشارات ترمه. ۱۷۶ صفحه.
- حاج اکبری، سید محمود (۱۴۰۰). شناسایی مخاطرات برون‌سپاری قراردادهای فناوری اطلاعات در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: سازمان‌های سطح یک در شهر تهران). *دانش سرمایه‌گذاری (فصلنامه انجمن مهندسی مالی ایران)*. ۱۰(۴۰)، ۳۵۳-۳۷۳.
- حاجی حیدری، نسترن و رحمتی، فاطمه (۱۳۹۷). تحلیل ریسک پروژه‌های فناوری اطلاعات با استفاده از پویایی‌های سیستم. *مدیریت تولید و عملیات*. ۱۶(۹)، ۱۱۹-۱۳۷.
- حسن‌پور، اکبر و مهدوی، هومان (۱۳۹۷). راهکارهای ارتقای ابعاد اخلاقی در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان. *اخلاق در علوم و فناوری*. ۱۳(۳)، ۱۰۸-۱۱۵.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۹۳). *روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع*. تهران: صفار. ۴۹۶ صفحه.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۹۸). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*. تهران: صفار. ۲۷۶ صفحه.
- دفت، ریچارد ال (۱۳۹۳). *تئوری و طراحی سازمان*. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ۱۰۴۶ صفحه.
- رابینز، استیون پی (۱۳۹۴). *رفتار سازمانی*. ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ۸۵۳ صفحه.
- رابینز، استیون پی (۱۳۹۷). *تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمان*. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد. تهران: انتشارات صفار. ۵۰۳ صفحه.
- رنجبر، هادی؛ حق‌دوست، علی‌اکبر؛ صلصالی، مهوش؛ خوشدل، علیرضا؛ سلیمانی، محمدعلی و بهرامی، نسیم (۱۳۹۱). نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع. *مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران*. ۱۰(۳)، ۲۳۸-۲۵۰.

سالنامه آماری سال ۱۴۰۰ سازمان بیمه سلامت که در تاریخ ۱۴۰۱/۶/۱۸ منتشر شده. <https://hibox.hio.gov.ir/s/7qk2oyReeg8AuqT#pdfviewer>

سیدجوادین، سید رضا؛ حسینی‌پور، طهمورث و پور ولی، بهروز (۱۳۹۰). فرایند برون‌سپاری. چاپ اول. تهران: انتشارات نگاه دانش. ۲۴۰ صفحه.

شاوردی، مرضیه (۱۳۹۷). فناوری هراسی و راهکارهای مقابله با آن. *رشد فناوری*، ۱۴(۵۵)، ۷۶-۸۲.  
صفرنیا، حسن (۱۳۹۰). بررسی عوامل مؤثر در ایجاد و تقویت تعهد سازمانی کارکنان بانک‌های دولتی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۵(۷۱)، ۸۵-۱۰۵.

قاسمی، زهرا (۱۳۹۵). چگونگی توزیع قدرت در شبکه سازمانی دانشگاه فردوسی مشهد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما رضوان حسینی‌زاده، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی. مورگان، گرت (۱۳۹۶). *سیمای سازمان*. ترجمه اصغر مشبکی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران. ۳۸۸ صفحه.  
هیچ، مری‌جو (۱۳۹۴). *نظریه سازمان: مدرن، نمادین-تفسیری و پست‌مدرن*. ترجمه حسن دانایی‌فرد. تهران: مهربان نشر. ۶۲۹ صفحه.

Alberts, D. S., & Hayes, R. E. (2005). **Power to the edge: Command, control in the information age**. Washington, DC: CCRP publication series. (259).

Aundhe, M.D., Saji K. Mathew, S.K. (2009). Risks in offshore IT outsourcing: A service provider perspective. *European Management Journal*, 27, 418-428.

Bard, A., & Soderqvist, J. (2014). *The Futurica Trilogy*. translation by neil smith. 1st ed. Stockholm: Stockholm Text, 738p.

Bicer, C., Kiral, E., Kirilmaz, H., Huseynov, R., Jhajj, S., Gunduz, V., Cengiz, V., Acik, A., Aamarat, M., Shngh, V., Kudar, A., Sarioglu, C., Akandere, G., Gok, G., Mavruk, C., Poedjiyo, A., Umarbeyli, S. (2020). DISCUSSIONS BETWEEN ECONOMIC AGENTS SOCIO-ECONOMIC STUDIES. **The power & politics in organizations**. Bicer, C. Chapter 9. 1st ed. Ankara : Iksad Publications, 221-245.

Clegg, S. R. (2004). **Managing power and politics in organizations: Resistance, Empowerment, Ethicsanization**. SAGE Publishing.

Clegg, S. R., Courpasson, D., & Phillips, F. (2006). **Power and Organization**. SAGE Publications, 457p.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.

Da Roit, B. & Busacca, M. (2023). **Street-level netocracy: rules, discretion and professionalism in a network-based intervention**. *International Journal of Sociology and Social Policy*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-04-2023-0087>.

Delen, G.P.A.J., R.J. Peters, C. Verhoef, S.F.M. van Vlijmen. (2016). Lessons from Dutch IT-outsourcing success and failure. *Science of Computer Programming*, 130, 37-68.

Doldor, E. (2007). **Conceptualizing and investigating organizational politics: A systematic review of the literature**. MRes Dissertation, Supervisors: Dr. Val Singh & Prof. Susan Vinnicombe, Cranfield university, School of management, Cranfield, England.



- Kirjavainen, S., Björklund, T. A., Eloranta, M. M., & Laakso, M. (2010). The impact of leadership, management and power in an international knowledge-intensive organization. *Cadernos EBAPE. BR*, 8, 339-352.
- Kis, N. (2019). "The Power of Virtuality As a Challenge for Governments: A Post-State Dystopia". Central and Eastern European EDem and EGov Days 335 (March):107-14. <https://doi.org/10.24989/ocg.v335.8>.
- Klimczuk, A. (2012). *Experts and Cultural Narcissism: Relations in the Early 21st Century*, LAP LAMBERT Academic Publishing, Saarbrücken, 88pp.
- Kuzheleva-Sagan, I. P. (2014). Network Society. Evolution of Views: Concepts, Images, Metaphors. Cloud-Cuckoo-Land, *International Journal of Architectural Theory*, 19(32), 25-41.
- Lauby, S. N. (2012). *The 7 Types of Power: Using Power Effectively Within Organizations*. ITM GROUP, Inc.
- Pfeffer, Jeffrey. (1981), *Power in Organizations*. Marshall, VA: Pitman.
- Ramos, V., Franco-Crespo, A., González-Pérez, L., Guerra, Y., Ramos-Galarza, C., Pazmiño, P., & Tejera, E. (2019). Analysis of organizational power networks through a holistic approach using consensus strategies. *Heliyon*, 5(2).
- Schussler, A. E. (2017). The cyberspace myth and political communication, within the limits of netocracy. *Journal for the Study of Religions and Ideologies*, (16) 48, 65-78.
- Sezgin, A. A., & Yolcu, T. (2017). Political view of informationalism: social media and netocracy. *Intermedia International E-journal*, 4(6), 95-109.
- Singh, A. (2009). Organizational power in perspective. *Leadership and management in Engineering*, 9(4), 165-176.
- Stanton, J. M., & Stam, K. R. (2003). Information Technology, Privacy, and Power within Organizations: a view from Boundary Theory and Social Exchange perspectives. *Surveillance & Society*, 1(2), 152-190.
- Stowell, F. (2020). *Power in the 'Organisation': A Soft Systems Perspective*. *Systemic Practice and Action Research*. Springer. <https://doi.org/10.1007/s11213-020-09541-w>.
- Taucean, I. M., Tamasila, M., & Negru-Strauti, G. (2016). Study on management styles and managerial power types for a large organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221, 66-75.
- Terry, O. (2020). Power in the Workplace, Finding an Alternative to the Iron Fist. *Open Journal of Leadership*, 9, 97-112. <https://doi.org/10.4236/ojl.2020.92007>.
- Tsiavos, P. (2020). *State, Netocrats and the Commons: Developing a Cultural Policy in the Era of Platforms*. In Lekakis, S. (ed.) *Cultural Heritage in the Realm of the Commons: Conversations on the Case of Greece*. 109-126. London: Ubiquity Press. DOI: <https://doi.org/10.5334/bcj.g>.

