

# تحول کارکرد محور در ساختار مؤسسات پژوهشی نهادهای اطلاعاتی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۱/۱۷

احسان داوودی\*

## چکیده

هدف مقاله آن است که با تأکید بر موضوعیت کارکرد مؤسسات پژوهشی نهادهای اطلاعاتی در عصر جهانی شدن، به این سؤال اصلی پاسخ دهد که «ساختار بهینه مؤسسات پژوهشی نهادهای اطلاعاتی چگونه است؟». با توجه به رویکرد اکتشافی تحقیق ضمن بهره‌گیری از روش دلفی، طی دو مرحله ایده هفت نفر از مدیران ارشد پژوهشی فعال در قلمرو موضوعی تحقیق به همگرایی و اجماع رسید. در این فرایند تغییرات محیط بلافصل، نزدیک و دور سازمان‌های اطلاعاتی که تحول در نقش و کارکرد مؤسسات پژوهشی را الزامی نموده است، مورد واکاوی قرار گرفت. در انتها پژوهش به این نتیجه نائل می‌شود که با عنایت به تحولات محیط نزدیک، دور و بلافصل حوزه اطلاعات، ساختار مناسب برای مؤسسات سازمان‌های اطلاعاتی اعم از «پژوهشی»، «شرکتی» و «فرهنگی» در گروه دلفی در قالب اقدام «فرایندمحور» است. به طور خاص مؤسسات پژوهشی از منظر کارکردی از شرکت‌های وابسته و مؤسسات فرهنگی تمایز پیدا می‌کنند و با کارکردهای چهارگانه «مدیریت دانش»، «حل مسائل دانش‌پایه عملیاتی»، «تولید علم و گفتمان‌سازی» و «انتقال دانش کلاسیک به داخل سیستم اطلاعاتی» بایستی به صورت متمرکز مدیریت شوند.

## واژگان کلیدی

تحول سازمانی، نقش و کارکرد، ساختار پژوهشی، مؤسسه پژوهشی، نهاد اطلاعاتی.

\* دانش‌آموخته دکتری حقوق عمومی

فصلنامه مطالعات راهبردی • سال بیست و ششم • شماره اول • بهار ۱۴۰۲ • شماره مسلسل ۹۹

## مقدمه

جهانی شدن منجر به کمرنگ شدن و فروریختن مرزها و موضوعات مدرن و بازتولید مفاهیم، باورها و روندها در پارادایم پست مدرن شده است (رابرتسون، ۱۳۸۰: ۷). در عصر جهانی شدن شاهد افزایش تغییرات در عرصه های مختلف زندگی بشر و به خصوص در عرصه دانش و تکنولوژی جدید هستیم. حاکمیت ملی که بنیاد الگوی «دولت- ملت» را شکل می دهد، متأثر از فرایند جهانی شدن دستخوش تحول گشته و برخی از الزامات پیشین خود را از دست داده است، از این رو نظام های سیاسی ای که با همان نگرش سنتی به این مقوله نظاره می کنند، به طور قطع دچار مشکل شده و آسیب پذیر خواهند شد (افتخاری، ۱۳۸۰: ۵۵).

در عصر اطلاعات، حوزه مطالعات «سازمان و مدیریت» به واسطه جریان دگرذیسی سازمان ها، نوزائی و تحول گسترده در زمینه پژوهشی، تحول سازمانی داشته که یکی از مهمترین موضوعات مورد مذاقه اهل بحث، زیرشاخه «تحول ساختار سازمانی» است. بر اساس الگوی «دوره عمر سازمان»، به همان نسبت که سازمان رشد می کند و مأموریت های آن تغییر می یابد، لازم است ساختار سازمانی نیز تغییر کند (اعرابی، ۱۳۸۲: ۵).

محیط و موضوعات امنیت ملی نیز به واسطه تغییرات کلان جهانی، در فضای تعاملی، هم بسته و تعمیم پذیر جدید تحول گسترده ای داشته اند. این مهم الزاماتی را در قالب «تحول سازمانی» برای سازمان های اطلاعاتی ایجاد نموده که در صورت گریز از آن امکان تطبیق با شرایط جدید و انجام مأموریت های محوله وجود نخواهد داشت. مصادیقی از این تغییرات به قرار زیر می باشد:

الف- طی فرایند جهانی شدن، جبهه بندی کنشگران امنیت ملی تغییر اساسی کرده است چه آنکه طیفی از کنشگران که عادتاً رهیافت عملیاتی و سخت افزار گرایانه داشته اند، از تک انگاری در راهبرد خارج شده و در پارادایم بیداری استراتژیک با تأکید بیشتر بر زمینه و پایه بودن نرم افزار گرای، در روش کاربست ابزار سخت نیز متحول و هوشمند شده اند. در پارادایم جدید مبتنی بر نرم افزار گرای، شفافیت بازیگران (اعم از: متخصصین، رقبا و هم پیمانان) به مراتب افزایش یافته است، اقدامات اطلاعاتی از انحصار دولت ها خارج شده و کنشگران غیردولتی نیز در قالب «شرکتی» همانند دولت ها به دنبال کسب اطلاعات بوده و به تجارت داده می پردازند (شکیبا، ۱۴۰۱/۸/۷).

ب- با معیارشدن اصل شفافیت، امکان پنهان کاری کاهش یافته و پروتکل های امنیتی در ابعاد و سطوح مختلف پنهان پژوهی و پنهان بودگی را به عنوان ماهیت وجودی اقدامات اطلاعاتی،

در خطر قرار داده است (سالارکيا، ۱۳۹۰). با توجه به ظهور و تصعيد خطرات و تهديدات امنيتي جديد مانند تروريسم نيابتي و سفارشي، جنگ شناختي و نفوذ در دستگاه‌هاي محاسباتي و تصميم‌گير، حملات و جاسوسي‌هاي سايبري، تغيير فلسفه خشونت و مشروعيت خرابكاري به اصلاح شرافتمندانه در نافرمانی مدنی و... کنش سازمان‌های اطلاعاتی مستلزم پیچیده‌تر و دانش‌بنیان‌تر شدن است. در جهان مملو از عدم قطعیت تعداد متغیرهای غیرقابل پیش‌بینی و به اصطلاح شگفتی‌ساز رو به تزاید است و تحلیل اطلاعاتی اثربخش، هویتی آینده‌پژوهانه و متکی به استخراج از بانک‌های حجیم داده<sup>۱</sup> و سیگنال‌های ضعیف<sup>۲</sup> به خود گرفته است (رحمانی، ۱۴۰۱/۸/۲۴).

ج- جهانی‌شدن، جنس سوژه‌ها را دگرگون ساخته، چنانکه با توجه به توسعه و تعمیق نفوذ انگاره‌های فمینیستی، تعداد سوژه‌های زن و مرد در مسیر موازنه است. جهانی‌شدن، بُعد و عرصه حضور سوژه‌ها را متکثر و درهم‌تنیده کرده به طوری که سوژه‌های چند بُعدی در عرصه‌های مختلف حضور دارند و به تفسیر پست‌مدرنیسم، کلان‌روایتی در خصوص آنها قابل روایت نیست (فاضلیان، ۱۴۰۱/۳/۵).

لذا سازمان‌های اطلاعاتی با توجه به تغییرات مستحدثه مذکور، بایستی زیرمجموعه‌های خود را به صورت یکپارچه ترمیم، اصلاح و تقویت نمایند که در غیر این صورت در چرخ‌های جهان‌بودگی و جهانی‌شدن، غافلگیر و احیاناً متحمل شکست می‌شوند. این سازمان‌ها برای حفظ بقا و تعالی در محیط پرتلاطم و پرنوسان جدید، تغییراتی را به صورت مستمر در رویه‌های اجرایی و ساختارهای زیرمجموعه خود ایجاد می‌کنند. با تأمل در رویدادهای مهم جهانی، می‌توان متوجه شد که تغییرهای پرسرعت محیط امنیت بین‌الملل موجب شده که خط‌مشی‌های سرویس‌های اطلاعاتی جهان به شکلی متفاوت ترسیم شود و سازمان‌های پژوهشی این نهادها نیز به عنوان جزئی از کل، ناگزیر از این تغییرات می‌باشند. عدم توجه به این عوامل باعث خواهد شد که مؤسسات پژوهشی در یک انجماد روبه تزاید قرار گیرند و در تحقق مأموریت‌ها، اهداف و آرمان خود موفق نباشند (ثامنی، ۱۴۰۱/۳/۱۹).

از سوی دیگر یکی از مسائل دهه اخیر در نهادهای اطلاعاتی عدم ثبات نظر در ساختار و کارکرد مؤسسات پژوهشی وابسته بوده است. طی سال‌های اخیر تصمیم‌گیری‌های راهبردی متفاوتی درباره مؤسسات اخذ شده که فارغ از منطق تصمیمات و دلایل آنها، این رویداد

1. Big Data

2. Weak Signal

نشان‌دهنده سردرگمی یا غیرساختارمند بودن نظام سیاست‌گذاری درباره مؤسسات وابسته به ویژه مؤسسات پژوهشی وابسته است. با توجه به بررسی صورت‌گرفته و مشخص‌شدن خلأ معرفتی مبنی بر نبود پاسخ متقن و نهادینه در هسته‌های فکری و راهبردی برای نقش، مأموریت و ساختار بهینه مؤسسات پژوهشی نهادهای اطلاعاتی، اهمیت و ضرورت تحقیق در خصوص چرایی و چگونگی تحول ساختار روشن می‌شود.

با عنایت به جمیع موارد پیش‌گفته، تحقیق حاضر از طریق مطالعه اسنادی- کتابخانه‌ای و تکنیک دلفی با مشارکت هفت نفر از مدیران مؤسسات پژوهشی وابسته به نهادهای جمهوری اسلامی ایران، به این سؤال اصلی پاسخ می‌دهد که «ساختار بهینه مؤسسات پژوهشی نهادهای اطلاعاتی چگونه است؟». در این راستا سؤالات فرعی زیر مورد واکاوی قرار می‌گیرد: «مؤسسات پژوهشی نهادهای اطلاعاتی دارای چه پارادایم‌های کارکردی می‌باشند؟»، «تحولات الزام‌آور دگرگونی مؤسسات پژوهشی در محیط امنیت ملی کدام‌اند؟» و «چالش‌های تحول ساختاری مؤسسات پژوهشی کدام است؟».

## الف) تعریف مفاهیم و ادبیات نظری

۱- تحول سازمانی: برخی از محققان معتقدند که تجدید تغییرات استراتژیک<sup>۱</sup>، فرایند مداومی از نتیجه طبیعی بازخورد فرایند کنترل استراتژیک<sup>۲</sup> است (Bandnowdki, 1991). با توجه به دو متغیر اندازه و زمان تغییرات، چهار نوع تغییر سازمانی به قرار زیر شناسایی می‌شود: اساسی، تکاملی، انطباقی و جزئی. برخی هندسه تحول سازمانی را دارای سه ضلع می‌دانند: تحول منابع انسانی، تحول تکنولوژی و تحول ساختار (تسلیمی، ۱۳۸۵: ۵۵). ابعاد تغییرات برنامه‌ریزی‌شده از نگاه مدیران سازمانی، در چهار حوزه قابل افراز است که عبارتند از: تغییر در تکنولوژی، تغییر در ساختار و سیستم، تغییر در گروه‌های داخلی، تغییر در تولیدات و خدمات (قاسمی، ۱۳۹۵: ۳۹۴).

۲- سازمان اطلاعاتی<sup>۳</sup>: وظایف سازمان‌های اطلاعاتی در کشورداری در قالب سه نقش «شناختی»، «نظارتی» و «اجرایی» متبلور می‌شود که نقش شناختی بر ادراک‌سازی به عنوان ابزار هدایت سیاست، نقش نظارتی بر امور بازرسی، حفاظتی و حراستی و نقش اجرایی بر فعالیت‌های میدانی مؤثر بر وضعیت امنیت ملی تأکید دارد (میرمحمدی و ریحانی، ۱۴۰۱). غایت

<sup>۱</sup>. Strategic Change

<sup>۲</sup>. Strategic Control

<sup>۳</sup>. Intelligence Organization

مأموریت سازمان‌های اطلاعاتی اشراف است که در معنای انجام متناسب نقش‌ها و تأمین بهینه منافع ملی می‌باشد و ماحصل تدبیر و مدیریت اطلاعاتی است (پیروز، ۱۴۰۱/۷/۱۵). همچنین در این عصر تأکید بر عنصر پنهان‌بودگی در انواع کارکردها و از جمله اقدام تحت پوشش نیز کاسته شده است (گیل و فیتین، ۲۰۱۲).

۳- **جهانی‌شدن:** واترز جهانی‌شدن را رایج‌ترین مفهوم دهه ۱۹۹۰ می‌داند (واترز، ۱۳۷۹) که مترصد نمایندگی ویژگی‌های «عصر اطلاعات»<sup>۱</sup> است (کاستلز، ۱۹۹۰). واقعیت ملموس جهانی‌شدن در پرتو انقلاب و انفجار ارتباطات، در کالبد «دهکده جهانی»<sup>۲</sup> (مک‌لوهان، ۱۹۶۴) ظهور یافت. در دنیای جدید با فشردگی «زمان» و «مکان»، واقعیت‌های تولید، تبادل و مصرف فرهنگ، کالا، دانش و... دگرگون شد که جهان مسطح را از اعصار گذشته متمایز ساخت (فریدمن، ۱۳۹۵). در پارادایم جهانی‌شدن، مردم جهان به یکدیگر نزدیک‌تر شده و در یک جامعه جهانی زندگی می‌کنند لذا جهان به عنوان یک واحد مکانی در نظر گرفته می‌شود. به عقیده رابرتسون، جهانی‌شدن یعنی به حداقل رسیدن زمان و نزدیک‌شدن مکان (توحیدفام، ۱۳۸۲: ۱۶۶۳). پژوهش‌ها و مطالعات متعدد نشان می‌دهد که تاکنون گفتمان واحد پیرامون مفهوم جهانی‌شدن، تقریر نشده است. برخی اندیشمندان کارکردگرا بررسی آثار مطلوب و نامطلوب یا تحلیل فرصت‌ها و تهدیدات جهانی‌شدن را به عنوان نقطه عزیمت خود برای ورود به لایه‌های درونی این مفهوم، قرار داده‌اند. پاره‌ای دیگر جهانی‌شدن را در چهره یکی از ابعاد و عرصه‌های آن مورد تدقیق؛ یا علل و ریشه‌های تاریخی پیدایش این عصر تحول‌بنیان را مورد شناسایی و رتبه‌بندی قرار داده‌اند (سلیمی، ۱۳۹۲).

در مفهومی کلان جهانی‌شدن به معنی فروریختن مرزها و فراتر رفتن از آن در سطح جهانی در ابعاد اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی است که منجر به دگرگون‌شدن ساختارهای محلی به جهانی می‌شود (توکلی، ۱۳۸۴). «مانوئل کاستلز» جهانی‌شدن را ظهور نوعی جامعه شبکه‌ای می‌داند که به طور کلی ابعاد آن عبارتند از: اقتصادی، اجتماعی و سیاسی، فرهنگی، تکنولوژیکی، جمعیتی (کاستلز، ۱۹۹۰). ابعاد و دامنه جهانی‌شدن، آنقدر وسیع و گسترده است که تمام شئون زندگی بشر را تحت تأثیر قرار داده است و علاوه بر موارد پیش‌گفته حوزه‌های شناختی، حقوقی، قانونی، محیط زیستی، نظامی، امنیتی و... را نیز در بردارد.

<sup>۱</sup>. Information Age

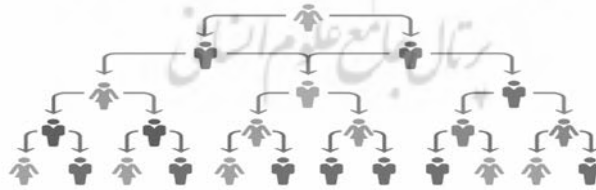
<sup>۲</sup>. Global Village

#### ۴- ساختار سازمانی: ساختار سازمانی چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی

فعالیت‌های اعضای سازمان ایجاد می‌کنند. ساختار سازمانی سازمان‌های مختلف با هم متفاوتند زیرا شرایط محیطی و راهبردها و اهدافی که سازمان‌ها دنبال می‌کنند با هم تفاوت دارد. ساختار سازمانی الگوهای تعیین‌شده برای روابط میان اعضای یک سازمان است. با توجه به مطالعه و بررسی نظرات مختلف دانشمندان علم سازمان و مدیریت، عوامل مختلفی بر روی رفتار کارکنان و بهره‌وری آنان مؤثر است که یکی از این عوامل را می‌توان ساختارهای سازمانی دانست. ساختاری را که مدیریت برای سازمان برمی‌گزیند، معرف نوع سازمان و خصوصیت آن می‌باشد. انتخاب این ساختار به‌طور مستقیم با اندازه سازمان و تعداد کارکنان مرتبط می‌شود و بر بهره‌وری آنان تأثیر می‌گذارد و این ساختار باید متناسب با موقعیت سازمان مربوطه نیز باشد (همر، ۱۳۷۸: ۲۷). از ساختارهای سازمانی معروف می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- **ساختار ساده:** در سطح افقی سازمان قرار می‌گیرد و دارای دو یا سه سطح عمودی است. ترکیب منسجمی از کارکنان ندارد و معمولاً یک نفر در رأس این واحد قرار می‌گیرد که تصمیمات را اتخاذ می‌نماید و سازمان بسیار متمرکز است (الوانی، ۳۲: ۱۳۷۶).

- **دیوان سالاری (بوروکراسی):** مربوط به کارهایی است که به صورت تکراری انجام شده و برای تحقق آنها به تخصص و رعایت قوانین و مقررات رسمی نیاز است. اختیارات سازمان متمرکز است و قوانین و مقررات دقیق جایگزین استعدادهای مدیریت می‌شود. بنابراین مدیران میانی و پایین نمی‌توانند نوآوری یا خلاقیت داشته باشند. در سال‌های ۱۹۵۰ تا ۱۹۶۰ پدیده‌ی دیوان‌سالاری به اوج شهرت خود رسید و تقریباً همه شرکت‌های بزرگ مثل ای‌بی‌ام، جنرال الکتریک، فوکس واگن و شرکت نفت شل و... به صورت دیوان‌سالاری سازمان یافته بودند (دفت، ۱۳۸۲: ۵۳-۵۴).



نمودار ۱- ساختار بوروکراسی عمودی، (www.Thefutureorganization.com)

- **ساختار ماتریسی:** اصولاً ساختار ماتریسی بر دو گونه است که دوایر بر حسب نوع وظیفه و نوع محصول سازمان می‌یابند. نقطه قوت دوایر وظیفه‌ای در این است که گروه‌های متخصص را فراهم می‌آورد. از ویژگی‌های آشکار ساختار ماتریسی این است که مسئله وحدت فرماندهی از بین می‌رود. کارکنانی که در چنین ساختاری قرار می‌گیرند، دارای دو رئیس هستند. یک رئیس در رابطه با نوع وظیفه‌ای که در آن دایره به آنها واگذار شده و رئیس دیگر در رابطه با نوع محصول است. بنابراین در ساختار ماتریسی زنجیره مضاعف فرماندهی مشخص می‌شود (رضائیان، ۶۲: ۱۳۸۰).
- **ساختار چندبخشی:** ساختار چندبخشی<sup>۱</sup> شامل یک مرکز هماهنگی و اداره اصلی و چند ریزمجموعه تولیدی مبتنی به نوع محصول یا منطقه جغرافیایی بوده که هر کدام از نظر عملکرد با سایر واحدهای موازی خود تفاوت داشتند (ووماک، ۲۲: ۱۳۸۰).
- **ساختار تیمی:** سازمان‌های تیمی یا سازمان بر مبنای پروژه، در سازمان‌هایی که هدف و مأموریت آنها را می‌توان در قالب پروژه و برنامه‌های مستقل اجرا کرد، مفید است. وقتی مشاغل طبق مهارت‌های موردنیاز برای تکمیل پروژه خاصی دسته‌بندی می‌شوند، سازمان بر مبنای واحد سازمانی پروژه‌ای سامان می‌یابد. هر تیم پروژه‌ای ترکیبی از گروهی از کارکنان و مدیرانی است که بر اساس دانش و مهارت‌هایشان برای اجرای پروژه مورد نظر انتخاب شده‌اند.
- **ساختار مجازی:** سازمان مجازی یک سازمان کوچک و مرکزی است که منابع اصلی خود را از سایر سازمان‌ها تأمین می‌کند. یک سازمان مجازی، از نظر ساختار متمرکز است و به‌ندرت دارای واحدها و دوایر تخصصی یا وظیفه‌ای می‌باشد.
- **ساختار بدون مرز:** سازمان‌های بدون‌مرز یکی از جدیدترین ساختارهای سازمانی است. در این سازمان‌ها، مدیریت با برداشتن مرزهای عمودی، سلسله اختیارات را در سطح افقی گسترش می‌دهد و مقام و پست سازمانی از بین می‌رود.
- **ساختار پارندی:** برخی این سازمان‌ها را با عناوین دیگر مثل سازمان‌های سه‌وجهی و شبدری نیز معرفی می‌نمایند. اولین بار این سازمان‌ها را «چارلز هندی»<sup>۲</sup> در سال ۱۹۸۹ معرفی کرد. سازمان‌های پارندی فعالیت‌های غیراستراتژیک را در زنجیره ارزش مشخص و آنها را به واحدهای خارجی محول می‌کنند. ساختار این سازمان‌ها شبیه برگ‌های

<sup>۱</sup>. M- FROM

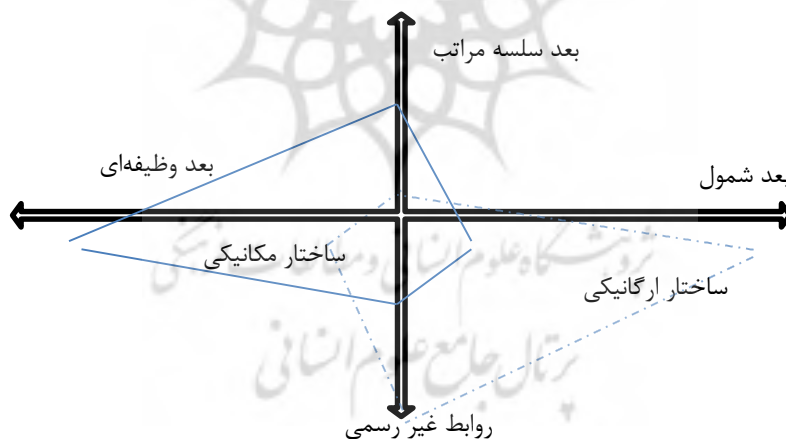
<sup>۲</sup>. Churls Handy

شیدر است که شکلی سه‌وجهی دارد. نخستین برگ نشان‌دهنده کارکنان کلیدی سازمان است، دومین برگ نماینده مقاطعه‌کاران خارجی و سومین برگ نماینده کارکنان منعطف است. تفاوت سازمان پازندی و بوروکراتیک در جدول زیر قابل مشاهده است:

جدول ۱- تفاوت سازمان بوروکراتیک و پازندی، منوریان: ۱۳۷۸

ردیف	سازمان بوروکراتیک	سازمان پازندی	ردیف	سازمان بوروکراتیک	سازمان پازندی
۱	مدیر	رهبر و تسهیل‌کننده	۸	کمیته‌ها	گروه کارها
۲	تصمیم‌گیرندگان	مشاوران و ناظران	۹	ارتباط عمودی	ارتباط افقی
۳	هدف‌گرایی	چشم‌انداز و رسالت	۱۰	هدایت مرکزی	ابتکار فردی و تفویض اختیار
۴	مقررات استاندارد	فرایند	۱۱	کنترل	حمایت و تقویت
۵	رقابت	وابستگی و همکاری	۱۲	تخصیص‌گرایی محدود	آگاهی عمومی
۶	نمودار مشاغل	مسئولیت‌ها	۱۳	استمرار	تغییر
۷	سلسله مراتب	تیم پروژه	۱۴	بسته و محرمانه	باز و شفاف

تفاوت‌های فوق در قالب تمایز بین ساختار مکانیکی سازمان‌های بوروکراتیک و ساختار ارگانیکی سازمان‌های پازندی قابل جمع‌بندی هستند:



نمودار ۲- ساختار مکانیکی بوروکراسی در برابر ساختار ارگانیکی پازندی عمودی، (منوریان و



**ب) روش پژوهش**

روش دلفی با سه مشخصه ساختارسازی جریان داده، ارائه بازخورد به شرکت‌کنندگان و در نهایت عدم افشای هویت شرکت‌کنندگان منجر به همگرایی کارشناسی دیدگاه‌های شرکت‌کنندگان می‌شود. در فرایند طی شده ابتدا مطالعات اکتشافی صورت پذیرفت و نویسندگان ضمن طراحی سؤالات در قالب پرسش‌نامه به تعیین گروه پاسخگویان (گروه دلفی) متشکل از هفت نفر متخصصین و کارشناسان خبره مدیریت نهادهای پژوهشی اقدام نمود. پس از طراحی پرسش‌نامه اولیه، سؤالات توسط تیم دلفی پاسخ داده شد و با رده‌بندی و خوشه‌بندی پاسخ‌ها، با ذکر دلیل افکار اقلیت کنار گذاشته شد. در ادامه تیم تحلیل‌گر با تهیه گزارش از مرحله نخست، به اصلاح پرسش‌نامه اقدام نموده و طی دو مرحله رفت و برگشت پرسش‌نامه‌های اصلاح‌شده، نظرات به ثبات و اجماع کارشناسی رسیدند. پس از هر مرحله دلفی، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از فن مقایسه دائمی بهره برده شده که این شیوه شامل چهار مرحله زیر است:

- **مقایسه و قراردادن وقایع در دسته‌های معین:** پس از آنکه داده‌ها برای تحلیل آماده شد، پژوهشگر هر واحد تحلیل را در دسته‌های موقتی که در نظر دارد، قرار می‌دهد. هر بار که یک واحد جدید مدنظر قرار گرفت یا سایر واحدهایی که قبلاً در آن دسته گذاشته شده، مقایسه می‌شود تا درستی گنجاندن آن در دسته مذکور معلوم شود.
- **پالایش دسته‌ها:** در طول مرحله پالایش دسته‌ها، پژوهشگر قواعد یا گزاره‌هایی را که تلاشی برای توصیف معنای ضمنی تعریف‌کننده هر مقوله محسوب می‌شود، روی کاغذ می‌آورد و در طول فرایند بازنویسی می‌شوند.
- **جستجو برای یافتن انواع روابط و مضمون‌های مشترک میان دسته‌ها:** مرحله سوم مستلزم جستجو برای یافتن روابط و الگوهای مشترک در بین دسته‌هاست. برخی گزاره‌ها احتمالاً به قدر کافی محکم خواهند بود تا به تنهایی قابل نگهداری باشند، گزاره‌های دیگر ممکن است از چند طریق مهم به یکدیگر مربوط باشند. وضعیت حاصله هرگونه که باشد، هدف از این مرحله تدوین عبارت‌هایی است که می‌تواند پدیده مورد بررسی را تبیین و روشن کند.
- **ساده‌کردن و ترکیب داده‌ها در یک ساختار نظری منسجم:** در مرحله پایانی فرایند مذکور، گزارشی که پژوهش را خلاصه و جمع‌بندی می‌کند، نوشته می‌شود.

هدف از این مرحله طرح، دستیابی به فهم مناسبی درباره مردم و یا رویدادهایی است که مطالعه شده‌اند (لیندلف، ۱۳۸۸).  
بخش بعدی ذیل هفت عنوان یافته‌های پژوهش را بازنمایی کرده است.

### ج) پارادایم‌شناسی کارکردی مؤسسات پژوهشی

از نظر شرکت‌کنندگان در فرایند دلفی، مؤسسات وابسته به دستگاه‌های اطلاعاتی جهان از منظر کارکرد ذیل سه پارادایم کلان قابل تعریفاند:

#### ۱. پارادایم مؤسسه به مثابه دستگاه کشف محیط

با توسعه ابزارهای اطلاع‌رسانی، به تدریج توانایی دولت‌ها در کنترل و مهندسی فرایند انتشار داده و خبر کاهش یافت. همزمان با توسعه و رونق صنعت رسانه و متناسب با شرایط عصر انفجار، رقاباتی جدید برای دستگاه‌های اطلاعاتی شکل گرفت. اگرچه محیط عملیاتی دستگاه اطلاعاتی در این دوره، همچنان دولت‌محور و پنهان‌کار است، اما توسعه فناوری و صنعت رسانه، منابع آشکار را به شدت تقویت می‌کند. در جهان جدید، کشف اسرار لزوماً نیازمند پنهان‌پژوهی توسط سازمان‌های اطلاعاتی نیست؛ اسرار به خوبی و با سرعت از خلال تحلیل کنش‌های مجازی یا نفوذ شبکه‌ای قابل شناسایی‌اند. در عین حال، توسعه مراکز دانشگاهی، ظهور اندیشکده‌ها و افزایش همکاری‌های علمی بین‌المللی، انحصار دستگاه‌های اطلاعاتی در تولید آگاهی و شناخت از جهان ناشناخته پیرامون را متزلزل می‌کند. افزایش منابع آشکار و امکان دسترسی به جوامع دیگر موجب می‌شود که خبرنگاران، دانشگاهیان و اندیشکده‌ها نیز دست به تحلیل رویدادهای محیطی بزنند. در این محیط، اگرچه همچنان اسراری برای کشف وجود دارد که بازیگران مدنی (رسانه، دانشگاه و اندیشکده) به راحتی و در زمان مناسب توان دستیابی به آن را ندارند، اما به دلیل پیچیدگی بیشتر و ازدیاد نسبی داده، دیگر تنها با آگاهی از اسرار نمی‌توان کارآمدی کشورداری در تولید قدرت را تضمین کرد، بلکه کشورداران نیازمند فهم و ادراک معنای رویدادها به‌واسطه‌ی امر تفسیر هستند. هرچند که هنوز بخش قابل توجهی از رویدادها و نشانه‌ها پنهان‌اند، اما حجم مناسب و کافی داده‌های آشکار، اجازه می‌دهد که خبرنگاران، دانشگاهیان و پژوهشگران با کاربست روش‌های تحلیل، معانی نهفته در آن‌ها و نیات پشت پرده کنشگران را آشکار کنند. از طرف دیگر ظهور صدها شرکت و مؤسسه تحلیل داده‌های آشکار، نه تنها انحصار تولید شناخت راهبردی را از میان برده، بلکه منجر به کاهش عدم قطعیت ناشی از جهل و ناتوانی در فهم

رویدادها و روندها شده است. در این شرایط، نهادهای اطلاعاتی، علاوه بر کشف اسرار، اقدام به تقویت فعالیت‌های تحلیلی نموده و با ترکیب داده‌های آشکار و پنهان تلاش می‌کنند تمایز خود در مقایسه با رقبای نوظهور دانشگاهی و اندیشکده‌ای را حفظ کنند.

همان‌طور که مشخص است، در چارچوب این رهیافت، نهادهای پژوهشی به یک ابزار پشتیبانی شناختی تبدیل می‌شوند. این رهیافت، مؤسسات پژوهشی را به عنوان بازویی توانمند برای جمع‌آوری روشمند داده‌های محیطی، تولید فهم راهبردی از محیط و انتقال دیدگاه‌های کارشناسان بیرونی به سازمان اطلاعاتی به شمار می‌آورد.

## ۲. پارادایم مؤسسه به مثابه دستگاه بر ساخت محیط

در جهان امروز، قدرت‌افکنی صرفاً ناشی از شناخت نیست، بلکه مداخله مبتنی بر شناخت در محیط است که می‌توان به تولید و حفظ قدرت دولت منجر شود (علیخانی، ۱۳۹۹). دنیای امروز دیگر دنیای مبارزه دولت‌ها بر سر کشف و حفظ اسرار نیست، بلکه عرصه «شالوده‌شکنی از» و «برساختن» معنا، روایت و واقعیت مبتنی بر منافع است. در چنین شرایطی، دستگاه‌های اطلاعاتی از ابزارهای شناختی، به سمت ابزارهای مداخله‌گر در محیط تغییر راهبرد داده‌اند. مداخله پنهان دستگاه‌های اطلاعاتی از یک سو برای برساختن تغییرات مورد نظر در محیط و از سوی دیگر برای جلوگیری یا شالوده‌شکنی از تغییرات مهندسی‌شده بازیگران دیگر، انجام می‌شود.

در پارادایم مورد اشاره، مؤسسات اعم از «پژوهشی»، «فرهنگی» و «شرکت‌ها» به عنوان پوششی برای اجرای عملیات اطلاعاتی و ابزاری برای پشتیبانی از فعالیت‌های پنهان مورد استفاده قرار می‌گیرد. این رهیافت با هدف جریان‌سازی و تأثیرگذاری مؤسسات سازمان اطلاعاتی را به مثابه ابزار مهندسی و برساختن محیط بازمی‌شناسد. سیاست‌گذاران امروز، برخلاف پیشینیان سنتی خود، لزوماً نیازی به سازمان‌های اطلاعاتی برای آگاهی از اسرار یا تحلیل آن‌ها ندارند؛ آن‌ها می‌توانند این نیازها را با هزینه‌های کمتر توسط بازیگران غیردولتی متخصص منابع آشکار و سایبری برآورده کنند. با وجود این، آنچه که آن‌ها را همچنان نیازمند دستگاه اطلاعاتی می‌کند، نیاز به ابزاری برای مداخله پنهان در محیط جهت کنترل روندهای مخاطره‌انگیز و ایجاد تغییرات محیطی سازگار با اهداف و منافع است.

در چارچوب این رهیافت، مؤسسات و نهادهای پژوهشی سه نقش خواهند داشت. از یک سو، می‌توانند به عنوان ابزاری پوششی برای گفتمان‌سازی بومی، بازنمایی واقعیت و برساختن روایت‌های منطبق با اهداف و منافع مورد نظر به شمار آیند. دومین نقش مؤسسات پژوهشی،

استفاده از آن‌ها به عنوان پوشش برای عملیات‌های تأثیرگذاری و عملیات‌های شناختی است. از سوی دیگر، سازمان‌های اطلاعاتی می‌توانند از مؤسسات پژوهشی متخصص در حوزه مجازی، به عنوان ابزاری برای تولید شناخت و کاویدن معنای نهفته در فضای مجازی بهره‌برداری کنند. با توجه به چند لایه‌ای شدن پنهان‌بودگی کنش دستگاه اطلاعاتی از طریق مؤسسات پوششی، در این راهبرد از مؤسسات در قالب‌های متنوع برای پیشبرد اهداف و مهندسی محیط امنیتی استفاده می‌شود.

### ۳. پارادایم ترکیب

برخلاف رهیافت‌های نظری در علوم دقیقه که ماهیت رقابتی دارند و سلطه یک رهیافت به معنای برون‌گذاری رهیافت‌های دیگر است، رهیافت‌های مطالعات اطلاعاتی ماهیت مکمل دارند و همزمان ممکن است در یک دوره زمانی خاص در سیاست‌های مدیریتی سازمان اطلاعاتی به کار روند. بر این اساس، نهادهای پژوهشی ممکن است همزمان در راستای کارکردهای مختلف مورد استفاده قرار بگیرند که در این پژوهش مورد تأکید است.

در عصر جهانی شدن انتظارات نظام سیاسی و حوزه عمومی (مردم و نخبگان) از دستگاه اطلاعاتی تفاوت پیدا کرده که ریشه این تحول انتظارات را می‌توان در تحول محیط نزدیک، دور و بلافصل حوزه اطلاعات واکاوی نمود:

الف- مهمترین تحولات در محیط بلافصل دستگاه‌های اطلاعاتی که بر کیفیت تحول ساختاری مؤثرند، از منظر شرکت‌کنندگان در فرایند دلفی در قالب زیر جمع‌بندی شدند:

- کم‌رنگ شدن پنهان‌کاری به عنوان بعد ذاتی .
- پیدایش تهدیدهای جدید جهانی، تروریسم، دولت‌های شکننده و فروپاشیده، محیط زیست، بحران اقتصادی و... .
- تداخل و ترکیب شدن بیشتر حوزه‌های مأموریتی با چندوجهی شدن سوژه‌ها به عنوان امر پست‌مدرن.
- عدم امکان تفکیک ابعاد نرم و سخت موضوعات ی و لزوم چندبعدی شدن تخصص کارشناسان.
- ایجاد چالش در استخدام کارشناس دارای تبحر متناسب با عصر جهانی شدن و به هم خوردن هرم سنی در میان کارکنان سازمان.

▪ سخت‌تر شدن اعمال حاکمیت در فضای سایبر و پیچیده‌شدن فرایند جمع‌آوری و تحلیل از داده‌های انبوه.

ب- مهمترین کلان تحولات حاصل از جهانی‌شدن در محیط نزدیک و دور که تحول در ساختار سازمانی دستگاه‌های اطلاعاتی را الزامی می‌کنند، از منظر شرکت‌کنندگان فرایند دلفی در قالب چهار مقوله زیر جمع‌بندی شدند:

### جدول ۲- تحولات در محیط نزدیک و دور

تحولات امنیتی	تحولات سیاست	تحولات مردم سالار	تحولات رسانه‌ای
افزایش اهمیت و ارتقاء بعد نرم تهدیدات و قدرت و تحول در برداشت و مفهوم امنیت. تغییر در محیط امنیتی: بین الملل، ملی، اجتماعی. تحول در چالش‌های امنیتی (ماهیت فضای تهدیدات) و تغییر در انتظارات از سازمان‌های اطلاعاتی. تحول در الگوهای تفکر امنیتی و ماهیت جنگ اطلاعات. تجاری‌سازی، کالایی و بازاری‌شدن اقتصاد و تبدیل آن به رکن عمده امنیت ملی. تحولات عمیق سیستم اجتماعی و بحران‌های عمیق هویتی، معرفت‌شناختی و ... ناشی از آن. نرم‌افزارگرایی رقبا	ساختار حکمرانی جهانی و جهانی‌شدن سیاست و مداخله. پیچیده‌تر شدن ساختار قدرت و سیاست (روابط جامعه و حکومت) افزایش و ارتقاء آناژشی و آشوب، خیزش و تحرک هویت‌های فروملی، بومی و قوی، رادیکالیسم و نافرمانی مدنی. فروپاشی ساختار رژیم‌ها و حکمرانی جهانی: حقوقی، سیاسی، پولی و بانکی، پلیسی. نا کار آمدی بعد تحکمی حکمرانی.	تأثیرات اساسی شبکه‌ای‌شدن ارتباطات بر نقش مردم و سیاست. ارتقاء حضور و صدای عامه در پاسخ‌جویی، افشاگری و مشارکت. تغییر در موازنه قدرت بین حکومت و مردم. افزایش اهمیت قضاوت عمومی. گسترش مطالبه نظارت عمومی (پارلمان، نهادهای مدنی، رسانه) ارتقاء بعد غیر دولت محور در اطلاعات چرخش‌های: نئولیبرالیستی، فردگرایی، تکثرگرایی، دمکراسی و حقوق بشر.	تأثیر تحولات عمیق عصر سایبر بر عرصه حکمرانی، سیاست و امنیت. انقلاب در فنوی ارتباطات، رسانه‌ای‌شدن، عمومی‌سازی. چالش‌ها و بحران‌های امنیتی مبتنی بر فضای سایبر (نفوذ، جنگ اطلاعاتی، تروریسم و ...). پایه‌ریزی علم ارتباطات بین الملل و تغییر در ماهیت پیام، مخاطب و مجرای انتقال. اهمیت‌یابی آگاهی و اقناع. قراگیرشدن رسانه‌ها و تولید پی‌درپی نسل‌های چهارم و پنجم رسانه‌ها.

#### د) ویژگی‌های تحول ساختاری مطلوب در مؤسسات پژوهشی

۱. «شناخت پایه بودن» تحول ساختار: تغییر ساختاری باید بر مبنای شناخت باشد و تغییر بدون پشتوانه علمی غیرقابل قبول است. با اذعان به این موضوع که مشکل کشور مدیریت علمی است، به نظر می‌رسد تغییر بدون انجام مطالعه ساختارهای نوین و بدون تطابق شرایط سازمان‌های اطلاعاتی ایران با شکست مواجه خواهد شد.
۲. «مأموریت پایه بودن» تحول ساختار: ساختارها در خلأ ایجاد نمی‌شوند. این مأموریت‌های سازمان هستند که می‌توانند ساختار را تغییر دهند و لذا ساختار متغیر وابسته به مأموریت است. لذا مسئله‌شناسی و مأموریت‌شناسی مقدمه طراحی ساختار می‌باشد.
۳. شرکت‌کنندگان در فرایند دلفی با توافق بر نظام سلسله‌ای زیر، پیاده‌سازی ساختار مطلوب را در شکل فرایند محور استنباط کردند که پیاده‌سازی آن را در سازمان‌های اطلاعاتی مستلزم طی مراحل زیر بازشناسی نمودند:

جدول ۳- نظام سلسله‌ای پیاده‌سازی مدیریت فرایندمحور در سازمان‌های اطلاعاتی

مرحله اول: ارزیابی	مرحله دوم: توسعه	مرحله سوم: اجرا
<p>الف) ایجاد زیرساخت‌های مدیریت پژوهش: تعیین مدیران، تشکیل پانل‌های فرایند و تیم‌های ثابت فرایند؛ تدوین طرح پیشنهادی برای استقرار مدیریت فرایندی؛ تعیین اعضای تیم فرایند؛ ارزیابی سطح کنونی عملکرد فرایند؛ تعیین چشم‌انداز بلندمدت فرایند؛ ارزیابی تاثیر جهت‌گیری راهبردی؛ اولویت‌بندی نارسایی‌های فرایند؛ آموزش اعضای تیم.</p> <p>ب) ارزیابی فرایند کنونی پژوهش.</p>	<p>الف) شناسایی فرصت‌های بهبود؛ مؤسسه: تعیین رویکرد بهبود؛ حل و فصل مسایل مربوط به یکپارچه‌سازی؛ تعریف شاخص‌های ارزیابی عملکرد پیشنهادشده؛ تعیین استانداردهای عملکرد فرایند؛ تعیین روشهای بهبود.</p> <p>ب) تدوین برنامه بهبود پژوهش؛ ارزیابی و اولویت‌بندی روش‌های بهبود؛ تدوین یک برنامه بهبود فرایند رسمی؛ هماهنگ‌بودن برنامه بهبود فرایند با برنامه عملیاتی سازمان.</p>	<p>الف) اعمال بهبودها: آغاز فعالیت‌های توسعه (آماده‌سازی مؤسسه، بکارگیری شاخص‌های اندازه‌گیری کیفی، اعمال رویه‌ها)؛ آزمایش تغییرات فرایند به منظور حصول اطمینان از قابل‌دستیابی بودن اهداف پژوهش موردنظر.</p> <p>ب) ارزیابی عملکرد فرایند: گرفتن تاییدیه تطابق اجرای پژوهش با آنچه طراحی شده بود؛ شناسایی ناهمگونی‌های بین عملکرد فرایند و مشخصات آن؛ ارزیابی بازخورهای ارائه شده.</p>

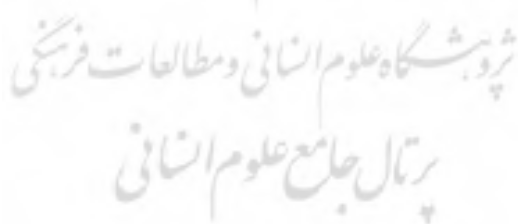
۴. قابل انعطاف‌بودن ساختار در مقابل رسمیت: از آنجا که سازمان اطلاعاتی در درون خود مستلزم داشتن مهارت‌های سازمانی متعدد و متکثر بوده و در بیرون با متغیرهای پیچیده و عجیب با عدم قطعیت، بازیگران متعدد و محیط دگرگون مواجه است، ساختار بایستی در یک مدل نیمه‌شناور، غیرمتمرکز و افقی پیاده‌سازی شود. در واقع ضوابط ساختاری بایستی صرفاً چارچوب کلی را ایجاد نموده و نباید محدودکننده کارشناس باشد. در این شرایط به دلیل بیشترشدن درجه آزادی، سرعت تصمیم‌گیری و امکان نوآوری سازمانی بالاتر می‌رود. در این شرایط در عین حالی که هر فرد وظیفه خاص خود را دارد و رئیس واحد پاسخگوی مأموریت‌هاست، افراد می‌توانند در پروژه‌های مختلف داخلی به صورت «خودسازمان‌دهنده»<sup>۱</sup> (متناسب با علاقه‌مندی، تخصص فردی و نیاز واحد) و تندآموز دانش‌محور همکاری داشته باشند و کلیت واحد نیز

<sup>۱</sup> Self-Organized

می‌تواند از ظرفیت‌های بیرونی در قالب «مغزهای بیرونی سازمانی»<sup>۱</sup> به عنوان نیروی کار منعطف برای انجام مأموریت‌ها در قالب همکاری استفاده نماید. این همکاری می‌تواند در امور خارج از زنجیره ارزش سازمان از طریق سازمان عوامل یا در حوزه‌های راهبردی از طریق دبیرخانه‌های بین واحدهای سازمانی شکل گیرد. به طور کلی چهار ویژگی ساختار مطلوب جهت افزایش انعطاف به قرار زیر است:

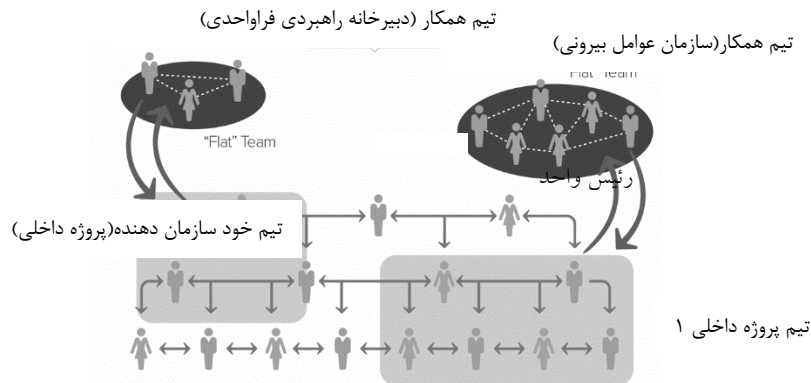
- استفاده از منابع بیرونی با واگذاری امور به واحدهای کار منعطف.
- وجود ارتباطات شبکه‌ای میان بخش‌ها و واحدهای مختلف.
- نظام‌های با ارتباطات ضعیف (مرزهای سازمانی منعطف و غالباً نامشخص).
- بهره‌گیری از کارکنان دانش‌محور و خودسازمان‌دهنده.

۵. مطلوبیت تحول تدریجی ساختار و نه دفعی: با برگزاری برنامه‌های آگاه‌سازی- اعتمادسازی، بایستی ساختار مطلوب امکان جاری‌سازی پیدا کند و در غیر این صورت زمینه فرهنگی جاری‌سازی ایجاد نشده و فشارهای سازمانی برنامه تحول ساختاری را متوقف خواهد نمود.



<sup>2</sup> Outside Knowledge Workers





نمودار ۳- ساختار نیمه شناور- غیر متمرکز

### ه) چالش‌های تحول ساختاری مؤسسات پژوهشی

موانع و چالش‌های پیش‌رو در تحول ساختار سازمان اطلاعاتی در شکل توافقی گروه دلفی به قرار زیر احصا شد:

- اندیشه مستوفه برای تغییر ساختار: با توجه به اینکه ساختار قدیم امکان مقابله هوشمند با تهدیدات جدید را فراهم نمی‌آورد، لذا تحول ضروری است حتی در شرایط جنگی. ایران همواره در طول تاریخی در معرض ناآرامی بوده است. بنابراین انتظار ایجاد زمان آرامش و انجام تغییر در آن زمان ایدئال غیرواقعی است و لذا نمی‌توان به‌خاطر ناآرامی، تحول ساختار را موقوف و معوق گذاشت.
- مقاومت‌های ناشی از فرهنگ سازمانی در تغییر ساختار: ساختار مطلوب بایستی سریع و فعال بوده و متناسب با پیش‌بینی تغییرات آتی در جهان شبکه‌ای از خود کنش نشان دهد. لذا مهارت‌های قدیم پرسنل امکان رشد و ارتقا مسیر شغلی را برای آن‌ها فراهم نخواهد کرد و از این جهت شیوه‌های ارتباطات بین کارشناس- مدیر، کارشناس- کارشناس، کارشناس- منبع و کارشناس- محیط متفاوت خواهد بود که با فرهنگ کنونی سازمان‌های اطلاعاتی در تعارض است و این امر جاری‌سازی ساختار جدید را با مشکل روبرو خواهد نمود.
- تعارض نظم ساختاری و نظم استراتژیک: اصولاً هر سازمانی نیازمند نظم است و این نظم و سامان امور از دو منبع عمده سرچشمه می‌گیرند: نظم ساختاری و نظم

استراتژیک. کارکرد ساختار تنظیم وظایف است و استراتژی منجر به ایجاد تمرکز بر اقداماتی می شود که سازمان را به هدف می رساند. در صورتی که نظم استراتژیک موجود در ذهن مدیران مبتنی بر ثبات، تصلب و ایستایی باشد، پویایی و ایجاد نظم جدید ساختاری در زمان جاری سازی با تعارض مواجه می شود.

### و) عصر جدید: دوران گذار سازمان های پژوهشی از ساختار به فرایند

تأکید و توجه به سازمان های بدون مرز و مبارزه با بوروکراسی اداری و دیوان سالاری - به عنوان میراث عصر مدرن - در واقع ریشه در سویه هویتی پست مدرنیسم دارد و نهایتاً به ساختارزدایی ختم خواهد شد. تصور سیستم های باز، دید سنتی به ویژگی های ساختاری سازمان را سست کرده است و فرایند را جایگزین ساختار کرده است. خواه در سطح انتزاعی تر حول مفاهیمی مانند وضع، انتخاب و حفظ یا مفاهیمی مانند داده، میان داده و جریان های تولیدی برون داده و حلقه های کنترل بازخورد در اینجا به جای سازمان تأکید بر سازماندهی است.

سازمان ها به عنوان ترتیبات نقش ها و روابط، همان سازمان هایی که در گذشته بودند و در آینده خواهند بود، نیستند. آن ها برای بقای خود باید تطبیق یابند و برای تطبیق باید تغییر کنند. سازمان ها سیستم های پویایی هستند. در همه تعاریف سازمانی، سازمان را به عنوان هویت های اجتماعی محدود که قادر به کار مستقل و خودمختارانه هستند، تعریف می کنند. هیکسون عنوان می کند که از دهه ۱۹۸۰ تمرکز از فرم و ساختار به سمت بررسی استراتژی های بقا برای موجودیت های ساختاریافته حرکت می کند. امیربایف بین تعاریف ذات گرا و تعاریف رابطه ای تمایز قائل است. تعاریف ذات گرا دو دسته اند: تعاریف «ذات گرا»<sup>۱</sup> و تعاریف «تعاملی ذات گرا». تعاریف ذات گرا، تأکید بر استقلال سازمان ها و ویژگی هایی که سازمان ها را از دیگر سازمان های اجتماعی متمایز می کند، دارند. تعاریف تعاملی بعد از پدید آمدن مدل های سیستم های باز به وجود آمدند. سازمان ها را به عنوان واحدهایی که ویژگی های متفاوتی در پاسخ به شرایط متغیر نشان می دهند، در نظر می گیرند. مانند تئوری اقتضایی و... در حال حاضر بیشتر از مفاهیم تعامل گرا استفاده می شود و سازمان ها را به عنوان موجودیت های ثابتی که ویژگی های متغیر دارند و برای ساختن نتایج متفاوت با هم در تعامل اند، در نظر می گیرند. تعاریف فرایندی یا رابطه ای به ما می گوید که سازمان ها از بستری که در آن جای گرفته اند، جداپذیر نیستند. اولین کسی که رویکرد فرایندی

<sup>۱</sup> Self-Action

را پذیرفت، و یک بود. او می‌گوید که واژه سازمان، اسم و افسانه است؛ اگر کسی به دنبال سازمان بگردد آن را پیدا نخواهد کرد. آنچه که پیدا می‌کند حوادثی‌اند که به هم مرتبط‌اند که در داخل دیوارهای محکم اتفاق می‌افتند و توالی آن‌ها، خط سیر و زمان‌بندی آن‌ها به طریقی می‌باشد که وقتی در مورد سازمان صحبت می‌کنیم، به آن‌ها جسمیت می‌بخشیم. او پیشنهاد می‌کند که به جای تمرکز بر سازمان‌ها و ویژگی ساختاری‌شان، باید فرض کنید که فرایندهایی هستند که مجموعه‌های اجتماعی را می‌سازند و حفظ می‌کنند و منحل می‌کنند که این فرایندها کار سازماندهی را تشکیل می‌دهند و راه‌هایی که این فرایندها به‌طور مداوم اجرا می‌شوند، سازمان می‌باشد.

سیلورمن پیشنهاد می‌کند که رویکرد سیستمی باید جایگزین مدل مبتنی بر کار شود. بارل و مورگان بین پارادایم‌هایی که بر ثبات و آن‌هایی که بر تغییر تأکید دارند، تمایز قائل‌اند. گایدنس پیشنهاد می‌کند که به جای تمرکز بر ساختار باید بر فرآیندهای ساختاردهی تمرکز کرد. به نظر او ساختارها تنها تا زمانی که آن‌ها به‌طور مداوم به‌وسیله کارهای تکراری کارکنان بازتولید می‌شوند، وجود دارند. او بر دوگانگی ساختار تأکید داشت. ساختار هم نتیجه و هم بستر رفتارهایی است که برای حفظ و تغییر الگوهای موجود کار به کار می‌رود. در دهه‌های اخیر از این رویکرد استقبال شده است. رویکرد رابطه‌ای بر فرایندها تأکید دارد تا ساختار.

به‌طور کلی در ادبیات مدیریت جدید توجه و تمرکز از وحدت رویه به چندپارادایمی، مطالعه یک‌فرهنگی به چندفرهنگی، رویکرد پراکنده و حال‌محور به رویکرد فرایندی و تاریخی، تئوری‌محوری به مسئله‌محوری، سطح تحلیل خرد به کلان، ساختارها به فرایندها، سازمان به سازماندهی، الگوی افقی به عمودی، اشیاء به روابط و... تغییر کرده است.

از دیگر مزایای فرایندی شدن می‌توان به موارد زیر نیز اشاره نمود:

- مشارکت بهتر در دانش، به علت ایجاد روابط اعتماد، چارچوب‌های مرجع مشترک و اهداف مشترک.
- هزینه‌های اجرای کم‌تر، به علت سطح بالای اعتماد و روح همکاری (هم درون سازمان و هم بین سازمان و مشتریان)
- کاهش میزان ترک خدمت کارکنان، کاهش هزینه‌های جدایی و هزینه‌های به‌کارگیری و آموزش، توجه به تغییرات پرسنلی دائمی و حفظ دانش سازمانی ارزشمند.
- انسجام عملی بیشتر، به علت ثبات سازمانی و شناخت مشترک .

«مدیریت فرایندمحور»<sup>۱</sup> عبارتست از شناخت مدیریت فرایندهای کسب و کاری که هدفشان، برآورده‌ساختن نیازهای مشتریان است. سیستم مدیریت فرایندمحور بر جریان کار در طول سازمان تمرکز می‌کند. این جریان کار با خواسته‌های مشتریان شروع و با تأمین رضایت مشتری که کالاها یا خدمات با کیفیتی را با قیمت مناسب و به موقع دریافت کرده است به پایان می‌رسد. در واقع فرایند نشان می‌دهد که چگونه کار در طول نواحی وظیفه‌ای داخلی سازمان انجام می‌شود. مدیریت فرایندمحور، روابط تأمین کنندگان و مشتریان را با فرایندهای کسب‌وکار نشان می‌دهد. در سیستم مدیریت فرایندمحور، همواره اشتیاق برای بهبود مستمر در سازمان وجود دارد. در سازمان‌های فرایندمحور چون کارکنان یک فرایند کامل را انجام می‌دهند و نه یک جزء کوچک کار را، رضایت بیشتری دارند.

## ز) سازماندهی هنجاری مؤسسات نهادهای اطلاعاتی

انواع مؤسسات وابسته به نهادهای اطلاعاتی از منظر محل اخذ مجوز در سه قالب کلی به قرار زیر بازشناسی می‌شود:

- «مؤسسات پژوهشی» (مؤسسات تأسیس شده با مجوز وزارت علوم، تحقیقات و فناوری)؛
- «مؤسسات فرهنگی» (مؤسسات تأسیس شده با مجوز وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی)؛
- «مؤسسات شرکتی» (مؤسسات تأسیس شده با مجوز سازمان ثبت اسناد و املاک کشور قوه قضائیه).

<sup>۱</sup> ROCESS-BASED MANAGEMENT

براساس نتیجه‌گیری انجام‌شده در مرحله دوم دلفی و ذیل پارادایم ترکیب، مدل زیر برای نگاشت و «سازماندهی هنجاری» مؤسسات وابسته به نهادهای اطلاعاتی با در نظر گرفتن ترکیب توأمان «نوع مؤسسه»، «کارکرد مؤسسه» و «مرکز مافوق» شرکت بر اساس اهداف کلان سازماندهی راهبردی مراکز مسئولیت در نهادهای اطلاعاتی ارائه شده است:

#### جدول ۴- سازماندهی هنجاری مؤسسات نهادهای اطلاعاتی

مؤسسات پوششی ذیل مرکز مسئولیت «آموزشی و پژوهشی» پارادایم ترکیب	مؤسسات پوششی ذیل مرکز مسئولیت عملیاتی» پارادایم بساخت محیط	مؤسسات پوششی ذیل مرکز مسئولیت «تحلیل و بررسی» پارادایم کشف محیط
مؤسسات پژوهشی با کارکرد: مدیریت دانش درونی (کشف) حل مسائل و فرایندهای عملیاتی (برساخت) تولید علم و گفتمان‌سازی امنیت ملی (برساخت) انتقال نظریات و دانش کلاسیک به داخل نهاد اطلاعاتی (کشف)	مؤسسات شرکتی با کارکرد: انتقال دانش فنی، تولید علم و ابزارهای فنی. مؤسسات فرهنگی برای عملیات روانی در حوزه‌های ماموریتی.	مؤسسات فرهنگی با کارکرد: جمع آوری آشکار و تحلیل فضای مجازی. افکارسنجی عمومی. انتقال دیدگاه‌ها و تحلیل‌های نخبگان بیرونی به داخل نهاد اطلاعاتی.

#### نتیجه‌گیری

از نظر شرکت‌کنندگان در فرایند دلفی، مؤسسات وابسته به دستگاه‌های اطلاعاتی جهان از منظر کارکرد ذیل سه پارادایم کلان قابل تعریف‌اند: پارادایم مؤسسه به مثابه دستگاه کشف محیط، پارادایم مؤسسه به مثابه دستگاه برساخت محیط، پارادایم ترکیب. با عنایت به تحولات محیط نزدیک، دور و بلافصل حوزه اطلاعات، ساختار مناسب برای مؤسسات سازمان‌های اطلاعاتی اعم از «پژوهشی»، «شرکتی» و «فرهنگی» در گروه دلفی در قالب اقدام «فرایندمحور» به توافق رسید. به طور خاص مؤسسات پژوهشی از منظر کارکردی از شرکت‌های وابسته و مؤسسات فرهنگی تمایز پیدا می‌کنند و با کارکردهای چهارگانه «مدیریت دانش»، «حل مسائل دانش‌پایه عملیاتی»، «تولید علم و گفتمان‌سازی» و «انتقال دانش کلاسیک به داخل سیستم» بایستی به صورت متمرکز مدیریت شوند. اهم گزاره‌های مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان برای تحول کارکردمحور در ساختار مؤسسات پژوهشی نهادهای اطلاعاتی به قرار زیر می‌باشند:

توجه به ساختارهای نیمه شناور - غیرمتمرکز: اگر سازمان از ساختاری هرمی تشکیل شده باشد، کارکنان احساس بی‌علاقگی و جدایی از شغل نموده و هرچه مؤسسه دارای ساختاری تخصصی‌تر یا بوروکراسی حرفه‌ای باشد، کارکنان به هنگام اشتغال احساس معنی و هویت حرفه‌ای می‌کنند و در پیگیری اهداف مطلوب، پشتکاری و تعهد بیشتری نشان می‌دهند. در فضای جهانی شدن صرفاً به هوش فردی نمی‌توان تکیه کرد و حساسیت اجتماعی مثبت به همبستگی و هماهنگی، کمک نموده و باعث جلوگیری از هدررفت انرژی‌ها می‌شود. در عمل کارمند خوب یک مؤسسه پژوهشی فردی نیست که همه چیز را بداند، ولی نیاز است در جمعی به کار گرفته شود که همه چیز را بدانند. این مهم شناخت بین فردی و بهره‌وری را بالا می‌برد و منجر به ظهور پدیده بازیافت و همیاری اجتماعی می‌شود. در شرایط پیوند فکری و اعتماد بین کارکنان، صدا هیچ کس بر دیگری غالب نبود و به جای فرد، جمع اهمیت پیدا می‌کند.

تغییر استراتژی: مجریان و مدیران پژوهشی مخاطب تحول بایستی استراتژی‌ها و تاکتیک‌های کاری را متناسب با زمانه و تحولات محیطی تغییر دهند. مثلاً تغییر رویکرد ضدجاسوسی از «اقدامات مقابله‌ای» به «پیشگیری، توجیه و صیانت» منجر به تأکید بر بخش صیانت ضدجاسوسی و تغییر مسئله‌های پژوهشی این حوزه می‌شود.

تغییر سامانه‌ها: امروز بدون سامانه هیچ کاری به سامان نخواهد شد. تغییر ساختار به صورت مطلوب الزاماً منجر به تغییر مسیر حرکت مؤسسات پژوهشی سازمان اطلاعاتی به گرای مطلوبیت نخواهد شد. سیستم‌ها و سامانه‌های متناسب با ساختارهای فرایندگونه، بایستی طراحی و پیاده‌سازی شوند تا با پشتیبانی از اهداف، عملگری مؤسسات را روان‌سازی کنند.

تغییر زاویه دید: در صورت وجود نگاه ۳۶۰ درجه‌ای به تحول سازمانی و عدم توقف در تغییر ساختار به صورت منحصر به فرد، تحولی کامل، پیوسته و هم‌افزا منجر خواهد شد که مأموریت‌های قدیم و جدید متوازن شده، مسائل راهبردی و راهبردهای حل مسئله توسعه و بازشناسی شده، منابع و ظرفیت‌ها به صورت فرافعال مدیریت شده و نهایتاً سازمان از وضعیت سنتی اشراف به شرایط تسلط اطلاعاتی متناسب با عصر تغییر فاز خواهد داد.

توجه به بانوان: جهانی شدن، جنس سوژه‌ها را دگرگون ساخته چنانکه با توجه به توسعه و تعمیق نفوذ انگاره‌های فمینیستی، تعداد سوژه‌های زن و مرد در مسیر موازنه است. لذا تفسیر زنانه از موضوعات و مسائل اجتماعی و رصد کنش‌های اجتماعی از ذهن و زبان زنانه منجر به بازشناسی دقیق‌تر تحولات خواهد بود. لذا در ساختار گروه کارهای پژوهش اطلاعاتی لازم است به نقش و استخدام بیشتر زنان توجه کرد.

## منابع

- اعرابی، سید محمد (۱۳۸۲). *طراحی ساختار سازمانی*، چاپ چهارم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی الوانی، مهدی (۱۳۷۶). مدیریت عمومی، چاپ یازدهم، تهران: نشرنی.
- پرانکن، هانک (۱۳۹۶). *اصول و مبانی صداقت‌اطلاعات*، مترجم: مهدی پیروز و یوسف رحمانی. تهران: دانشگاه و امنیت ملی.
- توحید فام، محمد (۱۳۸۲). *فرهنگ در عصر جهانی‌شدن: چالش‌ها و فرصت‌ها*، تهران: نشر روزنه.
- دفت، ریچارد ال (۱۳۸۲). *تئوری و طراحی سازمان*، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، جلد اول.
- رضائیان، علی (۱۳۸۰). *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران: انتشارات سمت.
- سلیمی، حسین (۱۳۹۲). *نظریه‌های گوناگون درباره‌ی جهانی‌شدن*، تهران: سمت.
- صالحی، محمود (۱۳۹۵). *اقدام پنهان: کارکرد چهارم اطلاعات، گزینه سوم دیپلماسی*، تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشکده.
- علیخانی، علی (۱۳۹۴). *آراء و نظریه‌ها در اطلاعات*، تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشکده.
- فریدمن، توماس (۱۳۹۵). *دنیا مسطح است: جهانی‌شدن در قرن بیست و یکم*، ترجمه رضا امیرحیمی. تهران: ماهی.
- کن بلانچارد و مایکل اونر (۱۳۸۰). *مدیریت از راه ارزش‌ها*، ترجمه حمیدرضا فرتوک‌زاده، تهران، نشر فرا.
- لیندلف، تامس آر و برایان سسی تیلور (۱۳۸۸). *روش تحقیق کیفی در علوم ارتباطات*، ترجمه عبدالله گیویان، تهران: انتشارات همشهری.
- منوریان، عباس (۱۳۷۸). *سازمان‌های متناسب با عصر اطلاعات، فصلنامه مدیریت دولتی*، شماره ۴۵.
- میرمحمدی، داود (۱۳۸۱). *جهانی‌شدن، ابعاد و رویکردها، فصلنامه مطالعات ملی*، سال سوم، شماره ۱۱.
- واترز، مالکوم (۱۳۷۹). *جهانی‌شدن*، ترجمه اسماعیل مردانی و سیاوش مریدی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- ووماک، جیمز پی و دانیل تی جونز (۱۳۸۰). *تفکر ناب*، ترجمه آزاده رانزاد، اصفهان، نشر آموزه.
- سالارکیا، غلامرضا (۱۳۹۰). *انقلاب منابع آشکاردر هزاره سوم: چالش هستی‌شناختی اطلاعات، فصلنامه مطالعات راهبردی*، دوره ۱۴، شماره ۵۳، صص ۷-۳۴.
- علیخانی، علی (۱۳۹۹). *نظریه سلاح اطلاعات، فصلنامه مطالعات راهبردی*، دوره ۲۳، شماره ۸۹، صص ۷-۲۸.
- میرمحمدی، مهدی و ریحانی، علیرضا (۱۴۰۱). *سازمان‌های اطلاعاتی و کشورداری: از کشف اسرار تا برساختن محیط، فصلنامه مطالعات راهبردی*، دوره ۲۵، شماره ۹۵، صص ۱۲۷-۱۴۶.
- همر، مایکل (۱۳۷۸). *فراسوی مهندسی دویاره*، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- مصاحبه با رضا ثامن، عضو هیئت علمی وزارت علوم، مورخه: ۱۴۰۱/۳/۱۹، ۱۴۰۱/۸/۲۴، ۱۴۰۱/۱۱/۱۰.
- مصاحبه با محمد گلشن، عضو هیئت علمی وزارت علوم، مورخه: ۱۴۰۱/۳/۲۶، ۱۴۰۱/۸/۲۴، ۱۴۰۱/۱۱/۱۰.
- مصاحبه با علی قادری، عضو هیئت علمی وزارت علوم، مورخه: ۱۴۰۱/۳/۲۳، ۱۴۰۱/۸/۲۵، ۱۴۰۱/۱۰/۱۱.
- مصاحبه با مهدی پیروز، عضو هیئت علمی وزارت علوم، مورخه: ۱۴۰۱/۳/۶، ۱۴۰۱/۷/۱۵، ۱۴۰۱/۱۰/۲۰.
- مصاحبه با سیدمحمد فاضلیان، عضو هیئت علمی وزارت علوم، مورخه: ۱۴۰۱/۳/۵، ۱۴۰۱/۹/۷، ۱۴۰۱/۱۰/۲۰.
- مصاحبه با طیب رحمانی، مدرس وزارت علوم، مورخه: ۱۴۰۱/۳/۲۸، ۱۴۰۱/۸/۲۴، ۱۴۰۱/۱۰/۱۰.

مصاحبه با مجید شکیبا، عضو هیئت علمی وزارت علوم، مورخه: ۱۴۰۱/۳/۲۸، ۱۴۰۱/۸/۲۵، ۱۴۰۱/۱۰/۷.

- Barger, Deborah (2005), *Toward a Revolution in Intelligence Affairs*, Arlington: RAND.
- Castells, Manuel (1990). *Information systems and development in the third world*, *Information processing and management*, Vol. 26, No. 4, P. 490
- Gill, Peter, Mark Feitien (2012), *Beyond the Intelligence Cycle?*, International Studies Association annual conference in San Diego.
- Herman, Michael (1996), *Intelligence Power in Peace and War*, (Cambridge: Cambridge University Press)
- McLuhan, Marshall (1964), *Understanding Media: The Extensions of Men*, McGraw-Hill.
- Shulsky, Abram (1991) *Silent Warfare: Understanding the World of Intelligence*, Washington D.C., Brassy.

