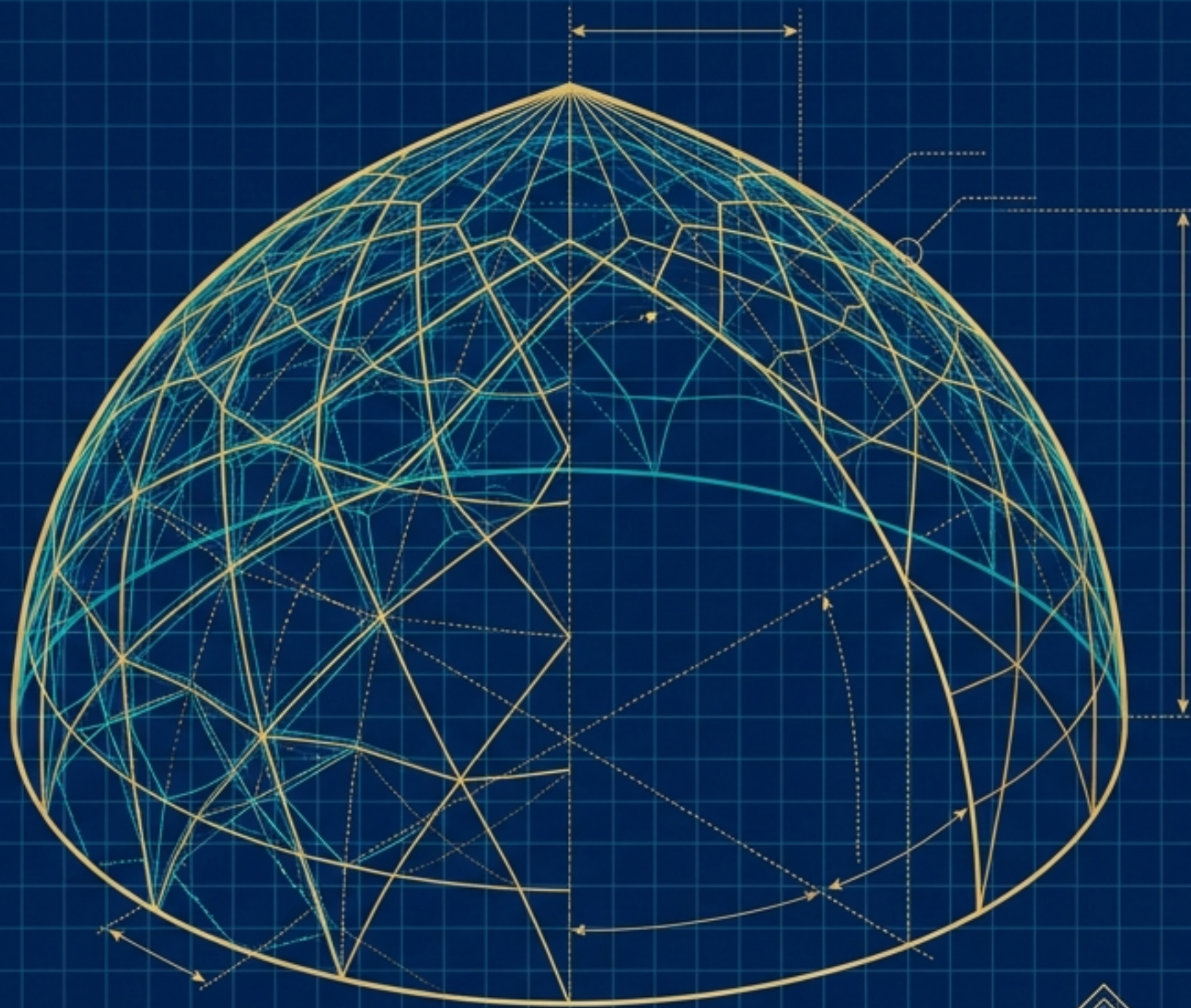


تدوین سند تحول راهبردی سازمان امور اجتماعی کشور

تحلیل ساختاری، سنجش قلمرو حاکمیتی
و گذار به اکوسیستم پادشکن

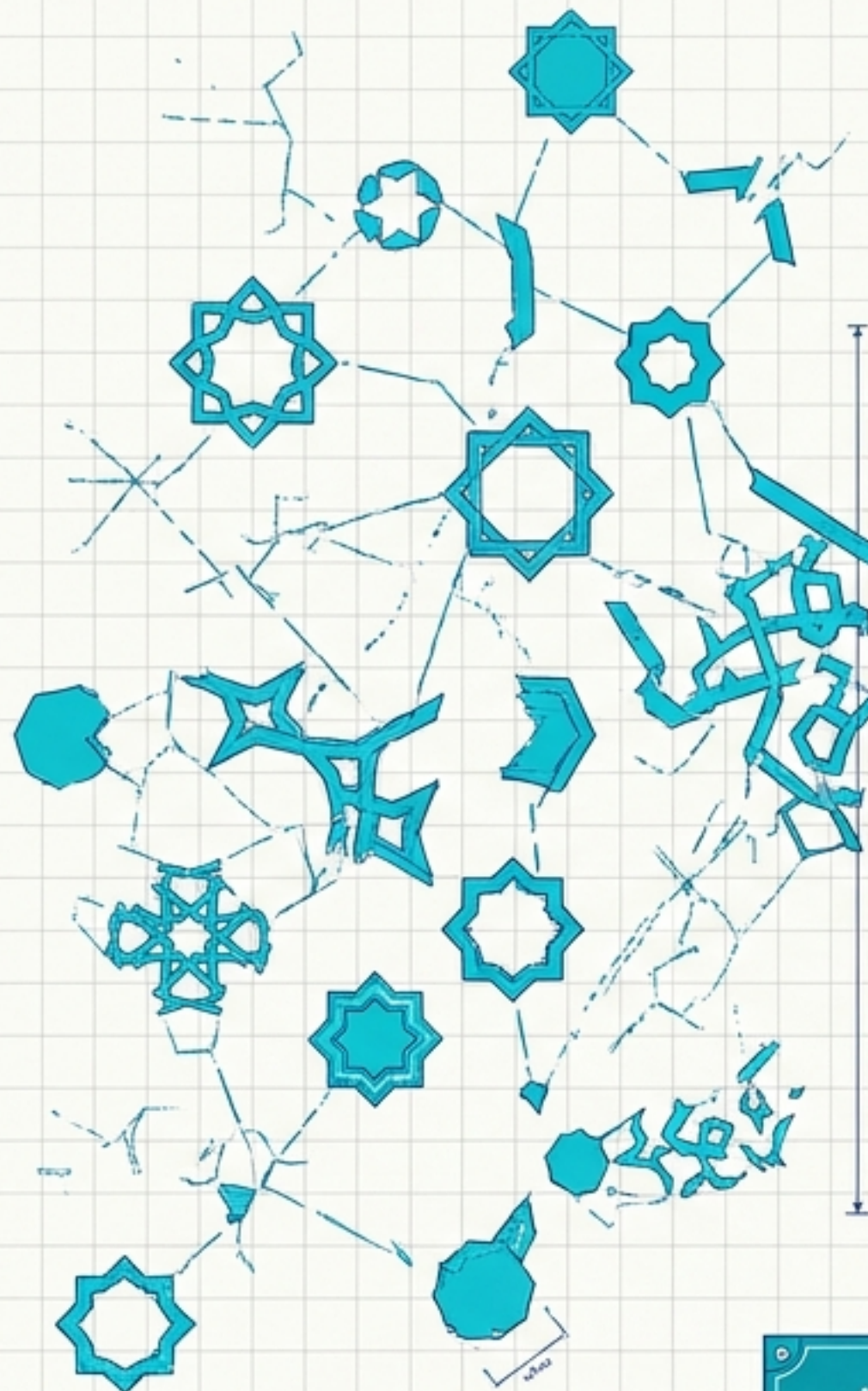
مرتضی سبحانی نیا

پژوهشگر و دانشجوی مقطع دکتری
رشته مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی



تهیه شده در کلاس درس
«مدیریت تحول و رهبری در سازمان های فرهنگی»
استاد راهنما: جناب آقای دکتر کریمی

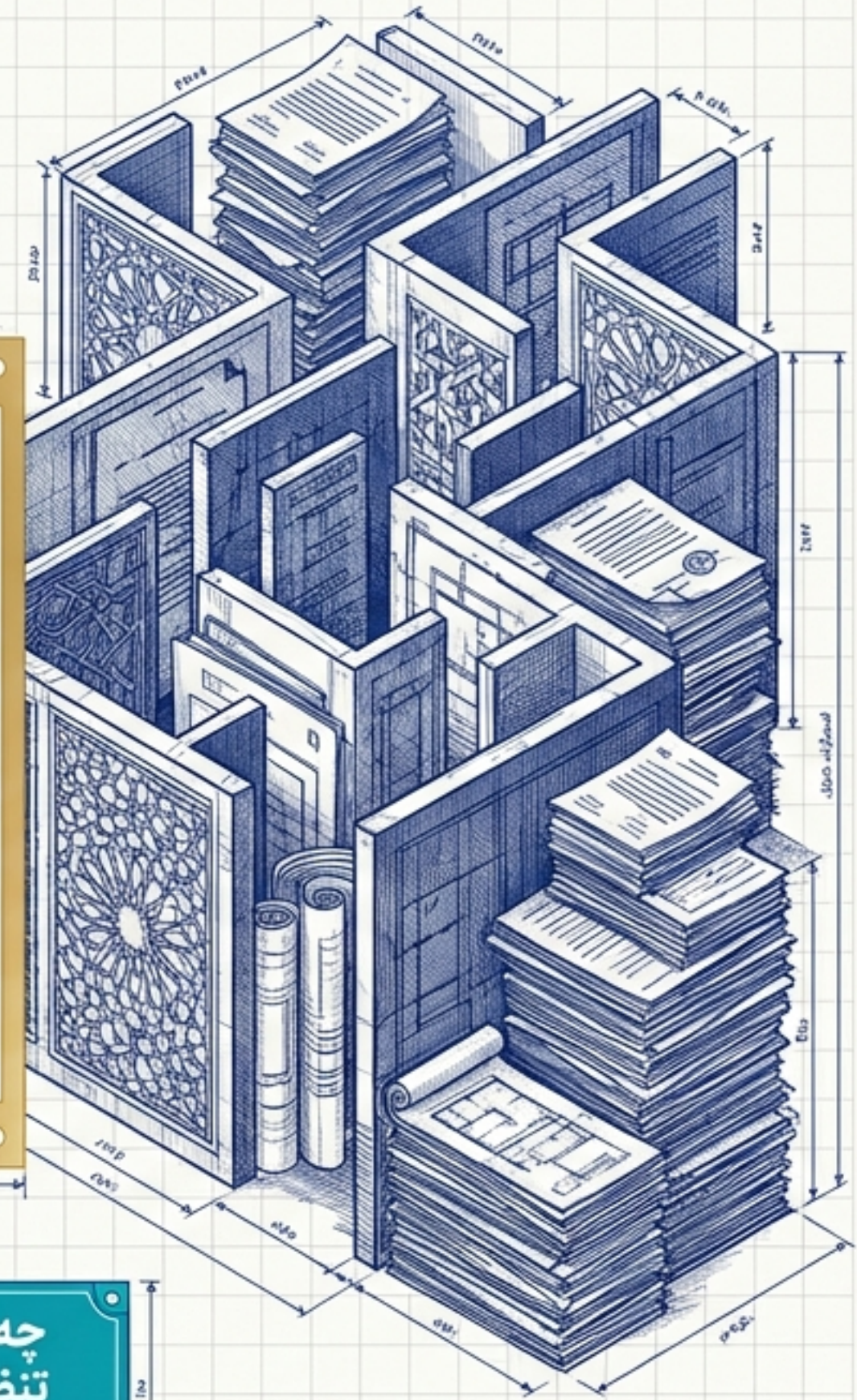




”سال‌ها مدیر تأسیس سازمان‌های مردم‌نهاد بودم. شناختم از این سازمان کاملاً محیطی و محسوس است.“



چه کسی حاضر است فضای فعالیت آزاد خود را در این نظام دست و پاگیر تنظیم کند، در حالی که هیچ دستاوردی برایش ندارد؟ امروز در میانه امواج سهمگین اجتماعی، سازمان هیچ‌کجا ایستاده است!



صلاحیت سازمان بین دو نقش حیاتی
و متضاد در نوسان است:
تنظیم‌گری فرابخشی و تسهیل‌گری مدنی

قلمرو حاکمیتی

قانون برنامه هفتم پیشرفت

ماده ۸۵: تولید تدوین،
رصد شاخص‌ها
و
انسجام بخشی دستگاه‌ها.

آیین‌نامه تشکل‌های مردم‌نهاد

مصوب ۱۳۹۵: تنظیم‌گری
جامعه مدنی (خروج
نهادهای اقتصادی، علمی،
مذهبی از شمول نظارت).

منشور شورای اجتماعی

ارتقای سلامت، سرمایه،
عدالت اجتماعی و استقرار
نظام جامع رصد.

ریشه‌های تأسیس (۱۳۹۴/۱۳۹۵):
مصوبه شورای عالی انقلاب فرهنگی برای ایجاد ساختاری چابک در موابکه
مواجهه با پدیده‌های نوظهور.

۴ معاونت کلیدی: امور آسیب‌ها، مشارکت‌های اجتماعی، سرمایه اجتماعی، و مرکز ملی رصد.



۱. پایش و سیاست‌گذاری
(عارضه‌شناسی):
شناخت ویژگی‌های بومی و
نیازسنجی فرابخشی.

۲. توسعه و کنترل جامعه مدنی
(سمن‌ها): صدور
پروانه، ظرفیت‌سازی و نظارت
حاکمیتی بر نهادهای واسط.

۳. هماهنگی و نظارت فرابخشی:
انسجام‌بخشی عمودی، بسیج منابع
مردمی و مدیریت اطلس اجتماعی.

شورای اجتماعی کشور

جامع‌ترین شبکه تعاملی حکمرانی.
ریاست: رئیس‌جمهور | اعضا: ۲۹ عضو
ارشد از نوای سه‌گانه، فراجا، صداوسیما و...

سازمان امور اجتماعی کشور

طرح‌های ملی و فرابخشی

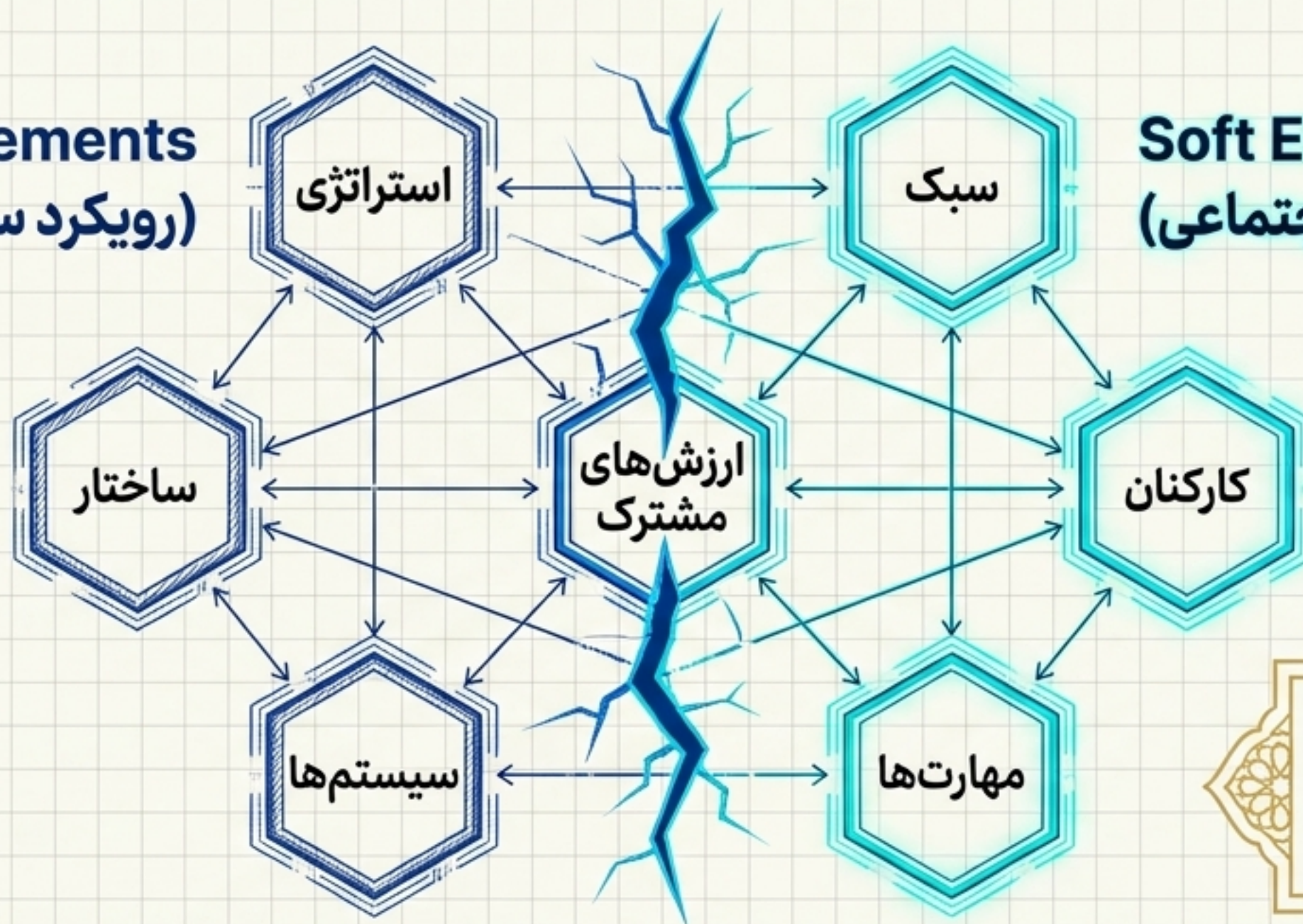
طرح ه‌نماد: غربالگری ۸ میلیون دانش‌آموز
(هدف: ۱۷ میلیون). همکاری با ستاد مبارزه با
مواد مخدر و بازرگانی شهری.

شورای ملی تشک‌ها

مرجع صدور پروانه و انحلال.
ترکیب: ۸ نماینده دولتی، ۲ نماینده سمن‌ها، ۱ ناظر

تضاد رویکرد سیاسی-امنیتی با مأموریت‌های اجتماعی و مدنی

Hard Elements
(رویکرد سیاسی-امنیتی)



Soft Elements
(مأموریت‌های اجتماعی)

استقرار در وزارت کشور باعث غلبه مفروضات تئوری X (کنترل و بدبینی بوروکراتیک) بر تئوری Y (انگیزه خودانگیخته مدنی) شده است.

کارکنان و مهارت‌ها (شکاف):

غلبه کارشناسان بوروکراتیک به جای تسهیل‌گران تغییر اجتماعی.

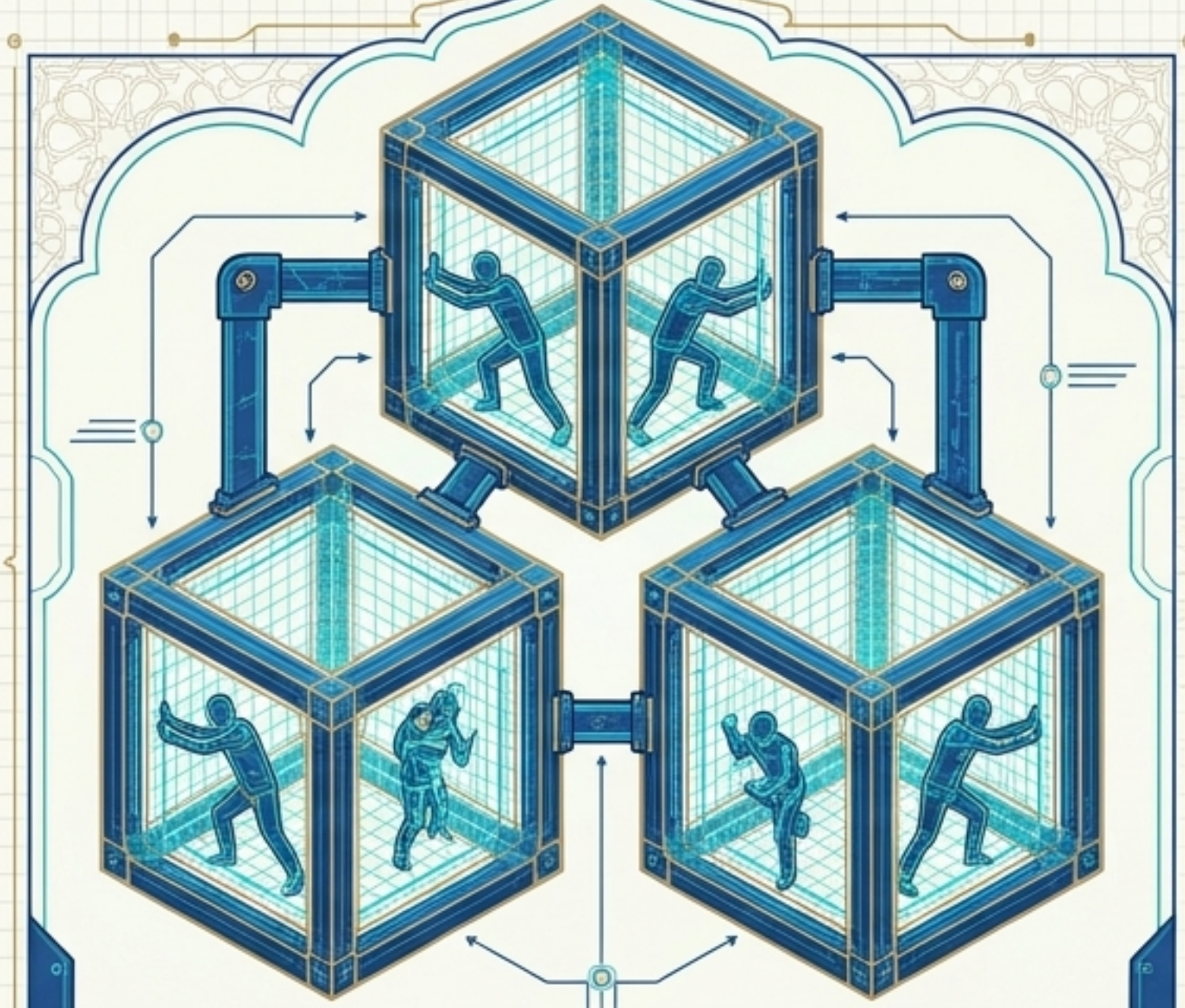
سیستم‌ها و ساختار (شکاف):

فاقد اهرم‌های بودجه‌ای و اجرایی بازدارنده در برابر وزارتخانه‌ها.

استراتژی:

هماهنگی کلان و کنترل آسیب‌ها.

انسداد سیستمی: بحران در یادگیری و مشارکت



انحراف دفاتر تسهیلتگری و تبدیل سمن‌ها به نهادهای شبه‌دولتی:
بحران نظری: استقرار «سیستم‌های ۱ و ۲ لیکرت» (استبدادی-استثماری/خیرخواهانه)
به جای حرکت به سمت «سیستم ۴» (مشارکتی کامل).



انسداد در تبادل داده و یادگیری تک‌حلقه‌ای: به دلیل مقاومت دستگاه‌ها
در اشتراک‌گذاری داده‌ها، سازمان قادر به اصلاح پیش‌فرض‌های بنیادین نیست
(یادگیری دو حلقه‌ای آرجیریس مختل شده است).

فاز ۳: تثبیت تغییر (Anchoring)

- ۸. سنجش متوازن (BSC)
- ۹. تغییر عمیق فرهنگ (Schein)
- ۱۰. چرخه پادشکن تحقیق در عمل

فاز ۲: هدایت گذار (Transition)

- ۴. تجهیز نقاط اهرمی (Grid OD)
- ۵. ائتلاف راهنمای هیبریدی
- ۶. ساختار دوسوتوان (Ambidextrous)
- ۷. استقرار رهبری تطبیقی

فاز ۱: ذوب شدن (Unfreezing)

- ۱. شناخت زیست‌بوم و کانون‌های تغییر
- ۲. معناسازی (Sense-Making) در محیط VUCA
- ۳. تحلیل میدان نیرو (موانع و پیش‌برنده‌ها)

گام ۱: زیست‌بوم - پذیرش «دوگانگی هدف» در سازمان (منطق بودجه‌ای در تقابل با ارزش‌های انسانی).

گام ۲: معناسازی (Karl Weick) - ایجاد حس فوریت در برابر مگاترندها (هوش مصنوعی زاینده و گسست نسلی Z). ترک ادبیات تهدیدآمیز.

نیروهای بازدارنده (Restraining):
ترس کارکنان از اتوماسیون، اینرسی
بوروکراتیک دستگاہ‌ها، احتکار داده‌ای.

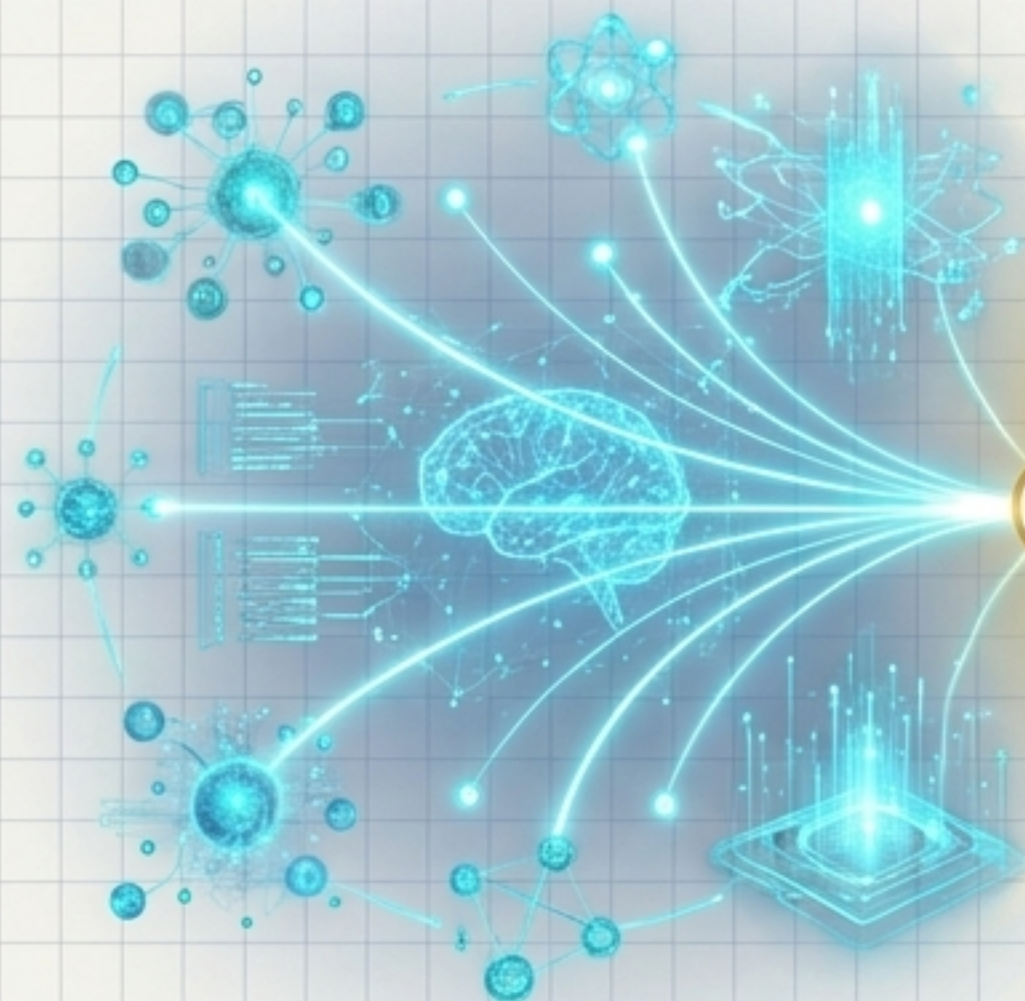
نیروهای پیش‌برنده (Driving):
ذائقه فرهنگی نسل جدید، سرعت
تحولات تکنولوژیک، الزام به شفافیت.

هسته اکتشاف (Exploration):

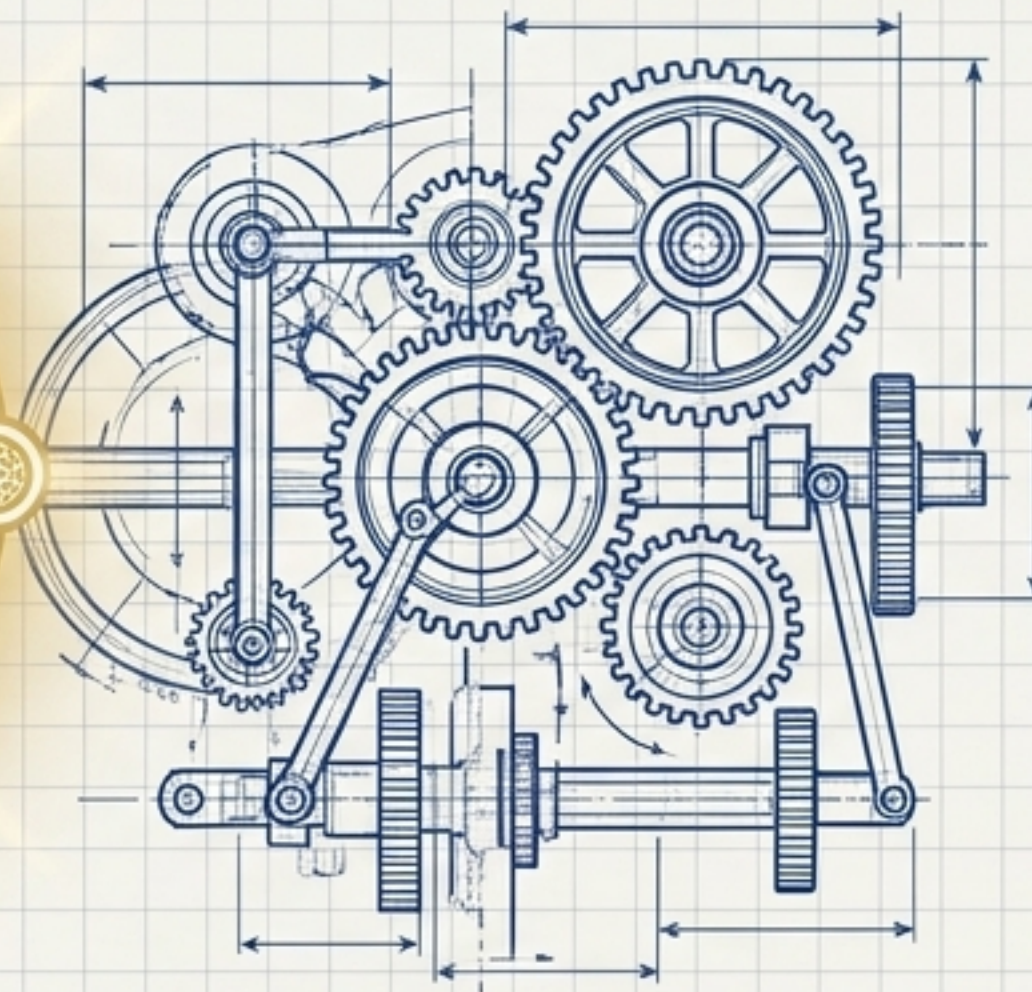
شبیه‌سازی با هوش مصنوعی و
پلتفرم‌های نوین مشارکت

هسته بهره‌برداری (Exploitation):

تمرکز بر فرآیندهای اداری، نظارت جاری و
هماهنگی دستگاهی



ائتلاف راهنمای هیبریدی:
ترکیب مدیران ارشد با
جوانان دغدغه‌مند نسل Z
و نخبگان سمن‌ها



گام ۴ و ۷: ارتقای فرهنگ مدیریتی به موقعیت ۹-۹ (Grid OD) و استقرار رهبری تطبیقی (Heifetz)
برای حل چالش‌های انطباقی با ایجاد امنیت روانی جهت آزمون، خطا و یادگیری جمعی

گام ۸: خلق پیروزی‌های کوتاه و BSC:
دیجیتالی‌سازی سریع مجوزها و سنجش
بر اساس الگوی کارت امتیاز متوازن
(تلفیق سنج‌های مالی و رشد).

مصنوعات ظاهری (Tip): تغییر چارت و بخش‌نامه‌ها (ناکافی).

ارزش‌ها و مفروضات بنیادین (Submerged):
گذار واقعی از تصدی‌گری و کنترل به
شفافیت داده‌ای و تکریم تسهیل‌گرانه
کنشگران مدنی در DNA سازمان.

گام ۱۰: اکوسیستم پادشکن: چرخه بی
پایان تحقیق در عمل (Action Research)
برای عبور از شکنندگی و خلق فرصت از
دل بحران‌های نوظهور.

پارادایم ۱: رهبری سانتور در مرکز رصد

هم تکاملی انسان و ماشین
:(Human-AI Symbiosis)

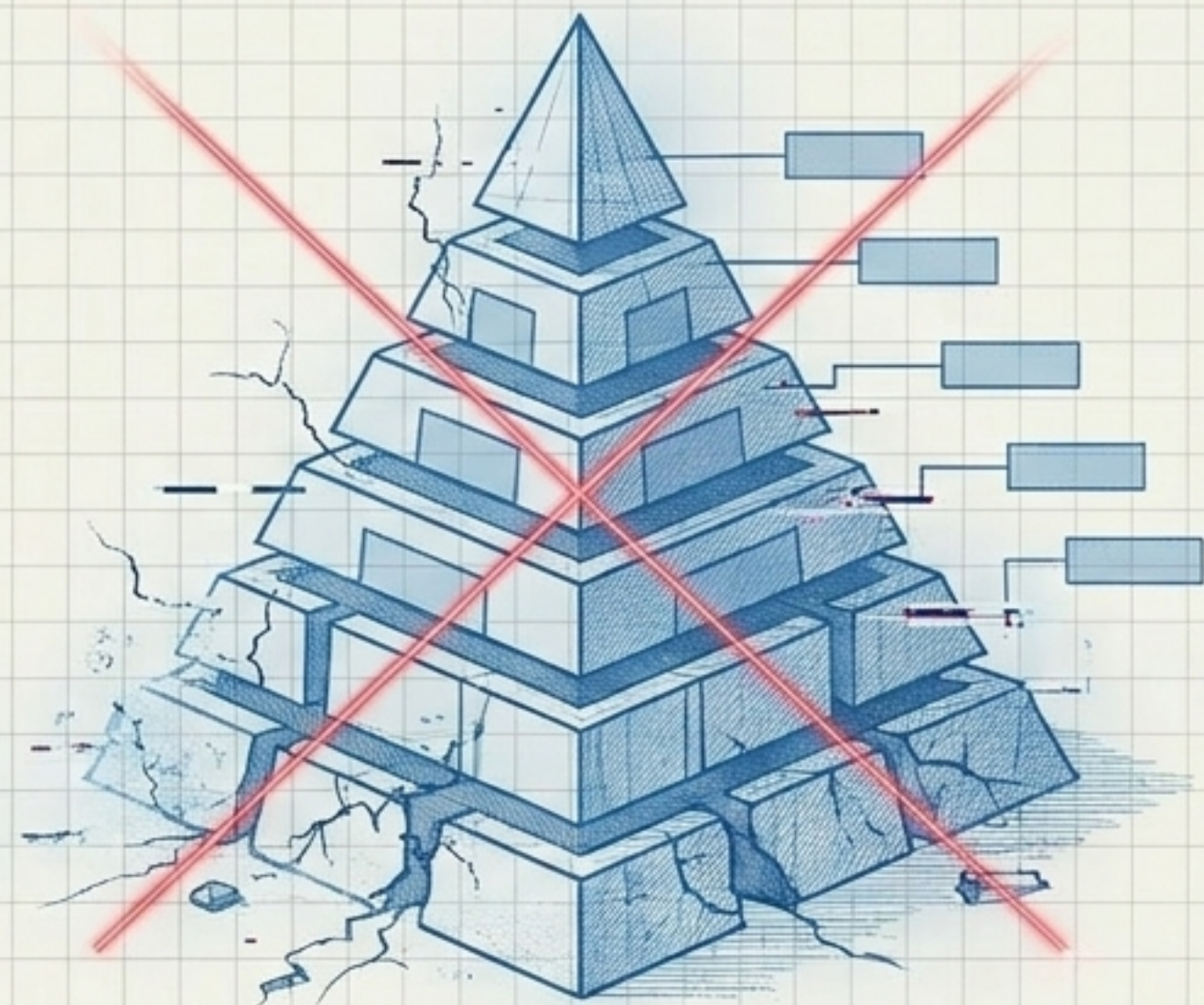
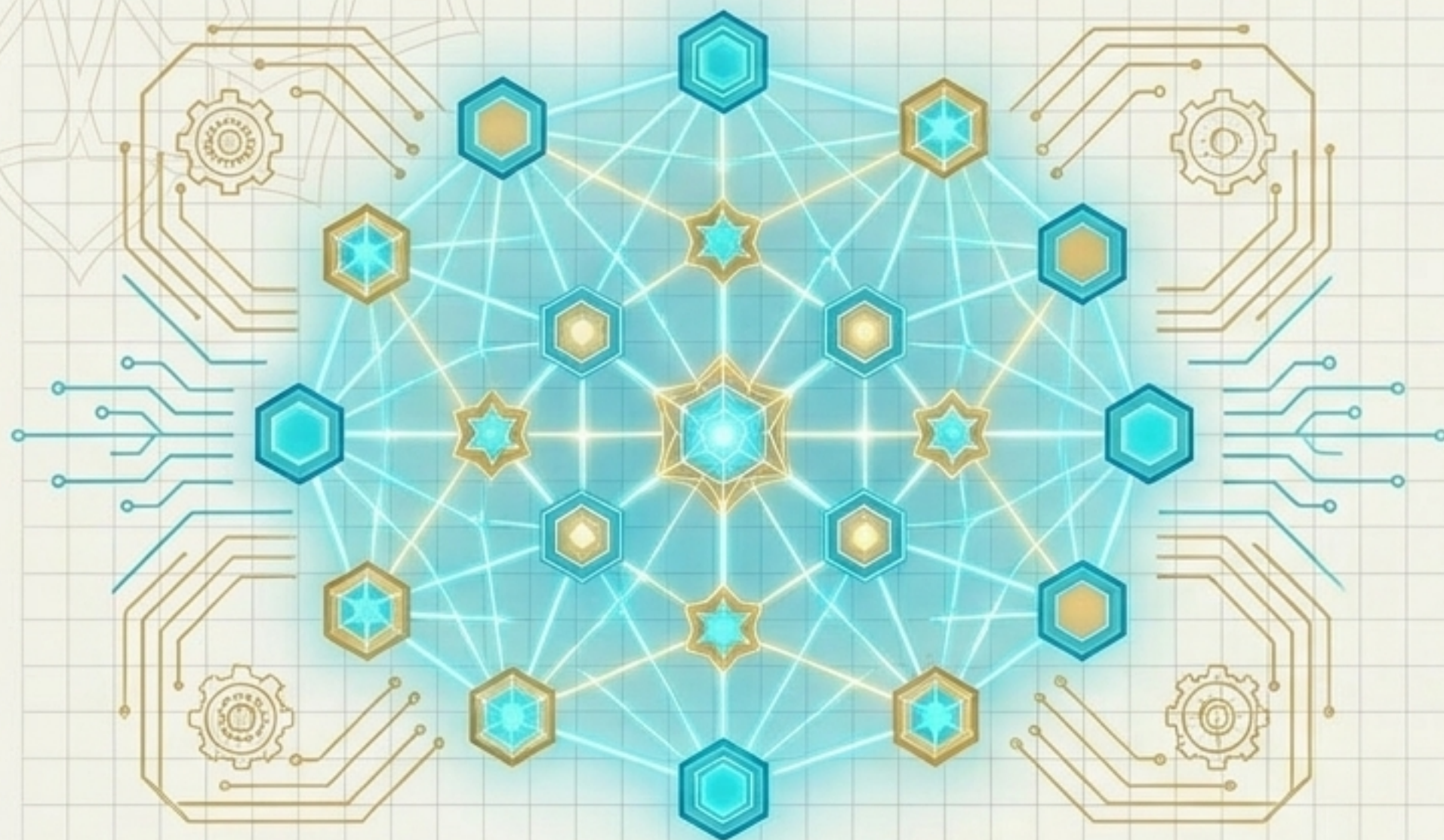
- بخش هوش مصنوعی: پایش ثانیه‌ای دموگرافیک، داده‌کاوی شبکه‌های اجتماعی و شبیه‌سازی بحران.
- بخش انسانی: قضاوت عمیق فرهنگی، همدلی و اخلاق در سیاست‌گذاری.

پارادایم ۲: منتورینگ معکوس (Reverse Mentoring)

شکستن بوروکراسی صلب هرمی.

- جوانان نسل Z (کارشناسان دفاتر استانی) به عنوان منتور، مدیران پیشکسوت را در حوزه‌های فناوری، ترندهای شبکه‌های اجتماعی و ذائقه نسل جدید آموزش می‌دهند.

پارادایم ۳: گذار به ساختارهای غیرمتمرکز مدنی (عبور از بوروکراسی متصل به کمک فناوری Web3)



سازمان‌های خودگردان غیرمتمرکز (DAO): مدیریت شبکه‌های خیریه و صنایع خلاق از طریق پلتفرم‌های دموکراتیزه.

قراردادهای هوشمند (Smart Contracts) & Tokenomics: تخصیص شفاف، خودکار و بدون واسطه بودجه‌های کاهش آسیب. کنشگران مدنی به جای مراجعان خسته، به «سهامداران ارزش خلق‌شده» تبدیل می‌شوند تا اعتماد فروپاشیده بازسازی شود.

استراتژی اقیانوس آبی: ماتریس ارزش آفرینی ERRRC

افزایش (Raise):
شفافیت مالی سمن‌ها (بلاک‌چین).
سهم‌تشرک‌های تخصصی در اجرای طرح‌های ملی.

حذف (Eliminate):
استعلام‌های امنیتی طولانی‌مدت.
نگاه‌های کنترل‌محور و بدبینانه به نهادهای مدنی.
بوروکراسی کاغذی در دفاتر استانی.

ایجاد (Create):
اطلس ملی پویای داده‌ها.
مدیریت محلی مبتنی بر DAO.
صندوق‌های حمایت از تعاونی‌های زنان سرپرست خانوار.

کاهش (Reduce):
موازی‌کاری با دستگاه‌های حمایتی (مانند بهزیستی).
نگاه صرفاً کالبدی و عمرانی در دفاتر تسهیلگری.

سنجش‌های عملکردی برنامه هفتم (BSC)

داده‌های برخط:	مشارکت مدنی:	طرح نماد:	سرمایه اجتماعی:
داده‌های برخط: رشد سالانه ۲۰ اشتراک‌گذاری کلان‌داده‌ها میان دستگاه‌ها.	مشارکت مدنی: واگذاری ۱۰۰٪ طرح‌های کاهش آسیب به سمرقن‌های ملی.	طرح نماد: پوشش غربالگری از ۸ میلیون به ۱۷ میلیون دانش‌آموز.	سرمایه اجتماعی: بهبود سالانه ۵ در شاخص‌های نشاط و رضایت عمومی.

”مواجهه با پدیده‌های پیچیده اجتماعی با ابزارهای بوروکراتیک و کنترل‌محور محکوم به شکست است. تنها با رها کردن توهم کنترل، و پذیرش اکوسیستمی پلتفرمی، پادشکن و مبتنی بر هم‌تکاملی، سازمان امور اجتماعی می‌تواند مرجعیت از دست رفته خود را بازیافته و اعتماد عمومی را در پهنه جمهوری اسلامی ایران احیا کند.“