



Investigating the viability of the structure of Tehran International Book Fair using Viable Systems Model

Maryam Chehreghani¹ | Fatemeh Fahimnia² | Amir Masoud ShahramNia³ | Mohammad Reza Vasfi^{3*}

1. Ph.D. Student of Knowledge and Information Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: chehre@u.ac.ir
2. Associate Prof., Department of Knowledge and Information Sciences, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: fahimnia@ut.ac.ir
3. Associate Prof., Department of Political Science, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: m_shahramnia@gmail.com
4. Corresponding Author, Assistant Prof. Department of Knowledge and Information Sciences, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mvasfi@ut.ac.ir

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:

Received: November 15, 2020
Revised: February 4, 2021
Accepted: February 1, 2021

Keywords:

Viable systems model,
organizational
cybernetics, systems
approach, viability,
organizational structure,
Tehran International Book
Fair

ABSTRACT

Objective: The purpose of this article is to identify the survival capacity of Tehran International Book Fair using the Mana systems model.

Methodology: In order to achieve this goal by combining different stages of the three common types of this methodology to define identity and goals & the environment as a system, then by explaining the conversion process and unraveling the complexities of the system, two technological and customer-supplier models were presented. Finally, by identifying the five subsystems of the Viable Systems Model in the current structure of the book fair, the existing defects were identified. Finally, the defects in the current structure were identified, which by eliminating them, the book fair is prepared to face environmental challenges and achieve viability.

Findings: Lack of subsystem four and its communication channels, incomplete function of subsystem three *, lack of communication channel between subsystem three and three *, overlap between the function of operating units of subsystem one, lack of some essential components in subsystem two, divide the function of subsystem three between the deputy and the executive deputy and break the communication channels, cross-sectional activities of subsystems and lack of information and communication systems within the organization was the most important shortcomings identified in the system of Tehran International Book Fair.

Conclusion: According to the findings of this study, in order to achieve viability, Tehran International Book Fair needs to eliminate the existing defects in the structure and create a structure appropriate to the Viable Systems Model so that despite environmental changes, as an independent entity over time to achieve viability.

Originality: It seems this study has evaluated the structure of Tehran International Book Fair from the perspective of viability for the first time. The results of this research can be used by exhibition managers for coordination, planning, organization and control.

Cite this article: Chehreghani, M., Fahimnia, F., ShahramNia, A. M. & Vasfi, M. R. (2021). Investigating the viability of the structure of Tehran International Book Fair using Viable Systems Model. *Academic Librarianship and Information Research*, 55(1), 71-94. DOI: 10.22059/JLIB.2022.325821.1555



© The Author(s).

DOI: 10.22059/JLIB.2022.325821.1555

Publisher: University of Tehran

Academic Librarianship and Information Research, Vol, 55, No. 1, 2021, pp. 71-94.

بررسی مانایی ساختار نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران با استفاده از مدل سیستم‌های مانا

مریم چهرقانی^۱، فاطمه فهیم‌نیا^۲، امیرمسعود شهرام‌نیا^۳، محمدرضا وصفی^۴*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۹/۲۵؛ تاریخ ویرایش: ۱۳۹۹/۱۱/۱۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۲۷

چکیده

هدف: هدف مقاله حاضر شناسایی ظرفیت مانایی نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران با استفاده از مدل سیستم‌های مانا است.

روش: به منظور دستیابی به این هدف با تلفیق مراحل مختلفی از سه نوع متداول این روش‌شناسی به تعریف هویت و اهداف و محیط نمایشگاه به منزله یک سیستم پرداخته سپس با تبیین فرایند تبدیل و از هم‌گشودن پیچیدگی‌های سیستم دو مدل تکنولوژیکی و مشتری-تأمین‌کننده ارائه شد و در نهایت با شناسایی زیرسیستم‌های پنج‌گانه مدل سیستم‌های مانا در ساختار فعلی نمایشگاه به بررسی نواقص موجود پرداخته شد. در نهایت نقص‌های ساختار فعلی جهت دستیابی به مانایی که رفع آنها نمایشگاه را برای مواجهه با چالش‌های محیطی و رسیدن به مانایی کمک می‌کند، مشخص شد.

یافته‌ها: فقدان زیرسیستم چهار و کانال‌های ارتباطی آن، عملکرد ناقص زیرسیستم سه*، فقدان کانال ارتباطی بین زیرسیستم سه و سه*، هم‌پوشانی بین عملکرد واحدهای عملیاتی زیرسیستم یک، فقدان برخی اجزای ضروری در زیرسیستم دو، تقسیم عملکرد زیرسیستم سه بین قائم‌مقام و معاون اجرایی و گسست کانال‌های ارتباطی، مقطعی بودن فعالیت‌های زیرسیستم‌ها و فقدان سامانه‌های اطلاعاتی و ارتباطی درون سازمانی مهمترین نواقص شناسایی شده در سیستم نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران بود.

نتیجه‌گیری: بر اساس یافته‌های این پژوهش نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران به منظور دستیابی به مانایی نیازمند رفع نواقص موجود در ساختار و ایجاد ساختار متناسب با مدل سیستم‌های مانا است تا بتواند با وجود تغییرات محیطی، به عنوان یک موجودیت مستقل در طول زمان به مانایی و بقاء دست یابد.

اصالت: به نظر می‌رسد این پژوهش برای نخستین بار ساختار نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران را از منظر مانایی مورد بررسی و سنجش قرار داده است. نتایج این پژوهش می‌تواند به منظور هماهنگی، برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل مورد بهره‌برداری مدیران نمایشگاه قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: مدل سیستم‌های مانا، سایبرنتیک سازمانی، رویکرد سیستمی، مانایی، ساختار سازمانی، نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران

استناد: چهرقانی، مریم؛ فهیم‌نیا، فاطمه؛ شهرام‌نیا، امیرمسعود و وصفی، محمدرضا (سال). بررسی مانایی ساختار نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران با استفاده از مدل سیستم‌های مانا. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۱(۵۵)، ۹۴-۷۱.

^۱ دانشجوی دکتری، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: chehre@ut.ac.ir

^۲ دانشیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: fahimnia@ut.ac.ir

^۳ دانشیار، گروه علوم سیاسی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: m_shahramnia@gmail.com

^۴ استادیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mvasfi@ut.ac.ir

۱. مقدمه

مدل سیستم مانا به عنوان یک مدل مبتنی بر سایبرنتیک سازمانی یک نوع روش‌شناسی کیفی است که هدف آن تقسیم کارکردی در سیستم‌هاست و به منظور تحقق مأموریت‌ها و استراتژی‌ها به کار می‌رود (وحیدی منفرد و علی‌احمدی، ۱۳۹۶). این مدل برای اولین بار در سال ۱۹۷۲ و با انتشار کتاب «مغز بنگاه» توسط استفورد بیر معرفی شد. این مدل شرایط لازم را برای مانایی یک سیستم فراهم می‌کند. منظور از مانایی، توانایی بقاء به عنوان موجودیت مستقل در محیط متغیر است (رضایی، آذر، مقبل باعرض و دهقان‌نیری، ۱۳۹۶). بر اساس این مدل سیستم‌های خودساخته‌ای به وجود می‌آیند که هویت خود را تعیین و حفاظت می‌کنند. این سیستم‌ها در اصطلاح در طول زمان خود را بازسازی می‌کنند. نکته مهم تعیین هویت سیستم توسط خود سیستم نه از بیرون آن است. چنین سیستم‌هایی در دیدگاه سایبرنتیک زنده تلقی می‌شوند. هدف از کاربرد چنین روشی، تحلیل یا تشخیص نقاط ضعف و بازرراحی یک سیستم است که از قبل وجود داشته یا اینکه باید سیستمی از ابتدا مطابق با یک محیط واقعی طراحی شود. همانطور که امروزه شاهد به کارگیری آن در معماری سیستم‌های پیچیده اطلاعاتی، مدیریت فناوری اطلاعات، و چابکی سیستم‌های اطلاعاتی هستیم (پپارد، ۲۰۰۵).

انگاره مدل سیستم‌های مانا آن است که هر سازمان برای دستیابی به مانایی باید فعالیت‌های خاصی را انجام دهد و بین این فعالیت‌ها نیز باید روابط معینی برقرار باشد. منظور از مانایی، توانایی بقاء در محیط متغیر است (روزنهد و مینجرز ۱۳۹۲، ۳۰۷-۳۰۸). مدل سیستم مانا بر منابع و روابط مورد نیاز جهت حمایت از مانایی سازمان بیش از تمرکز بر ساختار رسمی سازمان تأکید دارد و راهی را جهت غلبه بر تأکید بیش از حد بر روابط سلسله‌مراتبی ارائه می‌کند (اسپجو، ۱۹۹۹). یکی از ویژگی‌های اساسی این مدل مقیاس‌پذیری آن است. این مدل می‌تواند برای انواع سیستم‌ها مورد استفاده قرار بگیرد. در مدل سیستم مانا شرایط لازم جهت مانایی در هر محیط پیچیده اعم از موجود زنده، سازمان و یا یک کشور تبیین شده است (لئونارد، ۲۰۰۹).

بر اساس اخبار و اطلاعات منتشره درباره نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران از سوی مسئولان برگزارکننده آن، این نمایشگاه ۱۰ روزه بزرگ‌ترین نمایشگاه و فروشگاه کتاب سالانه در دنیاست که با حضور چند هزار ناشر داخلی و خارجی، گردش مالی چند صد میلیارد تومانی دارد و در مدت

¹ Peppard

² Espejo

³ Leonard

برگزاری آن با استقبال مخاطبان بسیاری که البته آمار دقیق از بازدیدکنندگان وجود ندارد، روبه‌رو می‌شود. با این حال و با گذشت سی و دو دوره از برگزاری آن تا به حال ساختار آن با نگاه سیستمی مورد بررسی قرار نگرفته است. این در حالی است که با هر بار تغییر دولت و وزرا و معاونان و مدیران کل وزارتخانه، رئیس و معاون و مدیران بخش‌های مختلف نمایشگاه نیز تغییر می‌کنند و فردی که برای اولین بار در مسند مدیریت یکی از بخش‌های نمایشگاه قرار می‌گیرد تجربه پیشینی از مدیریت نمایشگاه و آشنایی و تخصص لازم برای اداره امور را ندارد. نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران نیز همچون هر ساختار و سیستمی نیاز به هماهنگی، برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل دارد و این امر بدون نگاه سیستمی قابل تحقق نبوده و در غیاب چنین تفکری امکان اداره ساختار به مثابه سیستم وجود نخواهد داشت. از آنجا که نمایشگاه کتاب هم مانند هر سیستمی با حوادث موجود در محیطش احاطه شده و دائم در معرض تغییر مدیران قرار دارد باید ظرفیت رویارویی و سازگاری با این محیط متغیر را داشته باشد. ساختار مانا، یکی از نیازهای ضروری جهت سازگاری موفقیت‌آمیز با این تغییرات و پیچیدگی‌هاست.

۲. پیشینه پژوهش

بقای سازمان یکی از مهمترین وظایف و دغدغه‌های مدیریت عالی سازمان است. مانایی به عنوان ظرفیت یک سیستم جهت ماندن به صورت یک موجودیت مستقل (برای زنده ماندن) و مدل سیستم‌های مانا راهکاری مبتنی بر رویکرد سیستمی است که این دغدغه مهم در مدیریت سازمان‌ها را تأمین می‌کند. این مدل اولین بار توسط استافورد بیر^۱ در پاسخ به این مسئله مطرح شد که چگونه می‌توان ضمن حفظ مزیت‌های ساختارهای سلسله‌مراتبی مانند قدرت کنترل و سازمان‌دهی (روش‌شناسی سخت)، از مزایای ساختارهای شبکه‌ای مانند انعطاف‌پذیری، سرعت بالای ارتباطات سازمانی و مشارکت کارکنان (روش‌های نرم) در امر تصمیم‌گیری به طور هم‌زمان بهره‌برد (اسپجو و ریز، ۲۰۱۱). فهم، پیش‌بینی و کنترل رخدادهای پیش‌رو (هرینگ و کاپلان^۲ ۱۹۹۸) و بهره‌گیری از فرصت‌های آینده و دفع تهدیدهای آن (بیر، ۱۹۷۵) مهمترین هدف بیر از پیشنهاد مدل سیستم‌های مانا بود.

سیستم‌های مانا خود از سه رویکرد الهام گرفته است: ۱. مفاهیم سایبرنتیک نوربرت وینر (۱۹۴۸)؛ ۲. نظریه دستگاه‌های باز و نبرتالانفی^۳ (۱۹۶۸) و ۳. قانون ضرورت تنوع اشبی (۱۹۵۶).

¹ Stafford Beer

² Espejo & Reyes

³ Herring & Kaplan

⁴ Von Bertalanffy

تا قبل از ارائه مدل سیستم‌های مانا، به دلیل نبود یک چارچوب منطقی برای ایجاد ارتباط میان سطوح عملیاتی و مدیران، مشکلات کارکردی سازمان یا اساساً با سهل‌انگاری کنار گذاشته می‌شدند و یا با نتایجی ناخواسته از سوی کارکنان روبه‌رو می‌شدند (اسپیجو، ۲۰۰۳). این نحوه تصمیم‌گیری در حالی بود که هیچ تضمینی برای تطابق این تصمیمات با اهداف کلان و مأموریت سازمان وجود نداشته است. از این‌رو، همواره بیم دور شدن سازمان از چشم‌انداز و اهداف، به دلیل این نوع تصمیم‌گیری وجود داشت.

به زعم اُتوتسکی^۱ (۲۰۰۳) قرن بیست و یکم قرنی است که بشر مجبور خواهد شد بقای خود را با توسل به این سیستم تضمین کند. مدل سیستم‌های مانا قابل تطبیق با هر سازمان پیچیده در هر زمان و مکانی است؛ چراکه این مدل در واقع نگاهی جامع و سیستمی به محیط، منابع سازمان و ارتباطاتی است که بین سطوح سازمانی آن وجود دارد (بیر ۱۹۸۵) و هدف غایی آن تضمین «انعطاف در عین کنترل»، «آینده‌گرایی در عین توجه به امروز» و «تأمین اهداف در عین موجودیت واحدهای مستقل اجرائی» برای پایایی هر چه بیشتر سیستم است.

بیر در سال ۱۹۷۳ در کتاب مغز بنگاه با بیان مثالی از سیستم عصبی انسان و تأکید بر دوام و پایایی آن اقدام به بازخوانی ساختار عصبی بدن در پنج خرده سیستم نمود. وی چند سال بعد در کتاب قلب کسب و کار بر این امر تأکید می‌کند که این الگو برای هر سیستمی و هر سازمانی، چه کوچک و چه بزرگ، حتی در سطح یک حکومت یا دولت قابل اجراء است (ذوالفقارزاده و نوروزی، ۱۳۹۱). گرچه کلیت ساختار مدل سیستم مانا همانند سایر مدل‌های سیستمی سلسله مراتبی است، ساختار آن شامل شبکه‌های به هم تنیده است. زیرسیستم‌های مدل سیستم مانا عبارت از موارد زیر است:

۱. زیرسیستم یک (عملیات/اجرا): این زیرسیستم شامل فعالیت‌ها و فرایندهای اصلی و هر فرآیند اصلی دارای کارکردی مدیریتی است و زیرسیستم اجرائی نامیده می‌شود (پریس، شاو و هایاشی، ۲۰۱۳) و مسئول تولید و تحویل خدمات سازمان به محیط مربوطه است.
۲. زیرسیستم دو (هماهنگی): نقش نظارت مستقیم و سرپرستی بر عملکرد سیستم‌های عملیاتی و کنترل ناخودآگاه مستقل را ایفا می‌کند. در حقیقت کارکردهای مدیریتی مستقل هر فعالیت

¹ Ototsky

² Preece, Shaw & Hayashi

اصلی را هماهنگ و بی‌ثباتی ناشی از اختلاف و ناسازگاری بین اجزای سیستم یک را تعدیل می‌کند (کاولک و وستل، ۱۹۹۹).

۳. زیرسیستم سه (انسجام / کنترل): مسئولیت کنترل زیرسیستم یک برای جلوگیری از تخطی از مرز سیستم و کنترل مرکزی اعمال جاری و درونی سیستم را بر عهده دارد؛ این عملکرد سطح عملیاتی را کنترل می‌کند و وظیفه نه سیاستگذاری بلکه پیاده‌سازی سیاست‌هاست (هاچیسون و وارن، ۲۰۰۲).

زیرسیستم سه* (کنترل عملیاتی / ممیزی): بازوی کنترلی زیرسیستم سه و خارج از ستون فرماندهی قرار دارد که آنرا سیستم ممیزی می‌نامیم و در حقیقت با انجام برخی بازرسی‌های پراکنده و اعتبارسنجی اطلاعات ارسالی در ستون فرماندهی بر انعطاف‌پذیری بیشتر و تحویل به موقع تأکید دارد.

۴. زیرسیستم چهار (هوشمندی / توسعه): چالش‌ها و فرصت‌های محیط داخلی و خارجی سیستم را شناسایی و این اطلاعات را به زیر سیستم سه منتقل می‌کند. جنس تصمیمات آن راهبردی و بلندمدت است و از طریق تعامل مداوم با محیط خارجی نیازمندی‌های سیستم اصلی را برای رشد و توسعه مشخص می‌کند. بنابراین به سیستم کمک می‌کند تا برای آینده برنامه‌های لازم را اتخاذ و بقاء را تضمین نماید (کاریدا، کولاکیس و کیونتوزیس، ۲۰۰۱).

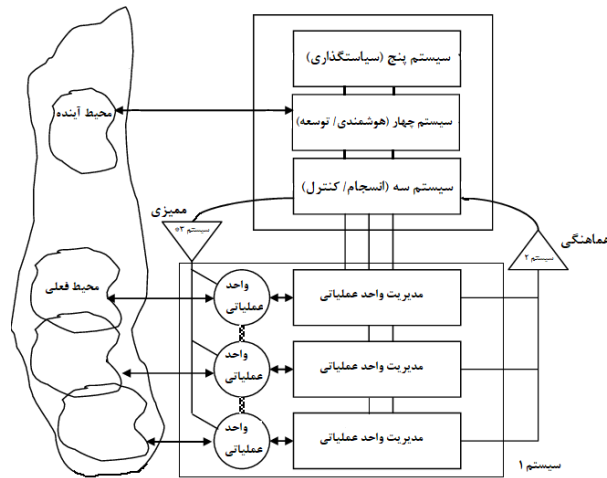
۵. زیرسیستم پنج (سیاستگذاری): نقش اصلی فرماندهی را ایفا می‌کند و سیاستگذاری و هدفگذاری‌های کلان را انجام می‌دهد و وظیفه آن ایجاد تعادل بین حال و آینده سازمان است. دارای بیشترین حد اختیار در سازمان است و تنها بخشی است که ظرفیت کنترل تعامل روابط بین زیرسیستم سه و چهار را دارد. این زیرسیستم بین تمایل زیرسیستم چهار به تغییر مقابل نوسانات محیط و تمایل زیرسیستم سه به قانونمند و با ثبات کردن برای حفظ توان انجام فعالیت‌های اصلی تعادل برقرار می‌کند (پرز ریوس، ۲۰۱۲).

¹ Kawalek & Wastell

² Hutchinson & Warren

³ Karyda, Kokolakis & Kiountouzis

⁴ Pérez-Ríos



شکل ۱. مدل سیستم‌های مانا

رویکردی که جهت طراحی ساختار در این شرایط انتخاب می‌شود باید بتواند پیچیدگی دورنی و بیرونی را درک کند. در واقع، اجزای ساختار باید به گونه‌ای انتخاب شوند که ضمن حفظ سازگاری داخلی یا هماهنگی، با وضع سازمان، محیط فعالیت و نظام مورد بهره‌گیری و همانندهای آن سازگار باشد (مینتزبرگ، ۱۳۹۳، ۲۱). مدل سیستم‌های مانا قابل تطبیق با هر سازمان پیچیده در هر زمان و مکانی است؛ چرا که این مدل در واقع نگاهی جامع و سیستمی به محیط، منابع سازمان و ارتباطاتی است که بین سطوح سازمانی آن وجود دارد (اسپجو، ۲۰۰۳) و هدف غایی آن تضمین «انعطاف در عین کنترل»، «آینده‌گرایی در عین توجه به امروز» و «تأمین اهداف در عین موجودیت واحدهای مستقل اجرائی» برای پایایی هرچه بیشتر سیستم است. بنابراین، به نظر می‌رسد بتوان این مدل را بومی کرد و حتی در اداره نهادهای ایرانی - اسلامی نیز به کار گرفت.

پس از کارهای اولیه بیر در این حوزه، پژوهشگران دیگری نیز پژوهش‌های خود را در این زمینه آغاز کردند. اسپینو و هارندن^۱ در سال ۱۹۸۹ کتابی^۲ را در این زمینه منتشر کردند که شامل مطالعات موردی در حوزه‌هایی مانند رسانه، شرکت‌های تولیدی و شبکه‌های آموزشی بوده. در سال ۲۰۰۳ جکسون یک فصل از کتاب خود را به مفاهیم سایبرنتیک سازمانی و مدل سیستم مانا اختصاص داد و همچنین به بررسی یک مثال عملی در حوزه زیست‌بوم منطقه‌ای پرداخت. شوانینگر^۳ (۲۰۰۴) از

^۱ Espejo R., Harnden R.

^۲ The viable system model: Interpretation & application of Stafford Beer's VSM

^۳ Schwaninger

صاحب‌نظران مطرح در حوزه مدل سیستم‌های مانا در پژوهشی به بررسی مفاهیم مدل سیستم‌های مانا پرداخت و نقش سایبرنتیک و مدل سیستم‌های مانا را در رشد و توسعه سازمان‌ها و جامعه بررسی کرده است. اسپیجو و ریز در سال ۲۰۱۱ کتابی را منتشر نمودند که در آن به بررسی عمیق مفاهیم مدل سیستم مانا پرداختند. پرز ریوس از صاحب‌نظران حوزه سیستم‌های مانا در سال ۲۰۱۲ با انتشار کتابی^۲ به بررسی مفاهیم مدل سیستم‌های مانا و همچنین ارائه روش‌شناسی کاملی جهت استفاده از این مدل در سازمان‌ها پرداخت.

اما عمده پژوهش‌ها در رابطه با مدل سیستم مانا مربوط به کاربرد این مدل در بررسی مسائل سازمانی است، که از میان آنها میتوان به سزارینو و بلترن^۳ (۲۰۰۹)، براکلسی و کامینگز^۴ (۱۹۹۶)، جی‌مور، بارتل و کیسلینگ^۵ (۲۰۱۰)، بن‌علی (۲۰۱۱)، ابوشما و همکاران^۶ (۲۰۱۸)، رضایی، آذر، مقبل و دهقان (۱۳۹۷)، مسلمانی، آذر، معزز و ارسطا (۱۳۹۸)، ذوالفقارزاده و نوروزی (۱۳۹۸)، رحیمیان (۱۳۹۶)، وحیدی‌منفرد و احمدی (۱۳۹۶)، ابویی اردکان، پورعزت و پیران نژاد (۱۳۸۵) اشاره کرد.

در حوزه نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران تعداد معدودی پژوهش صورت گرفته از جمله فاطمی‌زاده (۱۳۸۹)، مرکز افکارسنجی و رصد فرهنگی پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی (۱۳۹۲)، صحاف و مهدیان‌پور (۱۳۹۳) که عمدتاً پیمایش‌های توصیفی هستند.

۳. روش پژوهش

در طراحی ساختار سازمانی و مدل‌سازی سیستم‌های مانا سه روش عمده وجود دارد:

الف. روش‌شناسی جکسون (۲۰۰۳): در این روش سه گام اساسی (۱) شناسایی سیستم؛ (۲)

عارضه‌یابی سیستم؛ و (۳) کنترل کانال‌های ارتباطی و خطاهای پرتکرار هستند.

ب: روش‌شناسی ویپلین: این روش توسط اسپیجو و ریز (۲۰۱۱) مطرح شد. گام‌های اساسی این

روش به ترتیب به این شرح است: (۱) نام‌گذاری سیستم؛ (۲) مدل‌سازی ساختاری؛ (۳)

ازهم‌گشودن پیچیدگی؛ (۴) توزیع اختیارات؛ و (۵) عارضه‌یابی و طراحی مکانیسم‌های ساختاری.

¹ Pérez Ríos

² Design and Diagnosis for Sustainable Organizations

³ Cezarino & Beltran

⁴ Cumming

⁵ Gmür, Bartelt, & Kissling

⁶ Aboushama, Ragab, Ragheb, & Abdelbaray

ج: روش‌شناسی پرس ریوس^۱ (۲۰۱۲): ریوس برای ارائه روش‌شناسی خود پنج گام را طراحی می‌کند: (۱) بازشناسی هویت و تعیین محیط؛ (۲) ازهم‌گشودن پیچیدگی؛ (۳) انتخاب سیستم کانونی و بررسی زیرسیستم؛ (۴) شناسایی آسیب‌های کارکردی و (۵) شناسایی آسیب‌های سیستم‌های اطلاعاتی و کانال‌های ارتباطی.

هر یک از سه روش جکسون، ویپلین و ریوس دارای نقاط ضعف و قوت هستند که برخی از پژوهشگران برای ارائه مدل مانا برای سازمان‌ها و سیستم‌ها و عارضه‌یابی‌های آنها یا یکی از روش‌ها را به کار می‌گیرند و یا از تلفیق بخش‌های مختلف این روش‌ها استفاده می‌کنند. در این پژوهش با استفاده از تلفیق گام‌های اول هر سه روش‌شناسی برای تعریف و تعیین هویت نمایشگاه با مطالعه اسناد بالادستی و آیین‌نامه‌ها و گزارش‌ها مدیریتی نمایشگاه استفاده می‌شود. در ادامه از مدل‌سازی ساختاری، آشکارسازی پیچیدگی و توزیع اختیارات روش ویپلین استفاده و در نهایت، با توجه به مراحل پیشین و استفاده از سیاهه و ارسی پیشنهادی جکسون ساختار نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران در قالب پنج زیرسیستم مدل سیستم‌های مانا ارائه و عارضه‌یابی می‌شود. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با تعداد نه نفر از مدیران ادوار نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران استفاده می‌شود که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند.

۴. یافته‌های پژوهش

به گفته پرز ریوس (۲۰۱۲) پاسخ به دو پرسش بیانگر هویت سازمان و یا سیستم مورد بررسی است: (۱) سازمان یا سیستم چیست؟ (۲) سازمان یا سیستم چه نیست؟ پاسخ این سؤالات نشان‌دهنده این مطلب است که سیستم متعلق به چه محیط و بخشی است و به چه محیطی تعلق ندارد.

جدول ۱. هویت نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران

سؤالات	پاسخ
نمایشگاه چیست؟	نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران به عنوان مهمترین رویداد فرهنگی جمهوری اسلامی ایران در حوزه کتاب و نشر بین‌الملل است. نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران زمینه‌ای برای تحقق بند (۱۲) قانون اهداف و وظایف وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی فراهم آورده تا «تقویت روح تحقیق، تنوع و ابتکار در تمام زمینه‌های فرهنگی و هنر اسلامی و ایرانی از طریق تشویق و حمایت نویسندگان، شعراء، ادبا، هنرمندان و معرفی بزرگداشت علما، عرفا و شخصیت‌های فرهنگی جهان اسلام

^۱ Perez Rios

و تولید و نشر آثار مربوط به آنان و همچنین پرورش استعدادها و ذوق فرهنگی و هنری افراد» به بهترین وجه به سایر ملل جهان نیز معرفی شود؛	
نمایشگاه به حیطه‌هایی خارج از اهداف و وظایف و مأموریت خود ورود نمی‌کند و به جز مسئولیت حرفه‌ای خود که در بخش چستی به آن اشاره شد انجام نمی‌دهد.	نمایشگاه چه نیست و نمی‌خواهد باشد؟
نمایشگاه فاقد برنامه راهبردی و بیانه مأموریت و چشم‌انداز است.	نمایشگاه می‌خواهد چه باشد؟

در آیین‌نامه برگزاری نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران اهداف آرمانی، اصلی و ویژه به این شرح بیان شده است؛

الف. هدف آرمانی: گسترش فرهنگ ایرانی-اسلامی کتاب و کتاب‌خوانی مبتنی بر اقتصاد فرهنگ صنعت نشر کتاب در عرصه داخلی و بین‌المللی؛

ب. هدف اصلی: برگزاری سالیانه نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران با رشد نسبی کیفی و کمی صنعت نشر کشور؛

ج. اهداف ویژه: ۱. تعامل صنعت نشر داخلی با صنعت نشر بین‌الملل؛ ۲. گسترش فرهنگ کتاب و کتاب‌خوانی در کشور.

معاونت امور فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی طی یک بررسی و بازنگری در اهداف و سیاست‌های نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران این اهداف و سیاست‌ها را به این شرح بیان کرده است؛

جدول ۲. اهداف و سیاست‌های نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران

سیاست‌ها	اهداف	ردیف
کاهش هزینه‌های برگزاری نمایشگاه و استفاده بهینه از امکانات موجود؛ بهره‌گیری از ظرفیت‌های اعتبار (برند) نمایشگاه برای اقتصادی‌تر کردن نمایشگاه؛ ساماندهی پارانه‌ها و سیاست‌های حمایتی؛	ایجاد فرصت‌های اقتصادی مناسب برای همه حلقه‌های نشر	۱
مشارکت همه ارکان و کنشگران صنعت نشر در برگزاری نمایشگاه؛ کاهش تصدی‌گری دولت و واگذاری مدیریت و اجرای نمایشگاه به تشکل‌های نشر و مشارکت آنها در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی؛ ارتقای آموزش و انتقال تجربه‌های ارکان صنعت نشر؛ حمایت از نشر دیجیتال و صورت‌های جدید کتاب و استفاده هوشمندانه از فناوری‌های نوین در عرصه کتاب؛	عرضه ابتکارات، مزیت‌های رقابتی و ظرفیت‌های همه ارکان و کنشگران صنعت نشر کشور اعم از پدیدآورندگان، ناشران، توزیع‌کنندگان، ترویج‌کنندگان و کتابفروشان	۲
تقویت جنبه‌های نمایشگاهی و فاصله گرفتن از شیوه فروشگاهی؛ توانمندسازی بخش‌های خصوصی و تشکل‌های نشر به عنوان محرک اصلی رشد فرهنگی کشور؛	تقویت حضور صنعت نشر ایران در مبادلات فرهنگی و تجاری بین‌المللی (دیپلماسی فرهنگی)	۳

اصلاح رویکرد اقتصادی نمایشگاه، کاهش سهم خرده‌فروشی و افزایش سهم کلی‌فروشی و فروش امتیاز کتاب در نمایشگاه؛ کمک به صنعت نشر ایران در مبادلات فرهنگی و بازار جهانی نشر و استفاده از ظرفیت نمایشگاه برای توسعه ارتباطات بین‌المللی (دیپلماسی فرهنگی)؛		
تقویت جنبه‌هایی از نمایشگاه که امکان حضور مردم و بخصوص خانواده‌ها را افزایش می‌دهد؛ بهره‌گیری از ظرفیت نهادهای خیریه و داوطلب مردمی در نمایشگاه به منظور کمک به ترویج کتاب‌خوانی؛ استفاده از ظرفیت‌های نمایشگاه برای ترویج کتاب و کتاب‌خوانی بین مردم و طرح مسائل و مشکلات حوزه کتاب میان سیاستگذاران و نخبگان؛	ترویج کتاب و کتاب‌خوانی	۴
پرداش اطلاعات و داده‌های نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران و مدیریت آن، به گونه‌ای که برای دست‌اندرکاران نشر مفید و قابل استفاده باشد؛ کوچک‌سازی و چابک‌سازی ساختار نمایشگاه؛ طراحی هویت بصری ثابت و یکپارچه (شامل رنگ، فونت و...) برای تمامی فعالیت‌های نمایشگاه به منظور کمک به اعتبار (برند) نمایشگاه با توجه به استانداردهای بین‌المللی در طراحی هویت بصری و مسائل زیبایی‌شناسی نمایشگاه؛	دسترسی آسان مشتریان و علاقه‌مندان به تازه‌های کتاب	۵

بررسی‌ها حاکی از این بود که هنوز برخی از سیاست‌های ابلاغ‌شده در نمایشگاه مانند ساماندهی یارانه‌ها و سیاست‌های حمایتی، کاهش تصدی‌گری دولت و واگذاری به تشکل‌های نشر و مشارکت آنها در سیاستگذاری و برنامه‌ریزی، تقویت جنبه‌های نمایشگاهی و فاصله گرفتن از شیوه‌فروشگاهی، اصلاح رویکرد اقتصادی نمایشگاه، کاهش سهم خرده‌فروشی و افزایش سهم کلی‌فروشی و فروش امتیاز کتاب، بهره‌گیری از ظرفیت نهادهای خیریه و داوطلب در نمایشگاه به منظور کمک به ترویج کتاب‌خوانی و پردازش اطلاعات و داده‌های نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران و مدیریت آن اجرائی نشده‌اند. یافته‌های حاصل از بررسی محیط نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران از این قرار است؛

جدول ۳. محیط نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران

محیط اقتصادی	محیط اجتماعی و جمعیتی	محیط سیاسی / محیط نهادی	محیط آموزشی
<ul style="list-style-type: none"> - تخصیص بودجه - گردش مالی کلان - اثرگذاری در اقتصاد نشر - سیاست‌های حمایتی از ناشران (یارانه‌های نشر) 	<ul style="list-style-type: none"> - نویسندگان - ناشران و تشکل‌های نشر داخلی - ناشران و تشکل‌های نشر خارجی - سازمان‌ها و نهادهای شرکت‌کننده - بازدیدکنندگان 	<p>محیط سیاسی:</p> <ul style="list-style-type: none"> • سیاست‌های کلان فرهنگی • نهادهای امنیتی تأثیرگذار و تعیین‌کننده <p>محیط نهادی:</p> <ul style="list-style-type: none"> • وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی 	<ul style="list-style-type: none"> - حضور ناشران آموزشی و دانشگاهی - عرضه کتب آموزشی - مراجعه دانش‌آموزان و دانشجویان و اساتید و ... - برنامه‌های جنبی آموزشی

	<ul style="list-style-type: none"> • موسسه نمایشگاه‌ها • تشکل‌های نشر داخلی و خارجی 		<ul style="list-style-type: none"> - حمایت از بازدیدکنندگان (بن کارت) - مشارکت نهادهای اقتصادی (بانک‌ها)
محیط زیست	محیط قانونی	محیط فنی	محیط جغرافیایی
مجموعه محیط زیست تهران	<ul style="list-style-type: none"> - قوانین و کنوانسیون‌های نشر بین‌المللی - کلیه قوانین مرتبط با نشر در کشور - قانون اهداف و وظایف وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی - آیین‌نامه برگزاری نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران 	<ul style="list-style-type: none"> - وبگاه اطلاع‌رسانی - وبگاه ثبت‌نام ناشران - وبگاه یارانه‌ها - سامانه‌های مالی و اداری 	<ul style="list-style-type: none"> - منطقه‌ای ملی - بین‌المللی

فرایند تبدیل و از هم گشودن پیچیدگی

در یک تقسیم‌بندی کلی، فعالیت‌های نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران را می‌توان به دو دسته فعالیت‌های اصلی و کارکردهای نظارتی / پشتیبانی تقسیم کرد که فعالیت‌های اصلی توسط کمیته ناشران داخلی، کمیته ناشران خارجی، بخش امور بین‌الملل و کمیته فعالیت‌های علمی و فرهنگی انجام می‌شود و کمیته‌های اجرائی و پشتیبانی، اداری و مالی، روابط عمومی، اطلاع‌رسانی، حراست، و شورای نظارت و ارزیابی، هیئت رسیدگی به تخلفات، شورای برنامه‌ریزی، کارگروه مشترک بازرگانی و کمیسیون معاملات فعالیت‌هایی که کارکرد نظارتی / پشتیبانی دارند را انجام می‌دهند.

جدول ۴. فعالیت‌های نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران

کارکردهای نظارتی / پشتیبانی	فعالیت‌های اصلی
فعالیت‌های اجرائی و رفاهی	فعالیت‌های مربوط به ناشران داخلی
فعالیت‌های اداری و مالی	فعالیت‌های مربوط به ناشران خارجی
روابط عمومی، اطلاع‌رسانی، حراست	فعالیت‌های مربوط به امور بین‌الملل
نظارت و ارزیابی، رسیدگی به تخلفات، برنامه‌ریزی	فعالیت‌های علمی و فرهنگی

از هم گشودن اجزا و تفکیک فعالیت‌های اصلی در نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران موجب کاهش پیچیدگی می‌شود که در روش ویپلن برای این منظور به استفاده از محرک‌هایی نظیر تکنولوژی و مشتری / تأمین‌کننده توصیه شده است. با استفاده از این محرک‌ها می‌توان از زاویه‌های مختلف فرایند تبدیل را بررسی کرد.

جدول ۵. ورودی و خروجی نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران

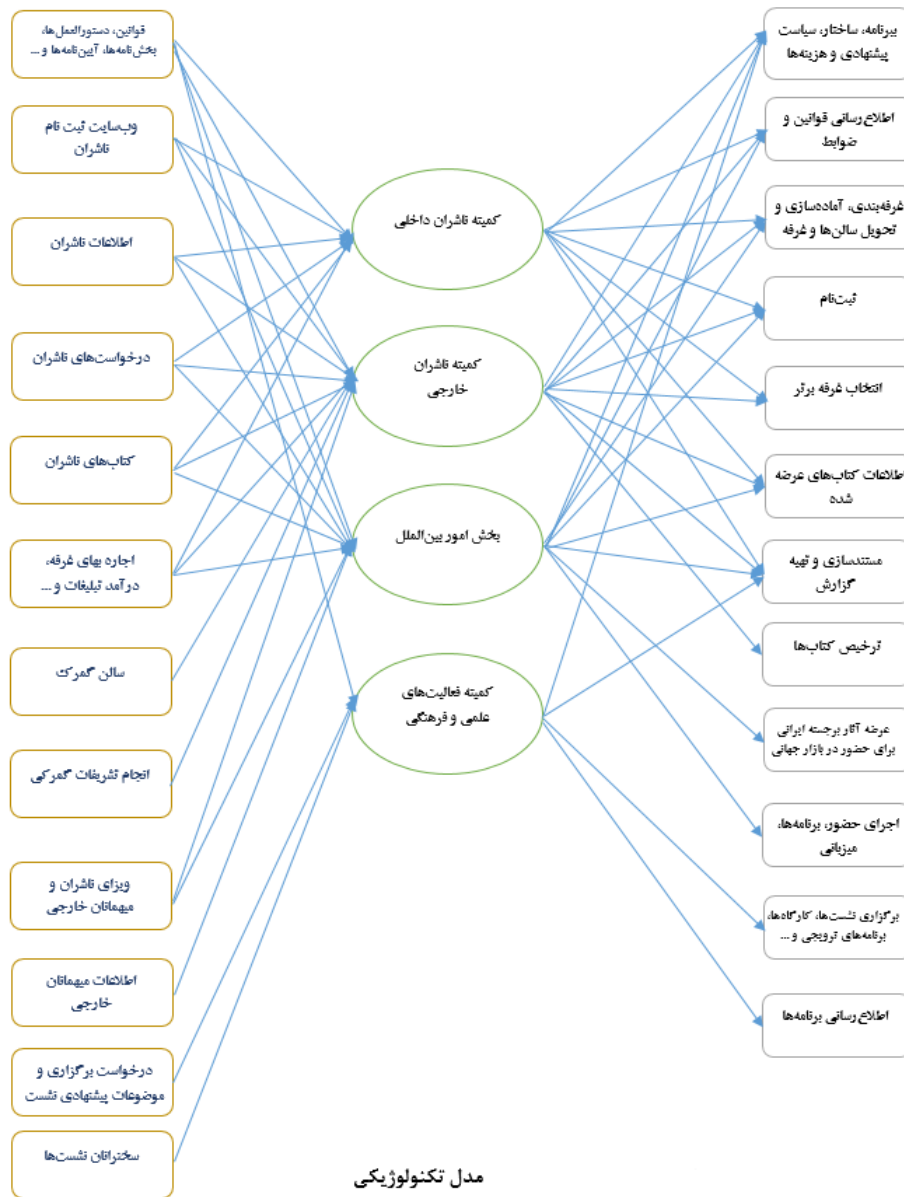
توضیحات	فرایند تبدیل
ورودی: نیاز به برگزاری سالانه نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران خروجی: برگزاری سالانه نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران	چه ورودی‌هایی به چه خروجی‌هایی تبدیل می‌شود؟

جدول ۶. فعالیت‌های اصلی نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران

عنوان	ورودی	تأمین‌کننده	خروجی	دریافت‌کننده
فعالیت‌های مربوط به ناشران داخلی	مقررات، دستورالعمل‌ها، بخش‌نامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و ... وبگاه ثبت نام ناشران درخواست‌های ناشران اطلاعات ناشران کتاب‌های ناشران اجاره بهای غرفه درآمد از ناحیه تبلیغات	شورای سیاست‌گذاری و شورای برنامه‌ریزی کمیته اجرایی و پشتیبانی بخش سایت و فضای مجازی ناشران و سازمان‌ها و اصناف	برنامه، ساختار و سیاست پیشنهادی و هزینه‌های پیش‌بینی شده اطلاع‌رسانی قوانین و ضوابط ثبت نام غرفه‌بندی، آماده‌سازی و تحویل سالن‌ها و غرفه به ناشران اطلاعات کتاب‌های عرضه شده انتخاب غرفه برتر گزارش روزانه جهت درج در بولتن مستند سازی و تهیه گزارش روزانه و نهایی	شورای برنامه‌ریزی ناشران کمیته اطلاع‌رسانی کمیته روابط عمومی معاون اجرایی و رئیس نمایشگاه
فعالیت‌های مربوط به ناشران خارجی	مقررات، دستورالعمل‌ها، بخش‌نامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و ... وبگاه نمایشگاه درخواست‌های ثبت نام ناشران اطلاعات ناشران تأمین سالن گمرک انجام تشریفات گمرکی کتاب‌های خارجی وصول عوارض، خدمات گمرکی، اجاره بهای غرفه دریافت ویزا برای ناشران	شورای سیاست‌گذاری و شورای برنامه‌ریزی کمیته اجرایی و پشتیبانی، حراست بخش سایت و فضای مجازی ناشران خارجی و بنگاه‌ها گمرک جمهوری اسلامی ایران وزارت امور خارجه	برنامه، ساختار و سیاست پیشنهادی و هزینه‌های پیش‌بینی شده اطلاع‌رسانی قوانین و ضوابط ثبت نام غرفه‌بندی، آماده‌سازی و تحویل سالن‌ها و غرفه به ناشران ترخیص کتاب‌ها اطلاعات کتاب‌های عرضه شده انتخاب غرفه برتر گزارش روزانه جهت درج در بولتن مستند سازی و تهیه گزارش روزانه و نهایی	شورای برنامه‌ریزی ناشران کمیته اطلاع‌رسانی کمیته روابط عمومی معاون اجرایی و رئیس نمایشگاه
فعالیت‌های مربوط به امور بین‌الملل	مقررات، دستورالعمل‌ها، بخش‌نامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و ... دریافت و بررسی درخواست متقاضیان درخواست ثبت نام اطلاعات ناشران	شورای سیاست‌گذاری و شورای برنامه‌ریزی کمیته اجرایی و پشتیبانی کشورها، رایزنی‌های فرهنگی، اتحادیه‌ها	برنامه، ساختار و سیاست پیشنهادی و هزینه‌های پیش‌بینی شده اطلاع‌رسانی مقررات و ضوابط غرفه‌بندی، آماده‌سازی و تحویل سالن‌ها و غرفه	شورای برنامه‌ریزی ناشران و آژانس‌های ادبی، کشورها، اتحادیه‌ها، رایزنی‌ها شهر و کشور مهمان ویژه، رؤسای نمایشگاه‌های کتاب

کشورها، چهره‌ها و شخصیت‌های خارجی کمیته روابط عمومی معاون اجرایی و رئیس نمایشگاه	مستند سازی و تهیه گزارش روزانه و نهایی گزارش روزانه جهت درج در بولتن ثبت نام اجرای حضور، برنامه‌ها، میزبانی معرفی و عرضه آثار برجسته ایرانی برای حضور در بازار جهانی	ناشران و آژانس‌های ادبی و نویسندگان وزارت امور خارجه	اطلاعات میهمانان خارجی اطلاعات کتاب‌های ایرانی مناسب ترجمه دریافت ویزا اجاره بهای غرفه	
شورای برنامه‌ریزی ناشران، بازدیدکنندگان، علاقمندان، افراد ذی‌ربط کمیته روابط عمومی معاون اجرایی و رئیس نمایشگاه	برنامه، ساختار و سیاست پیشنهادی و هزینه‌های پیش‌بینی شده مستند سازی و تهیه گزارش روزانه و نهایی گزارش روزانه جهت درج در بولتن اطلاع‌رسانی فعالیت‌ها برگزاری نشست‌ها، کارگاه‌ها، برنامه‌های ترویجی و ...	شورای سیاست‌گذاری و شورای برنامه‌ریزی کمیته اجرایی و پشتیبانی دانشگاه‌ها، مراکز پژوهشی، ناشران، نویسندگان، تشکل‌های نشر، دستگاه‌ها و نهادها	مقررات، دستورالعمل‌ها، بخش‌نامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و ... تحويل گرفتن فضای اختصاص یافته برای سراها موضوعات پیشنهادی برگزاری نشست سخنرانان نشست‌ها درخواست برگزاری نشست	فعالیت‌های علمی و فرهنگی

در نهایت دو مدل تکنولوژی و مشتری-تأمین‌کننده به این شکل ترسیم می‌شود؛



شکل ۲. مدل تکنولوژیکی ساختار نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران



مدل مشتری تأمین‌کننده

شکل ۳. مدل مشتری-تأمین‌کننده نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران

بررسی زیرسیستم ۱

اجزای زیرسیستم یک که همان واحدهای عملیاتی (کمیته ناشران داخلی، کمیته ناشران خارجی، بخش امور بین‌الملل و کمیته فعالیت‌های علمی و فرهنگی) و مدیریت واحدهای عملیاتی هستند به همراه محیط اختصاصی هر کدام از این قرار هستند؛

جدول ۲. زیرسیستم ۱ نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران

شاخص‌های عملکرد	محیط اختصاصی	مدیریت واحد عملیاتی	واحد عملیاتی	
رعایت شرایط ثبت نام و حضور ناشران رعایت ضوابط انتخاب میهمان ویژه رعایت ضوابط حضور در بازار جهانی رعایت ضوابط تخصیص و تحویل غرفه اجرای صحیح ارزیابی کتب خارجی رعایت معیارهای ارزیابی و انتخاب غرفه برتر	ناشران داخلی	مدیر کمیته ناشران داخلی	عمومی دانشگاهی آموزشی کودک و نوجوان الکترونیک	کمیته ناشران داخلی
رعایت ضوابط ارائه خدمات گمرکی انطباق با سیاست‌های کلان نمایشگاه رعایت سقف بودجه کمیته رعایت جداول زمانی تعیین شده اطلاع‌رسانی دقیق، شفاف، کاربردی، به موقع	ناشران داخلی و خارجی، آژانس‌های ادبی، کشورها و ریزنی‌ها، اتحادیه‌ها و ...	مدیر کمیته ناشران خارجی	کتب لاتین کتب عربی کشورها و ملل بازار جهانی کتاب میهمان ویژه	کمیته ناشران خارجی
	دانشگاه‌ها، مراکز پژوهشی، ناشران، نویسندگان، تشکل‌های نشر، دستگاه‌ها و نهادها، بازدیدکنندگان	مدیر کمیته فعالیت‌های علمی و فرهنگی		کمیته فعالیت‌های علمی و فرهنگی

بر اساس نظرات مصاحبه‌شوندگان ماهیت، وظایف و عملکرد بخش امور بین‌الملل به گونه‌ای است که بخشی از وظایف آن متعلق به کمیته ناشران خارجی و بخشی دیگر متعلق به کمیته فعالیت‌های علمی و فرهنگی است و می‌توان این بخش را در دو کمیته دیگر ادغام کرد و این امر کمک بسیاری به تقویت هویت دو کمیته ناشران خارجی و فعالیت‌های علمی و فرهنگی می‌کند.

بررسی زیرسیستم ۲

بر اساس بررسی‌های انجام شده اجزای گوناگون سیستم ۲ را که برای حصول اطمینان از هماهنگی و همسویی و کاهش تعارض ضرورت دارند عبارت‌اند از؛

سیاست‌ها و راهبردهای نمایشگاه؛ آیین‌نامه برگزاری نمایشگاه؛ مقررات و ضوابط حضور ناشران در نمایشگاه؛ شیوه‌نامه ارزیابی کتب خارجی؛ دستورالعمل ارائه خدمات گمرکی؛ شیوه‌نامه انتخاب غرفه‌های برتر؛ شیوه‌نامه تبلیغات و بازرگانی؛ شیوه‌نامه اجرائی طرح بورسیه نمایشگاه؛ شیوه‌نامه تنخواه گردان؛ شرح وظایف کمیته‌ها.

مصاحبه‌شوندگان اعتقاد دارند که توجه و پایبندی به اجزای زیرسیستم دوضمن ایجاد نظم و یکپارچگی موجب تسهیل امور و فعالیت‌ها می‌شود. همچنین معتقدند که مهمترین عامل ایجاد نابسامانی و تعارض تغییرات دائمی مکان برگزاری نمایشگاه و فقدان مکان اختصاصی مناسب و دارای استانداردهای نمایشگاهی است. مکان برگزاری نمایشگاه تأثیر زیادی در هزینه‌ها و برنامه‌های اجرائی دارد چرا که گاهی برگزارکنندگان را مجبور به چشم‌پوشی از برخی اهداف و برنامه‌ها می‌کند و باعث تحمیل بسیاری از هزینه‌ها می‌شود که با داشتن مکان استاندارد و ثابت این مشکلات برطرف می‌شود.

بررسی زیرسیستم ۳

قائم‌مقام و معاون اجرائی نمایشگاه که اداره کلیه امور اجرائی نمایشگاه و ایجاد هماهنگی‌های لازم و اجرائی کردن سیاست‌های ابلاغ شده از سوی شورای سیاست‌گذاری و مدیریت و نظارت عمومی بر فعالیت‌های بخش‌های مختلف نمایشگاه را به عهده دارد، در حکم زیرسیستم سه فعالیت می‌کند و به منظور کمک به آن برای انجام وظایفش ابزار و راه‌کارهایی باید به کار گرفته شود مانند تمامی اجزای زیرسیستم دو، فرایند نظارت توسط زیرسیستم سه* که باید از طریق شورای نظارت و ارزیابی انجام شود، شبکه ارتباطی کارآمد و سریع و نیروهای خبره و با تجربه. مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که به جز مورد اول، یعنی اجزای زیرسیستم دو، بقیه موارد به درستی عمل نمی‌کنند. نیروی انسانی معمولاً در طول کار تجربه و خبرگی لازم را پیدا می‌کند نه از قبل و تجارب افراد با خروج از سیستم از دست می‌رود و ثبت و ضبط نمی‌شود تا در اختیار دیگران قرار گیرد. شورای نظارت تنها نظارت محتوایی بر کتاب‌های عرضه شده توسط ناشران دارد نه نظارت عملکردی و عملیاتی بر فرایندهای نمایشگاه و این نهاد نظارتی نیز ذیل زیرسیستم سه قرار ندارد و کانال ارتباطی لازم موجود نیست. به دلیل موقتی و مقطعی بودن فعالیت نمایشگاه سیستم اطلاعاتی و ارتباطی یکپارچه بین بخش‌های مختلف نمایشگاه وجود ندارد و در بسیاری مواقع دسترسی سریع و راحت به سوابق کاری نمایشگاه وجود ندارد.

بررسی زیرسیستم ۳*

شورای نظارت و ارزیابی با پایش مستمر عملکرد اجزای سیستم ۱ که همان کمیته‌های ناشران داخلی و خارجی، امور بین‌الملل و فعالیت‌های علمی و فرهنگی هستند، می‌تواند نقش سیستم سه* که همان سیستم میزبانی و بازوی کنترلی سیستم سه است را ایفا کند. اجرای شرح وظایف هر کمیته و مجموعه مصوبات شورای برنامه‌ریزی و کمیسیون معاملات، نظارت بر حسن اجرای مصوبات شورای سیاست‌گذاری، جمع‌آوری گزارش‌ها، اطلاعات و آمار مورد نیاز از کمیته‌ها و بخش‌های مختلف نمایشگاه و تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه گزارش به رئیس نمایشگاه موضوعاتی است که باید توسط زیرسیستم سه* نمایشگاه پایش شوند. نکته‌ای که در اینجا وجود دارد خلاصه شدن نظارت بر محتوای کتب عرضه شده و نبود پایش‌های فرایندی و عملکردی توسط این شورا و نبود سازوکار تعریف شده برای ارتباط و گزارش‌دهی مستقیم این شورا به زیرسیستم سه است. یعنی این شورا تنها بخشی از وظایف زیرسیستم سه* را انجام می‌دهد و نحوه ارتباط آن با زیرسیستم سه به درستی انجام نمی‌شود.

بررسی زیرسیستم ۴

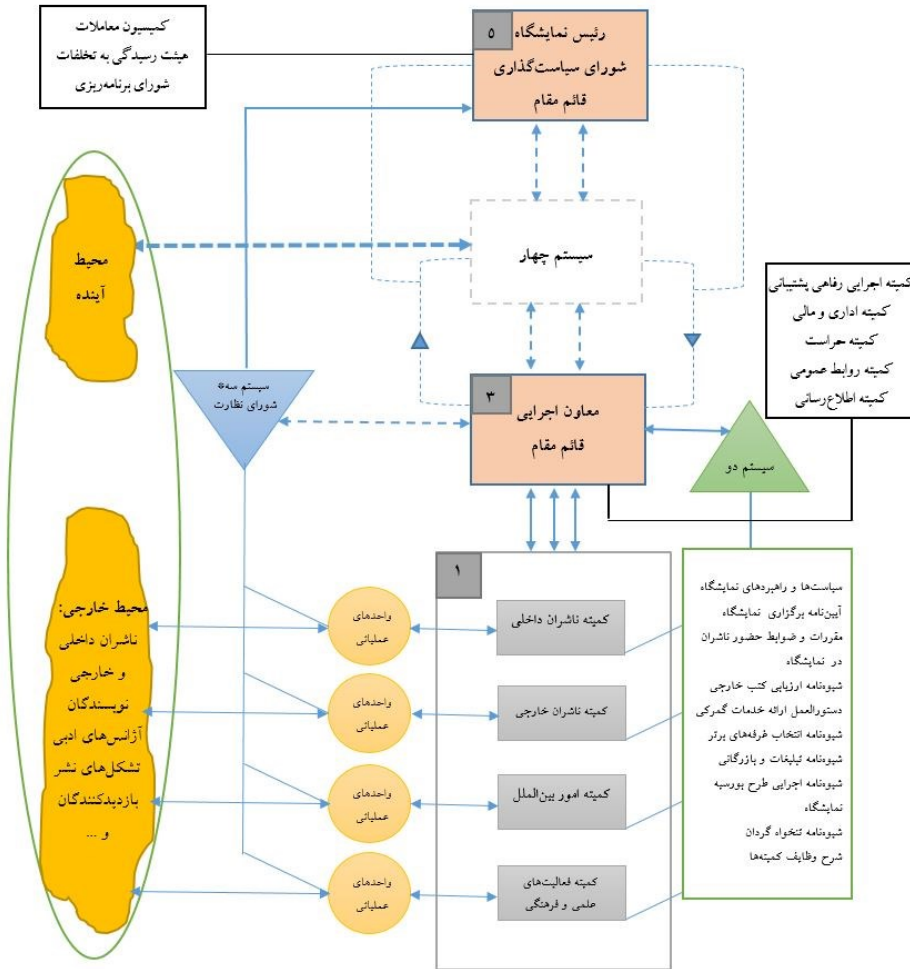
سیستمی با موجودیت مستقل و واحد که به طور خاص عهده‌دار انجام وظایفی چون برنامه‌ریزی استراتژیک، پایش محیط، تحقیقات بازار و نوآوری، مطالعات آینده و برخورد با پدیده‌ها و جریان‌ات نوظهور باشد و بتوان آن را به عنوان سیستم چهارم در نظر گرفت و عملکرد آن را ارزیابی کرد در ساختار نمایشگاه کتاب وجود ندارد که فعالیت‌های مرتبط با این سیستم را انجام دهد، بنابراین نبود زیرسیستم چهارم به عنوان ضعف عمومی سیستم مطرح است.

بررسی زیرسیستم ۵

معاون امور فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی که با حکم وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی به عنوان رئیس نمایشگاه انتخاب می‌شود و رئیس شورای سیاستگذاری نیز هست، مدیریت عالی و نظارت بر همه امور و بخش‌های نمایشگاه را بر عهده دارد. این نهاد به همراه شورای سیاستگذاری و قائم مقام نمایشگاه سیستم پنج یا همان سیستم سیاستگذاری است که تبیین سیاست‌های کلی نمایشگاه، تصویب برنامه‌ها و فعالیت‌های کلی نمایشگاه، نظارت عالی بر عملکرد نمایشگاه و تصمیم‌گیری و تصویب برنامه‌های ویژه در کنار سایر فعالیت‌های نمایشگاه حسب مناسبت‌های ویژه را عهده‌دار هستند.

به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان یکی از مسائل مهم در ساختار زیرسیستم پنج دائمی نبودن آن است. شورای سیاستگذاری هر ساله با ترکیب جدید و با فاصله زمانی یک تا دو ماه از زمان برگزاری نمایشگاه تشکیل جلسه می‌دهد و ترکیب اعضای آن به گونه‌ای است که نیمی از آن داخل ساختار وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و نیمی از آن افرادی از محیط خارج سیستم هستند و به دلیل در معرض رأی‌گیری قرار گرفتن تصمیمات امکان در صورت تعارض منافع باعث ایجاد بحث و حواشی نسبت به سیاست‌های مصوب شورا می‌شود.

با کنار هم قرار دادن بخش‌های مختلف ساختار نمایشگاه و جایگذاری هر کدام به عنوان زیرسیستم‌های پنج‌گانه شناسایی شده، در نهایت ساختار متناظر با مدل سیستم‌های مانا برای نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران به شکل زیر ترسیم شد؛



شکل ۵. ساختار نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران بر اساس مدل سیستم‌های مانا

۵. نتیجه‌گیری

ساختار سازمانی مناسب برای سازگاری با چالش‌های محیط درونی و بیرونی پیش روی سازمان کمک فراوانی به مدیران می‌کند. به اعتقاد جکسون (۲۰۰۳) سازمان می‌تواند با ساختاربندی خود با استفاده از مدل سیستم‌های مانا، به هماهنگی و تناسب با دگرگونی‌های محیط برسد و برای ذینفعان هویتی شفاف از خود تعریف کند. همچنین با استفاده از این مدل می‌توان از مسائل و مشکلات سازمان نظیر فقدان زیرسیستم‌ها، کارکرد نامناسب زیرسیستم‌ها، نبود ارتباط مناسب بین زیرسیستم‌ها و سیستم با محیط

خارجی و ... به فهم مشترکی دست یافت و برای رفع آن اقدام کرد. همچنین تبیین صحیح اهداف سازمان کمک شایانی به طراحی ساختار و فرایندهای مورد نیاز تحقق آن اهداف می‌کند. همانطور که اشاره شد این مدل قابلیت اجراء و به‌کارگیری در تمام سازمان‌ها را دارد.

در مطالعه حاضر از این مدل برای بررسی ساختار نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران استفاده شده است. نتایج به دست آمده بیان‌کننده این مطلب است که در ساختار نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران واحد مستقل و مجزایی به عنوان سیستم چهار (هوشمندی / توسعه) که وظیفه آن مدیریت امور مرتبط با آینده و محیط سیستم است وجود ندارد. فقدان سیستم چهار در نمایشگاه باعث ناتوانی در سازگاری با محیط در حال تغییر می‌شود. در غیاب این سیستم واحدی برای پایش و رصد محیط سیستم از طریق تعامل مداوم با محیط خارجی و شناسایی نیازمندی‌های سیستم اصلی برای رشد و توسعه وجود ندارد. همان‌طور که اشاره شد جنس تصمیمات این زیرسیستم راهبردی و بلندمدت است و به دلیل فقدان این سیستم در حال حاضر نمایشگاه فاقد برنامه راهبردی و بیانه مأموریت و چشم‌انداز است. از طرف دیگر این امر منجر به نبود کانال ارتباطی و اطلاعاتی لازم بین زیرسیستم چهار با زیرسیستم‌های سه و پنج و تأثیر بر عملکرد این دو سیستم می‌شود. نمایشگاه کتاب نیز مانند هر سازمان دیگری جهت حفظ پویایی باید قادر به مدیریت آینده سازمان همزمان با وضعیت فعلی باشد که این امر از طریق ارتباط بین زیرسیستم ۳ و ۴ انجام می‌شود و در غیاب زیرسیستم ۴ چنین ارتباطی در سیستم وجود ندارد. از طرفی نبود سازوکار مناسب برای دسترسی به اطلاعات کافی درباره محیط آینده که وظیفه زیرسیستم چهار است، سازوکار زیرسیستم ۵ در خصوص تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری مناسب را با مشکل روبه‌رو می‌کند که نمود این مشکل فقدان سند چشم‌انداز و برنامه‌ریزی استراتژیک نمایشگاه کتاب است.

علاوه بر این زیرسیستم سه* پایش‌های عملکردی و فرایندی لازم را انجام نمی‌دهد و تنها نظارت محتوایی بر کتب عرضه شده دارد و ارتباط لازم بین این زیرسیستم و زیرسیستم سه وجود ندارد و در عوض شاهد ارتباط مستقیم زیرسیستم ۳* و زیرسیستم پنج هستیم. یعنی شورای نظارت و ارزیابی با وجود اینکه قابلیت انجام وظایف زیرسیستم سه* را دارد اما نه تنها عملکرد لازم را ندارد بلکه نحوه ارتباط آن با زیرسیستم سه به درستی تعریف نشده است. در مجموع، این نواقص در سیستم نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران شناسایی شد:

- فقدان زیرسیستم چهار و کانال‌های ارتباطی آن

- عملکرد ناقص زیرسیستم سه*
 - فقدان کانال ارتباطی بین زیرسیستم سه و سه*
 - هم‌پوشانی بین عملکرد واحدهای عملیاتی زیرسیستم یک
 - فقدان برخی اجزای ضروری در زیرسیستم دو
 - تقسیم عملکرد زیرسیستم سه بین قائم‌مقام و معاون اجرایی و گسست کانال‌های ارتباطی
 - مقطعی بودن فعالیت‌های زیرسیستم‌ها
 - فقدان سامانه‌های اطلاعاتی و ارتباطی درون سازمانی
- نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران به منظور دستیابی به مانایی نیازمند رفع نواقص شناسایی شده موجود و ایجاد ساختار متناسب با مدل سیستم‌های مانا است تا بتواند علی‌رغم تمامی تغییرات محیطی اجتناب ناپذیر، به عنوان یک موجودیت مستقل در طول زمان به مانایی و بقاء دست یابد.

۶. منابع

- ابویی اردکان، محمد، علی اصغر پورعزت، و علی پیران‌نژاد (۱۳۸۵). کاربرد مدل سیستم‌های مانا برای تدوین برنامه آموزش عالی ایران در قرن ۲۱. *توسعه انسانی*، ۱ (۲): ۴۳-۶۶.
- تدین‌راد، علی و سارا نجف‌پور (۱۳۹۴). *آشنایی با نمایشگاه‌های بین‌المللی کتاب*. تهران: موسسه نمایشگاه‌های فرهنگی ایران، نشر تکا.
- جرسی، مژگان (۱۳۹۵). *آسیب‌شناسی ارتباطات سازمانی بیمه مرکزی با واحدهای تابعه با استفاده از روش سیستم پایا*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- ذوالفقارزاده، محمدمهدی، و نوروزی، خلیل (۱۳۹۱). نظام علمی مانا: پیشنهادی برای حفظ پایایی روابط میان دانشگاه، صنعت، دولت و مردم در جمهوری اسلامی ایران. *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۱ (۳)، ۳۷۹-۴۰۰.
- ذوالفقارزاده، محمدمهدی، و نوروزی، خلیل (۱۳۹۸). مدل سیستم‌های مانا: الگویی میان‌رشته‌ای و کاربردی از سایبرنتیک در طراحی راهبردی سازمان‌های دولتی. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۳ (۳)، ۵۳-۷۷.

- رحیمیان، اشرف (۱۳۹۶). ارائه چارچوب برنندسازی شهری در ایران بر مبنای مدل سیستم‌های مانا. معماری و شهرسازی ایران، (۱۳)، ۱۹۷-۲۰۷.
- رضایی، زینب؛ عادل آذر؛ عباس مقبل باعرض و محمود دهقان نیری (۱۳۹۶). سازمان مانا: کاربرد مدل سیستم‌های مانا (VSM) در طراحی ساختار سازمانی. علوم مدیریت ایران، ۱۲ (۴۷)، ۲۰-۱.
- رضایی، زینب؛ آذر؛ عادل؛ مقبل باعرض، عباس؛ و دهقان نیری، محمود (۱۳۹۷). عارضه‌یابی ساختار سازمانی مبتنی بر مدل سیستم‌های مانا (VSM). پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری ۳ (۱): ۱۸۷-۲۱۵.
- روزنهد، جانان‌تان و جان مینجرز (۱۳۹۲). مدل‌سازی نرم در مدیریت روش‌های ساخت‌دهی مسئله در شرایط پیچیدگی عدم اطمینان تعارض. ترجمه: عادل آذر و علی انوری. تهران: نگاه دانش.
- صحاف، مجید، و مهدیان‌پور، سکینه‌خاتون (۱۳۹۳). نگاهی تحلیلی توصیفی به نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران و آسیب‌شناسی فرایند برگزاری آن. وبگاه تجربه عقلی. قابل دسترس در <http://sahaf.ir/post/86> تاریخ مراجعه ۷ خرداد ۱۳۹۹.
- علمی، محمد (۱۳۹۶). مبانی امور نمایشگاهی. تهران: لیلاز.
- فاطمی‌زاده، سمیه (۱۳۸۹). آسیب‌شناسی نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران طی سال‌های ۱۳۸۶-۱۳۸۹ از دید متخصصان کتابداری شاغل در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های شهر تهران و ارائه راهکارهای پیشنهادی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشگاه الزهرا.
- مرکز افکارسنجی و رصد فرهنگی پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی (۱۳۹۲). مقایسه وضعیت برگزاری نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران با نمایشگاه‌های بین‌المللی کتاب در دیگر کشورها و رتبه‌بندی جهانی آن. گزارش طرح پژوهشی.
- مسلمانی، غلامحسین؛ آذر، عادل؛ معزز، هاشم، و ارسطو، محمدجواد (۱۳۹۸). واکاوی ساختار جاری نظام جمهوری اسلامی ایران از منظر مانایی. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۳ (۳)، ۱۵۸-۱۲۹.
- موسوی‌زاده کاشی‌پز، محسن (۱۳۷۷). طراحی مرکز تجارت و نمایشگاه بین‌المللی استان اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان اصفهان.
- مینتزرگ، هنری (۱۳۹۳). سازماندهی ۵ الگوی کار ساز (چاپ پنجم)، ترجمه: ابوالحسن فقیهی، حسین وزیری سابق، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

وحیدی منفرد، امین، و علی احمدی، علیرضا (۱۳۹۶). نگاهت نهادی ملی در نظام علم و فناوری ایران با استفاده از مدل سیستمی مدل سیستم مانا جهت تحقق اسناد بالادستی. پژوهش‌های مدیریت در ایران ۲۱ (۴)، ۴۸-۲۹.

References

- Aboushama, A., Ragab, A. A., Ragheb, M. A., & Abdelbaray, A. A. (2018). The impact of viable system model on organizations success in the security sector of Egypt. *The Business & Management Review*, 9(4), 249-258.
- Ashby, W. (1956). *An introduction to cybernetics*. London: Chapman and Hall Ltd.
- Beer, S. (1985). *Diagnosing the system for organization*. New York: John Wiley.
- Brocklesby, J., & Cumming, S. (1996). *Designing a viable structure*. Long range planning, (29), 48-57.
- Ben-Ali, F. M. (2011). Structural design of a national youth and sports information system using the viable system model. *Kybernetes*, 40 (3/4), 394-404.
- Cezarino, L.O., & Beltran, A.C. (2009). Diagnosis of organizational soft problems in a Peruvian Financial Institution by systemic thinking. *Systemic Practice and Action Research*, 22, 101-110.
- Espejo, R., & Harnden, R. (1989). *The viable system model: Interpretation & application of Stafford Beer's VSM*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Espejo, R., Bowling, D., & Hoverstadt, P. (1999). The viable system model and the viplan software. *Kybernetes*, 28(6/7), 661-678.
- Espejo, R. (2003). The viable system model: A briefing about organizational structure. *Systems Practice*, 3(3), 219-223.
- Espejo, R., & Reyes, A. (2011). *Organizational systems: Managing complexity with the viable system model*. Heidelberg: Springer.
- Gmür, B., Bartelt, A., & Kissling, R. (2010). Organization from a systemic perspective: Application of the viable system model to the Swiss Youth Hostel Association. *Kybernetes: The International Journal of Systems & Cybernetics*, 39(9-10), 1627-1644.
- Herring, C., & Kaplan, S. (1998). Cybernetic components: A theoretical basis for component software systems. *Component-Oriented Software Engineering Workshop, ASWEC'98*, Adelaide: 13 November 1998. Retrived from <https://bit.ly/2YJtZzg>

- Jackson, M. C. (2003). *Systems thinking: Creative holism for managers*. Chichester: John Wiley & Sons Inc.
- Karyda, M., Kokolakis, S., & Kiountouzis, E. (2001). Redefining Information Systems Security: Viable Information Systems. *Trusted Information*, 453-467.
- Kawalek, P. & Wastell, D.G. (1999). A case study evaluation of the use of the viable system model in information systems development. *Journal of Database Management*, 10 (4), 24-32.
- Leonard, A. (2009). The viable system model and its application to complex organizations. *Systemic Practice and Action Research*, 22, 223-233
- Ototsky, L. (2003). *Stafford Beer and viable systems in the XXI century*. Disponible online. Retrieved from <http://www.ototsky.mgn.ru/it/OSJmenu.htm>
- Peppard, J. (2005). The application of the viable systems model to information technology governance. *ICIS Proceedings*, pp. 45-58.
- Pérez-Ríos, J. (2012). *Design and diagnosis for sustainable organizations: The viable system method*. Valladolid, Spain: Springer.
- Preece, G., Shaw, D., & Hayashi, H. (2013). Using the viable system model (VSM) to structure information processing complexity in disaster response. *European Journal of Operational Research*, 224, 209-218.
- Schwaninger, M. (2004). Methodologies in conflict: Achieving synergies between system dynamics and organizational cybernetics. *Systems Research and Behavioral Science*, 21 (4): 411-431.
- Schwaninger, M. (2006). Design for viable organization. *Kybernetes*, 32 (7/8), 955-966.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development*. New York: George Braziller.
- Wiener, N. (1948). *Cybernetics*. New York: John Wiley & Sons.