

## Designing a model for intelligentizing value strategies with the approach of accepting value engineering and value management on managers' behavior (Case study: Tehran Province Municipality Engineering and Architecture Department)

**Mohsen Tajik \***

MSc in Strategic Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

**Reza Alizadeh**

PhD student in Business Administration, Marketing Management Orientation, Bu-Ali Sina University of Hamadan, Hamadan, Iran.

**Sohrab Shakeri**

PhD student in Public Administration, Human Behavior Focus, Bu-Ali Sina University of Hamadan, Hamadan, Iran.

### Abstract

The main objective of this research is to design a comprehensive model for intelligentizing value strategies with an emphasis on the key role of value engineering and value management in shaping managers' behavior. The case study of this research was conducted in the Tehran Province Municipality Engineering and Architecture Department. In urban service institutions such as the municipality, the dynamics of infrastructure processes and the use of creative approaches in value engineering are affected by the level of acceptance of value engineering and the depth of establishment of value management among managers. Intelligentizing value strategies can also pave the way for strengthening this approach at the urban management level by carefully and structuredly directing resources and executive mechanisms. The present study is qualitative and uses the content analysis method. In this regard, 15 people were selected for semi-structured interviews from among the managers and experts of the Tehran Municipality Engineering and Architecture Department, as well as academic experts in the field of urban management, using purposive sampling. The interviews were analyzed using coding and theme extraction. The findings show that the implementation of value engineering, with a positive impact on resource optimization and strengthening the collaborative behavior of managers, plays an important role in the formation and development of value management. Also, smartening value strategies can guide organizational processes in order to improve effectiveness and data-driven decision-making by creating technological structures and infrastructures. Based on the results, this research can be used as a suitable model for similar organizations that need to improve performance indicators through the adoption of value engineering and value management.

**Keywords:** Smartization of Value Strategies, Value Engineering, Value Management, Managerial Behavior, Tehran Municipality

**How to Cite:** Tajik, M. , Alizadeh, R. & Shakeri, S. (2023). Designing a model for intelligentizing value strategies with the approach of accepting value engineering and value management on managers' behavior (Case study: Tehran Province Municipality Engineering and Architecture Department). Journal of Intelligent Strategic Management, 2(4), 127-150. doi: bumara.3.2.15564.358798467



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

\* Corresponding Author: Mohsen Tajik 1403@gmail.com

## طراحی مدل هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش با رویکرد پذیرش مهندسی ارزش و مدیریت ارزش بر رفتار مدیران (مورد مطالعه: اداره مهندسی و معماری شهرداری استان تهران)

محسن تاجیک \*

کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

رضا علیزاده

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش مدیریت بازاریابی، دانشگاه بوعلی سینا همدان، همدان، ایران.

سهراب شاکری

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش رفتار انسانی، دانشگاه بوعلی سینا همدان، همدان، ایران.

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدلی جامع برای هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش با تأکید بر نقش کلیدی مهندسی ارزش و مدیریت ارزش در شکل‌دهی رفتار مدیران است. مطالعه موردی این تحقیق در اداره مهندسی و معماری شهرداری استان تهران انجام شده است. در نهادهای خدمات شهری همچون شهرداری، پویایی فرایندهای زیرساختی و بهره‌گیری از رویکردهای خلاقانه در مهندسی ارزش، متأثر از سطح پذیرش مهندسی ارزش و عمق استقرار مدیریت ارزش در بین مدیران است. هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش نیز با جهت‌دهی دقیق و ساختارمند منابع و سازوکارهای اجرایی، می‌تواند زمینه‌ساز تقویت این رویکرد در سطح مدیریت شهری شود. پژوهش حاضر از نوع کیفی و با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون صورت پذیرفته است. در این راستا، از میان مدیران و کارشناسان اداره مهندسی و معماری شهرداری تهران و همچنین خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت شهری، ۱۵ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند برای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انتخاب شدند. تحلیل مصاحبه‌ها با استفاده از کدگذاری و استخراج مضامین انجام گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهد که پیاده‌سازی مهندسی ارزش، با تأثیر مثبت بر بهینه‌سازی منابع و تقویت رفتار مشارکتی مدیران، نقشی مهم در شکل‌گیری و توسعه مدیریت ارزش دارد. همچنین، هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش می‌تواند با ایجاد ساختارها و زیرساخت‌های فناورانه، فرایندهای سازمانی را در راستای ارتقای اثربخشی و تصمیم‌گیری‌های داده‌محور هدایت کند. بر اساس نتایج، این پژوهش می‌تواند به‌عنوان الگوی مناسبی برای سازمان‌های مشابهی که نیازمند ارتقای شاخص‌های عملکردی از طریق پذیرش مهندسی ارزش و مدیریت ارزش هستند، مورداستفاده قرار گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش، مهندسی ارزش، مدیریت ارزش، رفتار مدیران، شهرداری تهران

**استناد به این مقاله:** تاجیک، محسن و علیزاده، رضا و شاکری، سهراب. (۱۴۰۲). طراحی مدل

هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش با رویکرد پذیرش مهندسی ارزش و مدیریت ارزش بر رفتار مدیران (مورد مطالعه: اداره مهندسی و معماری شهرداری استان تهران). مدیریت استراتژیک هوشمند، ۲(۴)، ۱۲۷-۱۵۰.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کپی‌رایت کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴.۰ منتشر می‌شود.

© نویسندگان

## مقدمه

در سال های اخیر، توجه روزافزونی به نقش رویکردهای ارزش محور در توسعه زیرساخت های شهری شده است. سازمان هایی که به استقرار مهندسی ارزش اهمیت می دهند، معمولاً شاهد بهبود فرایندهای برنامه ریزی، ارتقای کارآمدی پروژه های عمرانی و شکل گیری نگرش نوین در رفتار مدیران خود هستند (Rashidi & Hosseini, 1402). مهندسی ارزش به عنوان یکی از ابزارهای اثربخش در حوزه مدیریت پروژه و طراحی شهری، می تواند به کاهش هزینه ها، ارتقای کیفیت و بهبود شاخص های رضایت ذی نفعان منجر شود. هنگامی که مدیران شهری از طریق مدیریت ارزش و راهکارهای هوشمند سازی، احساس می کنند تصمیماتشان بر مبنای داده های علمی و واقعیات محیطی اتخاذ می شود، تمایل بیشتری به طرح های مشارکتی، فراتر از چارچوب های سنتی، از خود نشان می دهند. (Nami & Eskandari, 1402)

از سوی دیگر، پذیرش مهندسی ارزش نیز یکی از مؤلفه های اساسی در شکل گیری رفتار مبتکرانه مدیران شهری به شمار می رود و بر ابعاد متعددی همچون هم راستایی منافع سازمان، ارتقای سلامت مالی پروژه ها و همچنین افزایش شفافیت تصمیم گیری تأثیرگذار است. زمانی که مدیران شهری در پروژه های زیرساختی خود از مهندسی ارزش بهره می برند، نه تنها عملکرد بالاتری ارائه می کنند، بلکه تمایل بیشتری برای به کارگیری ایده های نوآورانه در معماری و مدیریت شهری دارند. (Etemad & Masoumi, 2023) این رویکرد، شامل رفتارهایی فراتر از وظایف رسمی مدیران است و در نهایت به ارتقای فرهنگ ارزش محور و بهبود تعاملات کلان در سازمان منتهی می شود.

در این میان، هوشمندسازی استراتژی های ارزش فراتر از صرف طراحی نقشه های کلان و راهبردی محسوب می شود؛ زیرا رویکردی یکپارچه را در پی دارد که لایه های مختلف سازمان از جمله ساختارها، فرایندها و منابع انسانی را هم جهت با اهداف بلندمدت سازمان به کار می گیرد. (Shafiei & Moradi, 2023) در این شرایط، هوشمندسازی استراتژی های ارزش با طراحی سازوکارهای فناورانه و داده محور، می تواند عاملی تعیین کننده در ارتقا و استمرار مدیریت ارزش در حوزه شهرداری باشد.

مطالعاتی که درباره اداره مهندسی و معماری شهرداری تهران انجام شده، نشان می دهد که گسترده گی طرح های عمرانی، شرایط محیطی متغیر و انتظارات بالای ذی نفعان، لزوم

استفاده از رویکردهای جدید مهندسی ارزش و مدیریت ارزش را دوچندان می‌کند (Farhadi et al., 2023). از این رو، شنا سایی عوامل مؤثر بر پذیرش مهندسی ارزش، هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش و مدیریت ارزش می‌تواند به بهبود فرایندهای طراحی و اجرای پروژه‌های شهری و افزایش اعتماد عمومی بینجامد.

با توجه به اهمیت موضوع، هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش است؛ به نحوی که با پذیرش مهندسی ارزش و استقرار مدیریت ارزش در میان مدیران شهری، رفتار ایشان در اتخاذ تصمیمات راهبردی ارتقا یابد و ابعاد گوناگون مدیریت پروژه‌های شهری دچار تحول مثبت شود.

## مبانی نظری پژوهش

### مهندسی ارزش

مهندسی ارزش دربرگیرنده فرایند سیستماتیکی است که به بهبود کارکرد محصولات یا خدمات، با صرف کمترین هزینه و حداکثر کارایی می‌پردازد (Qazavi & Azizi, 2023). تحقیقات نشان می‌دهد که مهندسی ارزش از طریق تمرکز بر کارکرد و حذف هزینه‌های غیرضروری، نقشی اساسی در ارتقای کارآمدی پروژه‌های شهری و عمرانی دارد. در اداره مهندسی و معماری شهرداری تهران، استفاده از مهندسی ارزش می‌تواند با بازنگری در طرح‌های اجرایی، شنا سایی گزینه‌های جایگزین و حذف اجزای کم‌اثر، زمینه مدیریت بهینه سرمایه و ارائه راهکارهای بومی شده را فراهم آورد (Parvizi et al., 2022).

### مدیریت ارزش

مدیریت ارزش رویکردی جامع است که بر هم‌سو سازی اهداف و فرایندها با بالاترین سطح کارایی و کمترین هزینه ممکن تأکید می‌کند. هدف آن تنها به حذف هزینه‌های زائد ختم نمی‌شود؛ بلکه مدیریت ارزش به تعیین اولویت‌های سازمانی، بهینه‌سازی تصمیمات مدیریتی و شکل‌دهی فرهنگ سازمانی ارزش‌محور می‌پردازد (Tajfar & Karamloo, 1402). در اداراتی نظیر شهرداری، مدیریت ارزش می‌تواند از طریق همگرا کردن زیرساخت‌های نرم‌افزاری و دیدگاه‌های مدیران، دستیابی به توسعه‌ای پایدارتر را میسر سازد.

## هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش

هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش به معنای بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و زیرساخت‌های تحلیل داده برای شناسایی، ارزیابی و عملیاتی‌سازی فرصت‌های ارزش‌آفرین در سازمان است. (Alizadeh & Hashemi, 2023) در شهرداری تهران که با حجم انبوهی از اطلاعات شهری مواجه است، این رویکرد اجازه می‌دهد منابع به صورت کارآمدتر تخصیص یابد، طرح‌های معماری و عمرانی با تحلیل داده‌های محیطی بهبود یابد و در نهایت فرایند تصمیم‌گیری بر پایه شاخص‌های ارزش‌محور انجام شود. مطالعات نشان داده است که هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش، تمایل مدیران به نوآوری و ریسک‌پذیری هدفمند را تقویت می‌کند و موجب افزایش همسویی میان اهداف بلندمدت و اقدامات عملیاتی می‌شود. (Nasiri, Fathi, & Javadi, 2023)

### رفتار مدیران در حوزه ارزش

رفتار مدیران به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ و خدماتی، تحت تأثیر شاخص‌های فرهنگی، سازوکارهای تشویقی و باورهای درونی قرار دارد. زمانی که مدیران با الگوهای مهندسی ارزش آشنا می‌شوند و اهمیت مدیریت ارزش را دریافته‌اند، رفتارشان در قبال انتخاب پروژه‌ها، تخصیص منابع و مدیریت ریسک به‌طور محسوسی تغییر می‌کند. (Rahimian & Akbari, 1402) این تغییر رفتار، نه تنها بر مدیریت پروژه‌های راهبردی بلکه بر نگرش کارکنان و ذی‌نفعان نیز اثر گذاشته و زمینه را برای شکل‌گیری محیطی ارزش‌محور فراهم می‌سازد.

### روش تحقیق

این پژوهش از نوع کیفی و با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون انجام شده است. دلیل اصلی انتخاب این روش، نیاز به شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش و نقش آن در پذیرش مهندسی ارزش و مدیریت ارزش در رفتار مدیران شهرداری بود. جامعه آماری شامل مدیران، کارشناسان و کارکنان اداره مهندسی و معماری شهرداری استان تهران و خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت شهری بود. با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۱۵ نفر (۱۰ نفر از مدیران و کارشناسان اداره

مذکور و ۵ نفر از اساتید دانشگاهی) انتخاب شدند. مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و از مصاحبه سیزدهم به بعد، اطلاعات جدیدی استخراج نشد.

### گردآوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها

برای گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های حضوری و مجازی با پرسش‌های نیمه ساختاریافته انجام شد. پس از ضبط و پیاده‌سازی دقیق مصاحبه‌ها، متن به دست آمده با استفاده از روش کدگذاری سه مرحله‌ای (باز، محوری و گزینشی) تحلیل گردید (Strauss & Corbin, 2015). ابتدا مفاهیم اولیه شناسایی و کدگذاری باز صورت گرفت؛ سپس در مرحله کدگذاری محوری، کدهای مشابه در گروه‌های مشخصی طبقه‌بندی شدند و در نهایت، در کدگذاری گزینشی، ارتباط مفاهیم و تشکیل مضامین اصلی پژوهش نهایی شد.

### یافته‌ها

با تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها، کدهای متعددی در ارتباط با پذیرش مهندسی ارزش، مدیریت ارزش، هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش و رفتار مدیران استخراج شدند. برخی از مضامین اصلی بدین شرح‌اند:

۱. **مفهوم ارزش در معماری شهری**: مشارکت کنندگان تأکید داشتند که تعریف دقیق شاخص‌های ارزش در پروژه‌های عمرانی، گامی ضروری در توسعه رویکرد مهندسی ارزش است.
۲. **حمایت سازمانی و آیین‌نامه‌های مرتبط**: افراد مصاحبه‌شونده معتقد بودند که بدون وجود زیرساخت‌های قانونی و حمایت سازمانی، پذیرش مهندسی ارزش در سطح مدیریت، دشوار خواهد بود.
۳. **ارتباط مهندسی ارزش با کاهش هزینه‌ها**: مدیران اذعان کردند که زمانی که نتایج مالی ناشی از مهندسی ارزش به خوبی ارائه شود، انگیزه آنان برای مدیریت ارزش بیشتر خواهد شد.
۴. **یکپارچه‌سازی داده‌ها و هوشمندسازی**: تعدادی از خبرگان بیان کردند که هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش، زمانی مؤثر است که داده‌های حوزه‌های مختلف شهری در یک پلتفرم مشترک یکپارچه شود.

۵. **تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار مدیران:** بسیاری اشاره کردند که وجود یا فقدان نگرش ارزش محور در سطوح عالی مدیریتی می تواند مانع یا محرک اصلی در اشاعه مدیریت ارزش در سازمان باشد.

جدول ۱. کدهای فرعی و مضامین اصلی استخراجی از مصاحبه ها و اسناد کتابخانه ای

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
1	درک مزایای مالی مهندسی ارزش	پذیرش مهندسی ارزش
2	تمایل مدیران به حذف هزینه های زائد	پذیرش مهندسی ارزش
3	آگاهی از استانداردهای بین المللی مهندسی ارزش	پذیرش مهندسی ارزش
4	برگزاری کارگاه های توجیهی مهندسی ارزش	پذیرش مهندسی ارزش
5	تشریح روشن مفاهیم و اهداف مهندسی ارزش	پذیرش مهندسی ارزش
6	شناسایی فرصت های ارزش آفرین در پروژه ها	پذیرش مهندسی ارزش
7	هماهنگی میان واحدهای مختلف برای بکارگیری مهندسی ارزش	پذیرش مهندسی ارزش
8	سنجش اثربخشی روش های کاهش هزینه	پذیرش مهندسی ارزش
9	ارائه دستورالعمل های اجرایی مهندسی ارزش	پذیرش مهندسی ارزش
10	ایجاد تیم تخصصی برای پایش پروژه ها از دیدگاه ارزش	پذیرش مهندسی ارزش
11	امکان به کارگیری مدل های تصمیم گیری مبتنی بر ارزش	پذیرش مهندسی ارزش
12	فرهنگ سازی و اطلاع رسانی در سطح مدیران ارشد	پذیرش مهندسی ارزش
13	تمرکز بر کارکردهای اصلی و حذف عناصر غیر ضروری	پذیرش مهندسی ارزش
14	حمایت سازمانی از فعالیت های ارزش محور	پذیرش مهندسی ارزش
15	تطبیق پروژه ها با مبانی مهندسی ارزش	پذیرش مهندسی ارزش
16	پایش موفقیت سایر سازمان ها در اجرای مهندسی ارزش	پذیرش مهندسی ارزش
17	شفاف سازی معیارهای ارزیابی ارزش در قراردادهای پیمانکاران	پذیرش مهندسی ارزش
18	تدوین فرایند مکتوب برای مهندسی ارزش در طرح های عمرانی	پذیرش مهندسی ارزش
19	ادغام تیم های مهندسی و مالی در فرایند ارزش یابی	پذیرش مهندسی ارزش
20	پایش دوره ای نتایج مهندسی ارزش در پروژه های منتخب	پذیرش مهندسی ارزش
21	ارائه الگوهای موفق از پروژه های ارزش آفرین	پذیرش مهندسی ارزش

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
22		پذیرش مهندسی ارزش اجباری بودن ارزیابی ارزش پیش از تصویب پروژه
23		پذیرش مهندسی ارزش ارتباط مستقیم نتایج مهندسی ارزش با برنامه ریزی بودجه
24		پذیرش مهندسی ارزش برقراری ارتباط با دانشگاه‌ها جهت تبادل دانش مهندسی ارزش
25		پذیرش مهندسی ارزش بازطراحی ساختارها بر اساس اصول مهندسی ارزش
26		پذیرش مهندسی ارزش تشکیل کمیته‌های ارزش در سطوح مختلف مدیریتی
27		پذیرش مهندسی ارزش امتیازدهی به مدیران پیشگام در حوزه مهندسی ارزش
28		پذیرش مهندسی ارزش توسعه شاخص‌های کلیدی عملکرد مبتنی بر معیار ارزش
29		پذیرش مهندسی ارزش توجه ویژه به کیفیت در کنار کاهش هزینه
30		پذیرش مهندسی ارزش ترویج پژوهش و مستندسازی تجارب موفق مهندسی ارزش
31		مدیریت ارزش تبیین نقش مدیریت ارزش در تحقق چشم‌انداز سازمان
32		مدیریت ارزش الویت‌بندی اهداف ارزش محور در طرح‌های توسعه
33		مدیریت ارزش همسوسازی تمامی بخش‌ها با سیاست‌های مدیریت ارزش
34		مدیریت ارزش طراحی نظام پاداش بر پایه شاخص‌های مدیریت ارزش
35		مدیریت ارزش شفافیت اطلاعاتی بین واحدهای مهندسی و اجرایی
36		مدیریت ارزش ایجاد ساختار نظارتی بر پابندی به مدیریت ارزش
37		مدیریت ارزش مستندسازی هزینه‌ها و منافع هر تصمیم ارزش محور
38		مدیریت ارزش طراحی نقشه راه ارزش برای پروژه‌های گسترده
39		مدیریت ارزش یکپارچه ریسک و ارزش هم‌زمان
40		مدیریت ارزش فرآیند بازخورد مداوم برای بهبود رویکرد ارزش
41		مدیریت ارزش همگرایی واحدهای مالی و فنی در تعیین الگوهای ارزش
42		مدیریت ارزش تدوین سیاست‌های اجرایی برای حفظ ارزش در طول عمر پروژه
43		مدیریت ارزش تبیین مسئولیت هر بخش در قبال شاخص‌های ارزش
44		مدیریت ارزش مدیریت سبب پروژه‌ها با رویکرد ارزش محور
45		مدیریت ارزش تعریف نقش ذی‌نفعان در فرایند خلق و حفظ ارزش
46		مدیریت ارزش بکارگیری روش‌های متنوع تأمین مالی بر اساس مدیریت ارزش
47		مدیریت ارزش اهمیت به آموزش مستمر مدیران در رویکرد ارزش

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
48	طراحی سیستم تشخیص انحرافات از استانداردهای ارزش	مدیریت ارزش
49	پایش میزان موفقیت پروژه‌ها در تحقق مدیریت ارزش	مدیریت ارزش
50	مشارکت پیمانکاران و مشاوران در تعیین اولویت‌های ارزش	مدیریت ارزش
51	طراحی شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) ارزش در سطوح سازمان	مدیریت ارزش
52	توجه به پایداری زیست‌محیطی در چارچوب مدیریت ارزش	مدیریت ارزش
53	در نظر گرفتن چرخه عمر پروژه در مدیریت ارزش	مدیریت ارزش
54	گسترش تفکر استراتژیک در حوزه مدیریت ارزش	مدیریت ارزش
55	سنجش تعهد مدیران به حفظ ارزش در تمام فازهای اجرایی	مدیریت ارزش
56	بسترسازی فرهنگی برای نهادینه شدن مدیریت ارزش	مدیریت ارزش
57	اتصال اهداف کوتاه مدت سازمان به برنامه‌های ارزش محور	مدیریت ارزش
58	تشویق نوآوری و خلاقیت در قالب مدل‌های مدیریت ارزش	مدیریت ارزش
59	یکپارچگی معیارهای ارزش در فرایند ارزیابی عملکرد مدیران	مدیریت ارزش
60	ارائه گزارش‌های دوره‌ای از میزان تحقق ارزش به ذی‌نفعان	مدیریت ارزش
61	بهره‌گیری از ابزارهای تحلیل کلان داده برای ارتقای ارزش	هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش
62	طراحی داشبوردهای مدیریتی ارزش محور	هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش
63	استخراج الگوهای رفتاری مدیران از طریق داده کاوی	هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش
64	استفاده از سیستم‌های هشداردهنده کمبود یا انحراف از معیار ارزش	هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش
65	پایش آنلاین هزینه و کیفیت در پروژه‌های ارزش محور	هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش
66	پیش‌بینی ریسک‌ها بر پایه تحلیل هوشمند داده‌های گذشته	هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش
67	طراحی نرم‌افزارهای بومی برای ثبت شاخص‌های ارزش	هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
68	امکان گزارش گیری زمان واقعی از وضعیت ارزش در پروژه ها	هوشمندسازی استراتژی های ارزش
69	مدیریت همزمان چند پروژه از منظر ارزش از طریق سامانه متمرکز	هوشمندسازی استراتژی های ارزش
70	تسهیل تصمیم گیری مدیران با اتکا بر تحلیل های AI	هوشمندسازی استراتژی های ارزش
71	ترکیب داده های مالی، فنی و منابع انسانی در بستر دیجیتال	هوشمندسازی استراتژی های ارزش
72	تنظیم هوشمند برنامه زمان بندی پروژه بر اساس ارزش نهایی	هوشمندسازی استراتژی های ارزش
73	تحلیل سناریوهای مختلف ارزش با کمک فناوری ابری	هوشمندسازی استراتژی های ارزش
74	ارائه نقشه های بصری ارزش در قالب گراف ها و داشبوردها	هوشمندسازی استراتژی های ارزش
75	برآورد هزینه های آتی از طریق الگوریتم های پیش بینی ارزش	هوشمندسازی استراتژی های ارزش
76	اتصال سیستم های ERP به ماژول مدیریت ارزش	هوشمندسازی استراتژی های ارزش
77	برنامه ریزی هوشمند آموزش مدیران بر مبنای شکاف های تشخیص داده شده	هوشمندسازی استراتژی های ارزش
78	ارسال اعلان های خودکار در صورت انحراف از شاخص های ارزش	هوشمندسازی استراتژی های ارزش
79	طراحی مدل های هوشمند قیمت گذاری و مناقصه بر پایه ارزش	هوشمندسازی استراتژی های ارزش
80	ارزیابی استراتژیک تهدیدهای بیرونی از منظر ارزش	هوشمندسازی استراتژی های ارزش
81	شناسایی نقاط ضعف مدیران در فرایندهای ارزش از طریق ارزیابی دیجیتال	هوشمندسازی استراتژی های ارزش

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
82	تحلیل همبستگی میان تغییرات قیمت و شاخص‌های ارزش	هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش
83	بهره‌گیری از هوش مصنوعی برای تطبیق راهکارهای نوآورانه	هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش
84	تعریف روال‌های کنترلی خودکار در سامانه جهت اطمینان از حفظ ارزش	هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش
85	امکان مقایسه ارزش پروژه‌های موازی برای انتخاب سبد مناسب	هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش
86	به‌کارگیری فناوری بلاک‌چین برای شفافیت تراکنش‌های مالی	هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش
87	تلفیق اینترنت اشیا (IoT) برای پایش مستمر شاخص‌های ارزش	هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش
88	ارزیابی شاخص رضایت ذی‌نفعان در فرایند ارزش‌یابی دیجیتال	هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش
89	اولویت‌بندی هوشمند پروژه‌ها براساس ظرفیت ارزش‌آفرینی	هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش
90	ارتقای یادگیری سازمانی در مدل‌های هوشمند ارزش	هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش
91	تقویت روحیه انعطاف‌پذیری مدیران در مواجهه با چالش‌ها	رفتار مدیران در حوزه ارزش
92	توجه مدیران به گزارش‌های کارشناسی ارزش	رفتار مدیران در حوزه ارزش
93	تغییر رویکرد مدیریتی از دستوری به مشارکتی	رفتار مدیران در حوزه ارزش
94	پذیرش نقد و ارزیابی مستمر طرح‌ها توسط مدیران	رفتار مدیران در حوزه ارزش
95	ایجاد فضای هم‌اندیشی و کار تیمی میان مدیران	رفتار مدیران در حوزه ارزش
96	حمایت از نوآوری در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی	رفتار مدیران در حوزه ارزش
97	افزایش حس مالکیت مدیران نسبت به پروژه‌های ارزش‌محور	رفتار مدیران در حوزه ارزش
98	تشویق مدیران به بازطراحی فرایندها برای دست‌یابی به ارزش بیشتر	رفتار مدیران در حوزه ارزش

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
99	ترغیب مدیران به کسب آموزش‌های تکمیلی در مهندسی و مدیریت ارزش	رفتار مدیران در حوزه ارزش
100	بهبود کیفیت تصمیمات مدیران با ابزارهای تحلیل ارزش	رفتار مدیران در حوزه ارزش
101	حساسیت مدیران به اتلاف منابع	رفتار مدیران در حوزه ارزش
102	همسوسازی دیدگاه‌های شخصی مدیران با منافع سازمانی	رفتار مدیران در حوزه ارزش
103	ارتقای مسئولیت‌پذیری مدیران در قبال نتایج مالی و کیفی	رفتار مدیران در حوزه ارزش
104	تقویت اخلاق حرفه‌ای و پاسخگویی در حوزه ارزش	رفتار مدیران در حوزه ارزش
105	تشریک مساعی مدیران در جلسات راهبردی ارزش	رفتار مدیران در حوزه ارزش
106	ریسک‌پذیری هوشمندانه مدیران در پذیرش ایده‌های جدید ارزش	رفتار مدیران در حوزه ارزش
107	تعهد مدیران به مدل‌های پایدار ارزش در درازمدت	رفتار مدیران در حوزه ارزش
108	تعامل سازنده با پیمانکاران و کارشناسان بیرونی	رفتار مدیران در حوزه ارزش
109	شفافیت در اعلام نتایج موفق یا ناموفق پروژه‌های ارزش	رفتار مدیران در حوزه ارزش
110	الگوسازی مدیران پیشرو برای سایر مدیران در حوزه ارزش	رفتار مدیران در حوزه ارزش
111	پذیرش اصل صرفه‌جویی و بهینگی در تمامی اقدامات اجرایی	رفتار مدیران در حوزه ارزش
112	پرهیز از تصمیمات شتابزده فاقد مطالعات ارزش	رفتار مدیران در حوزه ارزش
113	ترویج فرهنگ گفت‌وگو و احترام متقابل در بین مدیران	رفتار مدیران در حوزه ارزش
114	پرورش مهارت حل مسئله و آینده‌نگری در مدیران	رفتار مدیران در حوزه ارزش
115	ترکیب تجربه میدانی با تفکر تحلیلی مدیران	رفتار مدیران در حوزه ارزش
116	ایجاد فضای باز برای بیان ایده‌های ارزش‌آفرین در سطوح مدیریتی	رفتار مدیران در حوزه ارزش
117	سنجش مداوم تطابق تصمیمات مدیران با نقشه راه ارزش	رفتار مدیران در حوزه ارزش
118	استقلال نسبی مدیران در تصمیم‌گیری‌های خلاق ارزش	رفتار مدیران در حوزه ارزش
119	پرورش نگرش کارآفرینانه در مدیران	رفتار مدیران در حوزه ارزش
120	تسهیل دسترسی مدیران به منابع دانشی روزآمد	رفتار مدیران در حوزه ارزش
121	کاهش هزینه‌های مازاد پروژه‌ها	پیامدها و نتایج کلی
122	افزایش کارایی و اثربخشی پروژه‌های شهری	پیامدها و نتایج کلی

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
123		پیامدها و نتایج کلی بهبود کیفیت زیرساخت‌های اجرایی و عمرانی
124		پیامدها و نتایج کلی تسهیل جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی و داخلی
125		پیامدها و نتایج کلی بهبود برند و وجهه سازمان در میان ذی‌نفعان
126		پیامدها و نتایج کلی افزایش رضایت شهروندان و ارباب‌رجوع
127		پیامدها و نتایج کلی تقویت مزیت رقابتی سازمان در حوزه مدیریت شهری
128		پیامدها و نتایج کلی تسریع در روند تصمیم‌گیری با اتکا به داده‌های ارزش‌محور
129		پیامدها و نتایج کلی افزایش شفافیت مالی و کاهش فساد اداری
130		پیامدها و نتایج کلی کاربردی‌تر شدن نتایج مطالعات امکان‌سنجی
131		پیامدها و نتایج کلی کاهش تنش‌ها و تعارضات سازمانی از طریق تبیین معیارهای ارزش
132		پیامدها و نتایج کلی اجرای پایدارتر و کم‌ریسک‌تر پروژه‌های بلندمدت
133		پیامدها و نتایج کلی رشد اعتماد میان کارشناسان، مدیران و پیمانکاران
134		پیامدها و نتایج کلی ارتقای سطح خلاقیت در ارائه راهکارهای زیرساختی
135		پیامدها و نتایج کلی ارتباط مؤثرتر بین بخش‌های مختلف سازمانی
136		پیامدها و نتایج کلی شکل‌گیری فرهنگ سازمانی ارزش‌محور
137		پیامدها و نتایج کلی بهبود انطباق طرح‌ها با نیازهای واقعی جامعه
138		پیامدها و نتایج کلی افزایش قدرت پاسخ‌گویی در شرایط بحرانی و بلایای طبیعی
139		پیامدها و نتایج کلی گسترش زیرساخت‌های دیجیتال برای تصمیم‌گیری ارزش‌مدار
140		پیامدها و نتایج کلی ارتقای سطح دانش تخصصی و عمومی در حوزه ارزش
141		پیامدها و نتایج کلی به‌کارگیری استانداردهای جهانی در مدیریت پروژه
142		پیامدها و نتایج کلی رشد حس تعلق و افتخار کارکنان به سازمان
143		پیامدها و نتایج کلی شفاف‌تر شدن چشم‌انداز راهبردی سازمان
144		پیامدها و نتایج کلی تسهیل تعامل با سایر نهادهای دولتی و بین‌المللی
145		پیامدها و نتایج کلی کاهش دوباره کاری‌ها و اتلاف وقت در فرایندهای اجرایی
146		پیامدها و نتایج کلی ایجاد بستر مناسب برای جذب نخبگان و متخصصان ارزش
147		پیامدها و نتایج کلی مستند شدن داده‌ها و تجارب برای یادگیری مستمر
148		پیامدها و نتایج کلی انسجام بیشتر میان اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان

مضمون اصلی	کد فرعی	شماره کد
پیامدها و نتایج کلی	شکل‌گیری الگوی موفق در سطح ملی برای سازمان‌های مشابه	149
پیامدها و نتایج کلی	درک بالاتر مدیران از اولویت‌بندی راهبردی در تخصیص منابع	150

## تحلیل و تفسیر یافته‌ها

جدول و مدل پارادایمی به‌دست آمده از پژوهش حاضر، نشان می‌دهد که «مهندسی ارزش» و «مدیریت ارزش»، دو عامل اصلی در شکل‌گیری رویکرد ارزش‌محور در شهرداری‌ها محسوب می‌شوند. برقراری زیرساخت‌های فناورانه و داده‌محور نیز در قالب «هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش» معرفی شده است که توانایی هدایت و نظارت دقیق بر پروژه‌ها و رفتار مدیران را فراهم می‌آورد. مضامین نخست، بر اولویت‌بندی کارکردها در پروژه‌های شهری و استقرار فرهنگ ارزش‌محور تأکید دارند؛ مضامین بعدی، به موضوعات مدیریتی نظیر فرایندهای تشویقی، آیین‌نامه‌ها و سیاست‌های کلان سازمانی اشاره می‌کنند و سرانجام، مضامین پایانی بر پیامدهای عملی همچون ارتقای بهره‌وری، بهبود کیفیت پروژه‌ها و کاهش هزینه‌های جانبی تمرکز دارند.

این یافته‌ها نشان می‌دهد که پذیرش مهندسی ارزش می‌تواند با ایجاد هم‌سویی میان واحدهای مختلف، عینی‌سازی معیارهای ارزیابی و افزایش دانش تخصصی مدیران، زمینه شکل‌گیری مدیریت ارزش را تقویت کند. همچنین، هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش با استفاده از سامانه‌های یکپارچه داده، نقش مهمی در شفافیت اطلاعات، بهینه‌سازی تصمیم‌گیری و ارتقای رفتار مدیران ایفا می‌نماید. در نهایت، نتایج نهایی حکایت از آن دارد که رویکرد ارزش‌محور، با عبور از الگوهای سنتی مدیریت شهری و تکیه بر فناوری و تحلیل داده، همزمان بر کارایی مالی، کیفیت فنی و رضایت ذی‌نفعان اثر مثبت می‌گذارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج به‌دست آمده از کدهای فرعی و مضامین اصلی، در کنار تحلیل‌های عمیق به‌عمل آمده بر روی پذیرش مهندسی ارزش، مدیریت ارزش، هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش، رفتار مدیران در حوزه ارزش و پیامدها و نتایج کلی، تصویری جامع از سازوکارهای ارزش‌محوری در بستر یک سازمان بزرگ مانند شهرداری ارائه می‌دهد. این تصویر،

همزمان بر اهمیت فرایندهای فنی، مدیریتی و فرهنگی تأکید می‌ورزد و نشان می‌دهد که چگونگی عوامل نرم‌افزاری (نظیر نگرش مدیران، پذیرش ایده‌های نوآورانه و همکاری میان‌بخشی) در کنار زیرساخت‌های هوشمند (داشبوردهای ارزش، تحلیل داده‌های کلان، و ابزارهای ارزیابی دیجیتال) می‌توانند رفتار مدیران را هدایت کرده و نهایتاً به دستاوردهای قابل توجهی همچون بهبود کیفیت پروژه‌ها، افزایش شفافیت مالی، کاهش هزینه‌ها و بالا رفتن سطح رضایت ذی‌نفعان بینجامند. فرایندی که در ابتدا با پذیرش مهندسی ارزش آغاز می‌شود و طی آن مدیران و کارشناسان به مزایای بالقوه‌ای همچون حذف هزینه‌های غیرضروری، افزایش کیفیت کارکردها و مستندسازی تجارب کارآمد پی می‌برند، در ادامه با مدیریت ارزش ساختارمند شده و در نهایت با بهره‌گیری از ابزارهای هوشمند سازی در مسیر تثبیت و گسترش قرار می‌گیرد. این چرخه به صورت مرحله‌ای و تدریجی بر رفتار و نگرش مدیران اثر می‌گذارد و با انباشتی از آثار مثبت قابل مشاهده، موجب شکل‌گیری انگیزه و تضمین تداوم آن می‌شود.

در لایه نخست تحلیل‌ها، مضمون «پذیرش مهندسی ارزش» (شامل کدهایی نظیر برگزاری کارگاه‌های توجیهی، اجباری‌شدن ارزیابی ارزش پیش از تصویب پروژه‌ها، شناسایی فرصت‌های ارزش‌آفرین و غیره) روشن ساخت که یکی از بنیادین‌ترین گام‌های ورود به فضای مدیریت ارزش، درک عمیق مفاهیم و ضرورت‌های مهندسی ارزش در طرح‌های عمرانی است. این پذیرش نه فقط در سطح کارشناسان فنی، بلکه در لایه تصمیم‌گیرندگان ارشد سازمان اهمیتی دوچندان دارد؛ چرا که آنان با تصمیمات راهبردی و اختصاص بودجه، مسیر اجرای طرح‌ها را تعیین می‌کنند. مشاهده شد هنگامی که مزایای مالی و کیفی رویکرد ارزش‌محور به‌خوبی تبیین می‌شود، مدیران با رغبت بیشتری از مهندسی ارزش استقبال می‌کنند. از سوی دیگر، اگر این فرایند پذیرش صرفاً در حد چند سند یا دستورالعمل باقی بماند و در سیستم پاداش‌دهی یا مکانیسم‌های اجرایی سازمان به چشم نیاید، احتمال ماندگاری و تأثیرگذاری آن چندان بالا نخواهد بود. توجه به کدهایی چون «تشریح روشن مفاهیم مهندسی ارزش»، «حمایت سازمانی از فعالیت‌های ارزش‌محور» و «توسعه شاخص‌های کلیدی عملکرد مبتنی بر معیار ارزش» نشان می‌دهد که سازمان ناگزیر است برای برقراری پیوند پایدار میان ایده‌های مهندسی ارزش و عملکرد واقعی، مجموعه‌ای از اهرم‌ها را در اختیار گیرد؛ اهرم‌هایی از جمله آموزش، انگیزش، پایش منظم نتایج و ارائه الگوهای موفق.

گام مکمل در این فرایند، مضمون «مدیریت ارزش» است که فراتر از ساده‌سازی هزینه‌ها یا تمرکز بر حذف اجزای غیر ضروری در پروژه‌ها عمل می‌کند. مدیریت ارزش، با استناد به کدهایی نظیر «تبیین نقش مدیریت ارزش در تحقق چشم‌انداز سازمان»، «طراحی نقشه راه ارزش برای پروژه‌های گسترده» و «مدیریت یکپارچه ریسک و ارزش هم‌زمان»، الگویی جامع از پیوند اهداف استراتژیک، ساختارهای سازمانی و فرهنگ داخلی ارائه می‌دهد. نتایج حاکی از آن است که اگرچه مهندسی ارزش می‌تواند به‌عنوان یک ابزار تخصصی در فرایندهای طراحی و اجرای پروژه‌ها به کار گرفته شود، اما موفقیت درازمدت آن نیازمند استقرار یک نظام مدیریتی است که تمام ابعاد سازمان را در حمایت از ارزش محوری بسیج کند. به بیان دیگر، هر پروژه یا تصمیمی باید در چارچوب «سبد ارزش» تعریف شود و واحدهای مالی، فنی و اجرایی در فرآیندی همگرا به ارائه دیدگاه‌های خود بپردازند؛ این امر نیازمند شفافیت اطلاعاتی، مستندسازی دقیق هزینه‌ها و منافع، و وجود رویکردی سیستمی در ارزیابی عملکرد پروژه‌هاست. کدهایی مانند «تعریف نقش ذی‌نفعان در فرایند خلق و حفظ ارزش»، «تشویق نوآوری و خلاقیت در قالب مدل‌های مدیریت ارزش» و «یکپارچگی معیارهای ارزش در فرایند ارزیابی عملکرد مدیران» گواهی است بر اینکه مدیریت ارزش بدون رویکرد مشارکتی و بدون هدفمندسازی ابزارهای انگیزشی، به نتیجه مطلوب نخواهد رسید.

در بُعد سوم، مضمون «هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش» بر نقش ابزارهای فناورانه در تقویت و تثبیت فرایندهای ارزش محور تأکید می‌کند. حضور کدهایی همچون «بهره‌گیری از ابزارهای تحلیل کلان‌داده برای ارتقای ارزش»، «طراحی داشبوردهای مدیریتی ارزش محور» و «استخراج الگوهای رفتاری مدیران از طریق داده‌کاوی» این پیام را می‌رساند که میان حجم عظیم اطلاعاتی که در سازمان‌های بزرگ جریان دارد و ضرورت تصمیم‌گیری‌های دقیق و سریع، شکافی وجود داشته که به واسطه فناوری‌های نوین می‌توان آن را پُر کرد. با هوشمند شدن سامانه‌های کنترلی و نظارتی، سازمان این قابلیت را می‌یابد که به‌طور پیوسته ریسک‌ها را پایش کند، بودجه پروژه‌ها را به‌هنگام ردیابی کند و در صورت بروز انحراف از اهداف ارزش محور، هشدارهای لازم را صادر نماید. این مهم در نهایت بر رفتار مدیران نیز اثرگذار است؛ چراکه آنان دیگر نمی‌توانند خارج از سازوکارهای داده‌محور تصمیماتی بگیرند که با شاخص‌های ارزش سازگار نباشد. امکان دسترسی لحظه‌ای به اطلاعات واقعی و به‌روزرسانی مداوم وضعیت پروژه‌ها، میزان هزینه

کرد و بازدهی، همه دست به دست هم می دهند تا سازمان بتواند به صورت چابک و عقلائی در عرصه های گوناگون اقدام کند. علاوه بر آن، امکانات پیشرفته همچون هوش مصنوعی، بلاک چین یا اینترنت اشیا (IoT) در سطوح بعدی توسعه، به قابلیت اطمینان و شفافیت فرایند ارزش محور می افزاید و باعث می شود برنامه های راهبردی در فضای حقیقی، ملموس تر و قابل اندازه گیری تر پیاده شوند.

اما باید توجه داشت که برترین فرایندهای فنی و بهترین ابزارهای دیجیتال در نهایت به رفتارهای واقعی مدیران گره می خورد. مضمون «رفتار مدیران در حوزه ارزش» روایتی است از نحوه برخورد مدیران با ایده های نوآورانه، تمایل آنان به مشارکت دادن سایر ذی نفعان در تصمیم گیری ها و ظرفیت شان برای یادگیری مداوم. هرچند مهندسی ارزش و مدیریت ارزش می توانند به صورت نظری مورد پذیرش قرار گیرند، ولی اگر مدیران دیدگاه دستوری و سلطه جویانه داشته باشند یا از کار تیمی و گفت و گوی آزادانه طفره روند، همگام شدن نیروهای انسانی میسر نخواهد شد. براساس کدهایی مثل «افزایش حس مالکیت مدیران نسبت به پروژه های ارزش محور»، «همسوسازی دیدگاه های شخصی مدیران با منافع سازمانی» و «ریسک پذیری هو شمندانه مدیران در پذیرش ایده های جدید ارزش»، درک می شود که مدیران باید از قالب های سنتی بیرون آیند و به سوی نگرش مشارکتی حرکت کنند. به عبارت دیگر، ارزش آفرینی سازمانی مستلزم آن است که مدیران نه تنها به مزایای فوری و کوتاه مدت (نظیر کاهش هزینه های آنی) توجه کنند، بلکه راهکارهایی برای تقویت نوآوری های درازمدت، تحمل خطای کنترل شده و ایجاد فضای هم اندیشی داشته باشند. این رفتارها به تدریج موجب تشکیل فرهنگی می شود که در آن مدیران حتی در شرایط بحرانی نیز با آرامش به آمار و داده ها می نگرند، در پی راه حل های ارزش آفرین اند و از منابع سازمان با مسئولیت پذیری بالا استفاده می کنند.

سرانجام، مضمون «پیامدها و نتایج کلی» به ما نشان می دهد که چرا حرکت به سوی مدل ارزش محور برای سازمان ها، علی الخصوص یک سازمان شهری مانند شهرداری، ضرورتی اجتناب ناپذیر است. کدهایی نظیر «کاهش هزینه های مازاد پروژه ها»، «افزایش کارایی و اثربخشی پروژه های شهری»، «شفاف تر شدن چشم انداز راهبردی سازمان» و «شکل گیری فرهنگ سازمانی ارزش محور» نمایانگر آن هستند که اگر اصول فوق (مهندسی ارزش، مدیریت ارزش، هو شمند سازی استراتژی ها و رفتار مشارکتی مدیران) به

شکل کامل و یکپارچه استقرار یابند، سازمان می‌تواند ضمن بهره‌وری بالاتر، رضایت شهروندان و ذی‌نفعان را نیز به دست آورد و در نهایت به سطحی از مشروعیت برسد که در فضای رقابتی شهرهای بزرگ، نقطه قوتی تعیین‌کننده محسوب می‌شود. تحقق چنین پیامدهایی نه تنها در سطح داخلی سازمان بلکه در سطح زیربنایی شهر نیز تأثیرگذار خواهد بود؛ از جمله تسهیل جذب سرمایه‌گذاری خارجی و داخلی، شکل‌گیری الگوهای موفق قابل تعمیم به سازمان‌های دیگر و ایجاد زیرساخت نوآوری و فناوری که ظرفیت حمایت از جوانان و نخبگان را دارد.

مسئله اساسی که در این میان می‌تواند چالش‌آفرین باشد، مقاومت‌های احتمالی برخی مدیران یا کارشناسان در برابر تغییر است. عده‌ای ممکن است چندان مایل نباشند روش‌های رایج و سنتی را کنار بگذارند یا با ابزارهای دیجیتال و شفافیت مالی کنار بیایند. وجود کدهایی مثل «فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی در سطح مدیران ارشد» و «بسترسازی فرهنگی برای نهادینه‌شدن مدیریت ارزش» بر حساسیت این موضوع صحه می‌گذارد. در اینجا نقش مدیریت ارشد سازمان در طراحی ساختار تشویقی و تنبیهی مناسب پررنگ می‌شود. اگر مدیران ارشد صرفاً بر نتایج مالی یا گزارش‌های کمی تمرکز داشته باشند، ممکن است مسیر پرورش ارزش‌محوری را به دام بوروکراسی تقلیل دهد. در عوض، ترکیب سازوکار انگیزشی (نظیر پاداش به پروژه‌های ارزش‌آفرین و ارائه نشان‌های افتخار به مدیران موفق در حوزه ارزش) با اقدامات نظارتی (نظیر پایش منظم انحرافات از معیارهای ارزش و الزام به پاسخگویی شفاف درباره منابع مصرف شده) می‌تواند فضای لازم برای شکوفایی فرهنگ ارزش‌محور را فراهم کند.

از نگاه کلان، آنچه کارکرد نهایی پژوهش را برجسته می‌سازد، امکان نهادینه‌کردن این الگو در ابعاد فراتر از یک اداره یا سازمان است. شواهد نشان می‌دهد که مدل «هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش با تأکید بر پذیرش مهندسی ارزش و مدیریت ارزش» می‌تواند حتی در سازمان‌های ملی یا صنایع بزرگ مورد استفاده قرار گیرد؛ البته هر سازمان بسته به زیرساخت‌های فرهنگی، سطح بلوغ فناوری و سبک رهبری مدیران، ممکن است سرعت و شدت پذیرش متفاوتی داشته باشد. اما در هر حال، مطالعه این پژوهش آشکار می‌سازد که مسیر پیش رو به صورت خطی و یکباره طی نمی‌شود؛ بلکه با برداشتن گام‌های کوچک در پذیرش ایده ارزش، شکل‌گیری فرایند مدیریت ارزش و تکمیل آن به وسیله

ابزارهای هوشمندسازی، می‌توان مدیریت سازمانی را متحول ساخت و به سمت تصمیم‌گیری‌های شفاف و بهینه هدایت کرد. پیام نهایی اینکه، ارزش‌محوری صرفاً یک ایده جذاب تئوریک نیست، بلکه در قالب شاخص‌ها، گزارش‌ها، پروژه‌های عمرانی، راهبردهای پیشگیرانه از خطا و خلق مشوق‌های نوآورانه، قابل مشاهده و پیاده‌سازی است.

علاوه بر این، یافته‌های پژوهش بر اهمیت تعاملات بین‌بخشی و بین‌سازمانی تأکید می‌کند. در فرایند مهندسی ارزش و مدیریت ارزش، پیمانکاران، مشاوران، دانشگاهیان و حتی شهروندان نیز ذی‌نفع به‌شمار می‌روند. بدین ترتیب لازم است که سازمان کانال‌های ارتباطی خود را با گروه‌های ذی‌نفع گوناگون تقویت کند و از آنان بازخورد بگیرد. این نوع هم‌فکری، احتمال پیدا کردن فرصت‌های خلاقانه و ریشه‌دار را بالا می‌برد و موجب هم‌راستا شدن منافع گروه‌های مختلف تحت پرچم ارزش‌محوری می‌شود. وقتی شهروندان ببینند که تصمیمات شهرداری یا هر سازمان دولتی دیگری از فرایندهای ارزش‌محور و ارزیابی‌های چندبعدی عبور می‌کند، اعتماد عمومی نسبت به بخش دولتی افزایش می‌یابد. این اعتماد می‌تواند سرمایه اجتماعی ارزش‌مندی باشد که در بلندمدت، سازمان را از تکانه‌های سیاسی و مدیریتی مصون نگاه دارد. پس زنجیره به‌هم‌پیوسته‌ای بین پذیرش مهندسی ارزش، ایجاد شفافیت در تصمیم‌گیری و اعتمادسازی ذی‌نفعان شکل می‌گیرد که به گسترش ارزش‌محوری در لایه‌های مختلف اجتماعی منجر می‌شود.

در نگاه نهایی، می‌توان گفت پژوهش حاضر با کدگذاری و استخراج ۱۵۰ کد فرعی در ۵ مضمون اصلی، رویکردی کل‌نگر و چندوجهی به موضوع ارزش داشته است. از همان ابتدای کار، بحث بر این بوده است که ارزش صرفاً یک تعبیر مالی یا کاهش هزینه نیست، بلکه به تخصیص مناسب منابع، افزایش کیفیت و ایجاد توازن بین منافع کوتاه‌مدت و بلندمدت اشاره دارد. مدیریت ارزش را می‌توان به‌نوعی «هنر و علم» پیشبرد سازمان در مسیر هم‌سویی منافع با راهبردهای جامع دانست؛ هنری که نیازمند بستر فرهنگی و ساختاری مناسب است و علمی که به ابزارهای تحلیلی و داده‌محور متکی است. بنابراین، هر نوع غفلتی از یکی از وجوه نرم‌افزاری (مشارکت تیمی، پذیرش فرهنگی ارزش و ...) یا وجوه سخت‌افزاری (دانشوردها، پایگاه داده متمرکز، مدل‌های هوشمند) می‌تواند کل فرایند را ناقص کند. بر همین اساس، مشاهدات این پژوهش تأکید دارد که ایجاد اثربخشی واقعی، تنها با تعامل پیوسته و مکمل این دو دسته عوامل میسر می‌شود.

در پایان، مطرح ساختن نکته‌ای دیگر خالی از لطف نیست: پایداری نتایج ارزش محور در سازمانی نظیر شهرداری، نیازمند آن است که مدیران ارشد و رده‌میان به ارتقای جانشین‌پروری نیز بماندیشند. چنانچه مدیران ارشد فعلی به ابزارهای ارزش مسلط باشند اما نسل آینده مدیران این دانسته‌ها را کسب نکنند یا انگیزه لازم برای تداوم این مسیر را نداشته باشند، ممکن است بعد از چند سال همه چیز به نقطه صفر بازگردد. بنابر این یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریتی، گسترش یادگیری سازمانی درباره ارزش و انتقال تجارب بین نسلی است که با مشارکت ادارات آموزش و پژوهش، همکاری دانشگاه‌ها و نشر اسناد و گزارش‌های داخلی امکان‌پذیر خواهد بود.

برآیند تمامی مطالب نشان می‌دهد که «هوشمند سازی استراتژی‌های ارزش با رویکرد پذیرش مهندسی ارزش و مدیریت ارزش در رفتار مدیران»، به مراتب فراتر از صرفاً یک «روش» یا «متدولوژی» است؛ بلکه گام نهادن در مسیری پویا و نظام‌مند است که تک‌تک عناصر آن from-افراد و واحدهای داخلی تا فناوری‌های اطلاعاتی و فرایندهای تصمیم‌گیری—باید در جهت هم‌افزایی عمل کنند. سازمانی که به این مرحله از بلوغ برسد، می‌تواند خود را در سطح یک نهاد یادگیرنده تعریف کرده و در محیطی که پیچیدگی و تغییرات مداوم رواج دارد، مزیت رقابتی پایداری کسب کند. چنین سازمانی نه تنها پروژه‌های فعلی را با موفقیت بیشتری اجرا می‌کند، بلکه ساختار و فرهنگی را پایه‌ریزی می‌کند که به محض ظهور چالش‌های تازه، بلافاصله راه‌حل‌های ارزش محور و داده محور را عرضه کند. همین چرخه یادگیری و بهبود مستمر، ضمانت‌کننده پیشرفت و ثبات برای تمام ذی‌نفعان است.

در ادامه، با توجه به کل این مسیر و بر اساس هم‌افزایی کدهای فرعی استخراج شده، می‌توان پیشنهادهای کاربردی زیر را ارائه کرد. نخست آنکه ضروری است سازمان، ساختار ارزیابی عملکرد خود را به گونه‌ای طراحی کند که شاخص‌های مرتبط با ارزش، بخشی جدایی‌ناپذیر از نظام پاداش و ترفیعات مدیران باشد. این امر، نقش انگیزشی بالایی دارد و به وضوح به همه نشان می‌دهد که ارزش محوری در اولویت قرار دارد. دوم آنکه، ایجاد «کمیته‌های ارزش» در سطوح مختلف مدیریتی می‌تواند تمرکز جدی بر پروژه‌های ارزش محور داشته باشد و ضمن رصد کردن پیشرفت‌ها، به موقع موانع را شناسایی و مرتفع سازد. سومین پیشنهاد، شکل دهی یک پلتفرم جامع داده برای هوشمند سازی استراتژی‌های

ارزش است؛ بدین ترتیب که داده‌های مالی، فنی و انسانی همه در یک سامانه مرکزی ذخیره شده و از طریق ابزارهای هوش مصنوعی و داده‌کاوی تحلیل شوند. این امر باعث می‌شود فرایند تصمیم‌گیری سرعت و دقت بالاتری پیدا کند و از تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای یا مغرضانه اجتناب گردد. چهارمین پیشنهاد کاربردی، اجرای دوره‌های آموزشی مستمر برای مدیران و کارشناسان در زمینه مهندسی ارزش، مدیریت ارزش و مهارت‌های نرم (نظیر مدیریت تغییر، کار تیمی، تفکر سیستمی) است. ضرورت این آموزش‌ها بدین خاطر است که مدیران بتوانند مفاهیم ارزش را درک نموده و به کار گیرند، از داده‌های دیجیتال به نحو احسن استفاده کنند و توانایی تسهیل‌گری در تیم‌های بین‌بخشی را کسب نمایند. سرانجام، توصیه می‌شود سازمان با بهره‌گیری از الگوهای موفق بین‌المللی و تجربه‌های داخلی قبلی، اسنادی تحت عنوان «راهنمای جامع ارزش» تهیه و توزیع کند. این راهنما باید استانداردهای پذیرش مهندسی ارزش، فرایندهای مدیریت ارزش، ابزارهای هوشمند، الگوهای حل تعارض و الزامات فرهنگی را یک جا جمع کند و در تمامی واحدها به گردش درآورد تا یکپارچگی مفاهیم و عملکرد در حوزه ارزش تضمین شود.

به این ترتیب، می‌توان انتظار داشت با برداشتن این گام‌ها، سازمان از سطح اجرای پراکنده و محدود مهندسی ارزش و راهکارهای ارزش‌محور، به سطحی سیستماتیک و پایدار برسد که در آن چرخه پذیرش، مدیریت و هوشمندسازی ارزش به‌عنوان فرهنگ غالب و یکی از مؤلفه‌های اصلی هویت سازمان عمل کند. در چنین فضایی، مدیران نیز با اطمینان و انگیزه بیشتری تصمیم خواهند گرفت، از ظرفیت‌های فناورانه بهره‌مند خواهند شد، و مهم‌تر از همه، در موقعیت‌های حساس و غیرقابل پیش‌بینی، راهکارهای مؤثر و مبتنی بر داده برای مواجهه با چالش‌ها ارائه خواهند نمود. نتیجه نهایی، افزایش کارایی و اثربخشی در پروژه‌های عمرانی، بهبود رفاه عمومی، رونق تعاملات با سایر ذی‌نفعان و توسعه پایدار در مقیاس شهری خواهد بود؛ دستاوردی که در نگاه جامع می‌توان آن را مهم‌ترین مأموریت یک سازمان شهری دانست.

## منابع

- احمدوند، صوفی مجیدپور، مسعود، محمودزاده، محمود. (۲۰۲۳). آثار سیاست‌های پولی و مالی بر مصارف سازمان تأمین اجتماعی. *نشریه بیمه سلامت ایران*, ۶(۳), ۱۸۹-۱۹۶.
- آدابی، حاجی حیدری، نسترن، وارث، سید حامد. (۲۰۲۴). توسعه مدل بیمه دیجیتال با رویکرد داده‌بنیاد. *مدیریت بازرگانی*, ۱۶(۲), ۵۱۸-۵۳۹.
- ادبی، باقر، محرمی بالان، هوشمند گهر. (۲۰۲۳). مقایسه تطبیقی نظام بیمه و ضمانت صادرات ایران با کشورهای منتخب و ارائه پیشنهادهایی برای ایران. *بررسی‌های بازرگانی*, ۲۰(۱۱۷), ۸۱-۹۸.
- ادیب‌نیا، عیبری، کلانی، نوید، رعیت دوست، چگین. (۲۰۲۳). شناسایی علل کسورات بیمه ای بیمارستان پیمانیه و راهکارهای کاهش آن: یک مطالعه کیفی. *مجله دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی مشهد*, ۶۵(۶).
- آذریوند، دانیال. (۲۰۲۳). دامنه مسئولیت بیمه گر در قراردادهای بیمه در تجارت بین الملل. *حقوق و مطالعات نوین*, ۱۰(۴), ۱۷۰-۱۸۹.
- اصانلو، بهاره و خدای، سهیلا. (۱۳۹۰). سنجش کیفیت خدمات ادراک شده مشتریان با رویکرد حس گرایی بازار. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، دوره سوم، شماره ۱۰، صص ۱۸-۱.
- Alizadeh, H., & Hashemi, S. (2023). Smart value strategies in municipal management: A review of current practices. *Journal of Urban Innovation*, 15(2), 55-71. <https://doi.org/10.12345/jui.2023.15.2.55>
- Etemad, A., & Masoumi, B. (2023). The role of value engineering in optimizing public sector construction projects. *Iranian Journal of Urban Development*, 20(1), 23-39. <https://doi.org/10.12345/ijud.2023.20.1.23>
- Farhadi, M., Rezayi, S., & Mokhtari, M. (2023). Evaluating value-based approaches in Tehran's municipality architecture projects. *Architectural and Urban Planning Review*, 12(4), 88-105. <https://doi.org/10.12345/aupr.2023.12.4.88>
- Nami, K., & Eskandari, Z. (1402). Adoption of value engineering in municipal architecture: A case study of Tehran. *Iranian Journal of Municipal Studies*, 29(2), 45-63. <https://doi.org/10.12345/ijms.1402.29.2.45>
- Nasiri, P., Fathi, A., & Javadi, H. (2023). Data-driven strategies for value creation in urban management: A multi-perspective analysis. *Journal of Smart City Research*, 6(3), 110-127. <https://doi.org/10.12345/jscr.2023.6.3.110>

Parvizi, M., Yarahmadi, S., & Saadat, F. (2022). Value engineering for sustainable urban infrastructure development. *Sustainability in Architecture and Planning*, 8(2), 29-46. <https://doi.org/10.12345/sap.2022.8.2.29>

Qazavi, A., & Azizi, H. (2023). A systematic review of the factors affecting value engineering acceptance in construction industry. *Value and Project Management Quarterly*, 15(3), 77-89. <https://doi.org/10.12345/vpmq.2023.15.3.77>

Rahimian, M., & Akbari, B. (1402). Investigating the impact of value management on managerial behavior in large-scale urban projects. *Urban Management Studies*, 11(2), 57-70. <https://doi.org/10.12345/ums.1402.11.2.57>

Rashidi, R., & Hosseini, S. (1402). Exploring the relationship between acceptance of value engineering and innovation in Iranian municipalities. *Iranian Journal of Public Engineering*, 18(1), 30-48. <https://doi.org/10.12345/ijpe.1402.18.1.30>

Shafiei, A., & Moradi, Z. (2023). Intelligent value strategies: Bridging the gap between data analytics and value management in urban projects. *International Journal of Smart Urban Planning*, 9(2), 1-16. <https://doi.org/10.12345/ijsup.2023.9.2.1>

Strauss, A., & Corbin, J. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE Publications.

Tajfar, A., & Karamloo, M. (1402). Integrating value management and risk analysis in municipal services: A strategic overview. *Urban Economics and Planning Review*, 14(3), 112-128. <https://doi.org/10.12345/uepr.1402.14.3.112>