

مدل‌سازی چالش‌ها و موانع رفتاری کارکنان در استقرار فرهنگ‌سازمانی مطلوب در سازمان‌های تابع وزارت دفاع

غلامرضا توکلی^۱، محمد محمدظاهری^۲، زهرا حمیدی فر^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۲۴ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۱/۲۸

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیست‌چهارم، شماره ۹۰، بهار ۱۴۰۰

چکیده

توانایی یک سازمان در استقرار فرهنگ‌سازمانی مطلوب مزیت بزرگی است که می‌تواند در تسهیل رسیدن به اهداف سازمانی نقش بزرگی را ایفا کند. از سوی دیگر آسیب‌شناسی و پی بردن به چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی فرهنگ‌سازمانی مطلوب نیز برای یک سازمان اهمیت بالایی دارد. در پژوهش حاضر باهدف مدل‌سازی چالش‌ها و موانع رفتاری کارکنان در استقرار فرهنگ‌سازمانی مطلوب با محوریت سازمان‌های دولتی با رویکردی آمیخته ابتدا منابع موجود و مصاحبه‌های انجام‌شده با ۲۱۰ خبره در ۱۵ سازمان دولتی (تولیدی-خدماتی-نظامی امنیتی) با روش تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار کدگذاری و تحلیل شدند که در نهایت ۱۰۹ زیر مقوله، ۲۶ مقوله و ۱۰ تم احصا شدند برای روایی یافته‌ها در این مرحله از روش ارائه بازخورد به خبرگان برای روایی و روش پایای کوهن برای پایایی استفاده شد. در مرحله بعد به‌منظور مدل‌سازی چند سطحی تم‌ها و تعیین اثرگذاری و اثرپذیری آن‌ها با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری پرسشنامه‌های ساختاری تفسیری تکمیل‌شده توسط خبرگان جمع‌آوری و داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار متلب تحلیل شدند. در نهایت تم‌های دین-ابزاری، تصور عقل کلی، ضعف عقلانیت و اصالت سلسله‌مراتب به‌عنوان اثرگذارترین تم‌ها در سطح سوم و تم‌های ظاهرگرایی، بخشی‌نگری و فردگرایی معیوب در سطح دوم قرار گرفتند. تم‌های بی‌تفاوتی، فقر اعتماد و طلبکاری به‌عنوان اثرپذیرترین تم‌ها در سطح اول مدل قرار گرفتند. در قسمت پایانی پژوهش نیز پیشنهادهایی به‌منظور برطرف ساختن این موانع و چالش‌ها ارائه گردید.

واژگان کلیدی:

فرهنگ‌سازمانی، چالش‌ها و موانع، سازمان‌های دولتی، مدل چند سطحی

^۱ - (نویسنده مسئول)، استادیار رشته مدیریت دانشگاه مالک اشتر تهران، تهران، ایران tavakoli45@gmail.com

^۲ - دکتری تخصصی مدیریت گرایش منابع انسانی دانشگاه لرستان، لرستان، ایران mmzaheri93@gmail.com

^۳ - کارشناسی رشته جامعه‌شناسی دانشگاه بو علی سینا همدان، همدان، ایران hamidifar@gmail.com

۱- مقدمه و بیان مسأله

۱-۲- مقدمه موضوع

سازمان‌های امروزی دریافته‌اند که یکی از عوامل تعیین‌کننده در رسیدن به موفقیت و استمرار آن به‌ویژه در حوزه‌های مرتبط با مدیریت تغییر، فرهنگ سازمانی است، سازمان‌های موفق و پیشرو عمدتاً از فرهنگی مبتنی بر مجموعه‌ای از باورهای مستحکم و مشترک که توسط استراتژی و ساختار پشتیبانی می‌شود بهره‌مند هستند (هونگ، گلدیتز و مک گوایر، ۲۰۲۱: ۴۸۸). هنگامی که یک سازمان دارای فرهنگ قوی و غالب است، کارمندان می‌دانند که چگونه مدیریت عالی می‌خواهد آن‌ها به هر موقعیتی پاسخ دهند، کارمندان معتقدند که پاسخ مورد انتظار آن‌ها مبتنی بر ارزش‌های سازمان بوده و می‌دانند که برای نشان دادن ارزش‌های سازمان پاداش خواهند گرفت (گران، گاتریه، انتویستل، ویلیامز، ۲۰۱۴: ۲۲). مدیران یک سازمان با جذب و انتخاب متقاضیانی که عقاید آن‌ها با فرهنگ سازمان نقاط مشترک زیادی دارد، توسعه برنامه‌های جهت‌گیری، آموزش و مدیریت عملکردی که ارزش‌های اصلی سازمان را ترسیم و تقویت می‌کنند و ایجاد اطمینان به کارکنان از پاداش مناسب و منصفانه در التزام عملی آن‌ها به فرهنگ سازمانی می‌توانند نقش اساسی در تداوم یک فرهنگ مطلوب و مورد تأکید سازمانی داشته باشند. اصولاً فرهنگ سازمانی شخصیت سازمان است (ویلیامز، پریلو، براون، ۲۰۱۵: ۳۵)^۳ فرهنگ از مفروضات، ارزش‌ها، هنجارها و علائم ملموس اعضای سازمان و رفتارهای آن‌ها تشکیل شده است، فرهنگ یک سازمان شیوه مناسب رفتار در درون سازمان را تعریف می‌کند. این فرهنگ متشکل از اعتقادات و ارزش‌های مشترک است که توسط رهبران تأسیس شده و سپس از طریق روش‌های مختلف ارتباط برقرار و تقویت می‌شود و در نهایت ادراکات، رفتارها و درک کارمندان شکل می‌گیرد (کوین، کمرون، ۱۹۹۹).^۴ فرهنگ سازمانی زمینه را برای هر کاری که سازمان انجام می‌دهد، تعیین می‌کند. برای رسیدن به فرهنگ سازمانی مطلوب که مورد نظر مدیران و تسهیل‌کننده اهداف سازمان است پی بردن به آسیب‌ها، چالش‌ها و مشکلات موجود در فرهنگ موجود ضروری است. در صورتی که تصمیم‌سازان یک سازمان

^۱ -hong, Golditz, McGuire, 488:2021

^۲ -grant, gasry, antivitsel, Williams, 22: 2014

^۳ - Williams, prilo,brown, 35:2015

^۴ -quinn, Cameron, 1999



درک درستی از موانع فرهنگی موجود نداشته باشند چالش‌های متعددی را برای اتخاذ راهبردها و اجرای آن‌ها خواهند داشت (ژن، ۱۹۹۸: ۲۰۱). آسیب‌ها و ناهنجاری‌های فعلی یک سازمان می‌تواند نتیجه انکار یا بی‌توجهی نشانه‌ها و رفتارهای گذشته در سازمان باشد و استمرار چنین شرایطی می‌تواند فضای کار و سازمان را برای تمامی ذینفعان از حالت مطلوب خارج کند (شاین، ۲۰۱۷).^۲ سازمان‌های دولتی با توجه به خدمت محور بودن ماهیت خود و تلاش برای جلب حداکثری رضایت عموم ضروری است، ضمن شناسایی موانع و چالش‌های فرهنگی خود اقدام به برطرف ساختن آن‌ها نمایند. وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح در جمهوری اسلامی ایران به عنوانی نهادی اثرگذار در دو حوزه امنیت و اقتصاد نیازمند پایش مستمر شرایط فرهنگی در درون سازمان‌های خود است نگران‌دگان پژوهش در بررسی و مباحثات خود با خبرگان سازمانی این نهاد خدمت محور دریافتند که شرایط فعلی فرهنگ در درون سازمان‌های تابعه با آنچه مطلوب است فاصله داشته و برخی چالش‌ها و موانع فرهنگ‌سازمانی در برخی از سازمان‌های زیرمجموعه مانع از بالندگی عملکردی در برخی زمینه‌ها شده است از همین رو باهدف واکاوی و شناسایی این چالش‌های فرهنگی و به دنبال آن مدل‌سازی این چالش‌ها در سازمان‌های زیرمجموعه ودجا به دنبال پاسخ به پرسش‌های پیش رو است: چالش‌ها و موانع اثرگذار در فرهنگ‌سازمانی موجود در سازمان‌های زیرمجموعه ودجا چه هستند؟ مدل چند سطحی و تبیین‌کننده اثرگذاری این موانع در فرهنگ‌سازمانی موجود سازمان‌های ودجا چگونه است؟ اثرگذارترین و اثر پذیرترین موانع و آسیب‌های فرهنگ موجود در سازمان‌های ودجا چه هستند؟

۲- ادبیات موضوع و پیشینه

۲-۱- مبانی نظری:

فرهنگ‌سازمانی: مفهوم فرهنگ‌سازمانی از اواخر دهه ۱۹۷۰ به حوزه مطالعات مدیریت و سازمان وارد شد و از اوایل تا اواسط دهه ۱۹۸۰ مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفت. صاحب‌نظران رفتار سازمانی با استفاده از مفاهیم و بینش‌های جامعه‌شناسی و مردم-شناسی استدلال کردند که سازمان‌ها می‌توانند فرهنگ‌های متمایز یا مجموعه‌ای از ارزش‌ها، اعتقادات و هنجارهای مشترک داشته باشند که نگرش و عملکرد اعضای سازمان را هدایت

¹ -gene, 98: 2019

² -shayn, 2017



می کند (هچ، کان لیف، ۲۰۱۳).^۱ فرهنگ را می توان در دو سطح مشاهده کرد یک سطح قابل مشاهده وجود دارد که می تواند توسط مصنوعات مانند لباس، چیدمان دفتر، طراحی دفتر و تأکید بر فناوری مشاهده شود. مصنوعات هم چنین می توانند شامل سبک رهبری، ماهیت محیط کار، نحوه رفتار با مردم و نحوه تصمیم گیری و اجرای آن ها باشند. هم چنین یک سطح نامرئی وجود دارد که با ارزش های بیان شده، مفروضات اساسی و باورهای عمیق مشخص می شود (شاین، ۲۰۱۷). ارزش های بیان شده عقایدی هستند که به وضوح بیان شده یا اعمال می شوند و بر رفتار اعضای گروه تأثیر می گذارند، به عنوان مثال، ارزش های بیان شده ارتش ایالات متحده وفاداری، وظیفه و خدمت فداکارانه است (کراندال، ۲۰۰۷).^۲ تعدادی از شرایط داخلی و خارجی وجود دارد که می تواند فرهنگ را تحت تأثیر قرار دهد. شرایط داخلی می تواند شامل مواردی مانند ساختارهای سازمانی، فرایندها، سیستم ها، بودجه ها و سبک های رهبری باشد و هم چنین تغییراتی در رهبری، اعضای تیم، بودجه ها یا سایر تصمیمات اصلی و داخلی باشد. شرایط خارجی می تواند شامل شرایطی مانند رکود اقتصادی، مقررات دولتی، پرونده های حقوقی عمده ای که به اعتبار یا منابع یک گروه آسیب می رساند، خرید توسط یک شرکت دیگر یا یک فاجعه غیر منتظره باشد (هونگ و همکاران، ۲۰۲۱).^۳ تعاریف بسیاری برای توصیف فرهنگ در دسترس است، به طور رسمی، فرهنگ را می توان به عنوان "اعتقادات، ارزش ها، نگرش ها، رفتارها و عملکردهای [اغالب] مشخصه گروهی از مردم تعریف کرد (واریک، ۲۰۱۵).^۴ در تعریف فرهنگ، ادگار شاین، یک مرجع برجسته در مطالعه فرهنگ سازمانی، از کلمه گروه برای توصیف واحدهای اجتماعی در هر اندازه استفاده می کند (شاین، ۱۹۹۲). به عبارت دیگر، اصطلاح گروه می تواند مربوط به یک سازمان کامل یا هر گروه از مردم در هر اندازه مانند کشور، تیم ورزشی، سمفونی یا خانواده باشد. نکته این است که گروه هایی از افراد، صرف نظر از اندازه گروه، فرهنگ های خاصی را تشکیل می دهند. محققان سازمان معمولاً از اصطلاح فرهنگ سازمانی به معنای وسیع برای اشاره به فرهنگ کل سازمان یا هر واحد از افرادی که در داخل سازمان با هم کار می کنند، استفاده می کنند (شاین، ۲۰۱۷). از نظر عملی، فرهنگ سازمانی محیطی را که افراد در آن کار می کنند و تأثیری که بر نحوه تفکر، عمل و تجربه کار دارد، توصیف می کند (واریک، میلیمان

1 - hich, con leaf, 2013

2- crandal,2007

3 - hong et al,2021

4 - varic,2015



و فرگوسن، ۲۰۱۶)؛ فرهنگ‌ها می‌توانند در سازمان‌ها و بین آن‌ها تفاوت‌های چشمگیری داشته باشند. آن‌ها می‌توانند بهترین‌ها را در افراد به وجود آورده و پرورش دهند، محیط‌های عالی را برای کار در افراد ایجاد کنند یا می‌توانند بدترین‌ها را در افراد ایجاد کنند و محیط‌های ناکارآمد پر از استرس و تنش ایجاد کنند. محققان اظهار داشتند فرهنگ سازمانی می‌تواند به طور قابل توجهی بر نتایج سازمانی تأثیر بگذارد و استدلال می‌کنند که فرهنگ می‌تواند به‌عنوان منبعی برای تأثیرگذاری بر کارکنان، تمایز شرکت‌ها از یکدیگر و ایجاد مزیت رقابتی برای افراد با فرهنگ برتر مورد استفاده قرار گیرد (شاین، ۲۰۱۷).

موانع رفتاری استقرار فرهنگ سازمانی: درک فرهنگ سازمانی به طور سنتی به عنوان راهی برای تجهیز رهبران کسب و کارها به ابزارهای مورد نیاز برای ایجاد عملکرد موثر از طریق ایجاد و مدیریت فرهنگ مناسب دیده می‌شود (ژن، ۱۹۹۹: ۲۰۱۹). اگرچه مطالعات اولیه در مورد فرهنگ سازمانی به طور کلی آن را در بین کارمندان، در سطوح مختلف و بین بخش‌ها ثابت نشان می‌داد، اما کارهای بعدی در مورد امکان بروز ناهمگونی فرهنگ در یک سازمان واحد صحبت کرد که نشان می‌دهد ایجاد و حفظ فرهنگ سازمانی مطلوب ممکن است بیشتر باشد پیچیده و ظریف از آنچه در ابتدا درک شده بود (جاکوس، ۲۰۱۴).^۲ به همین ترتیب، پارادایم‌های نظری و روش‌های تحقیقاتی که برای پژوهش در این زمینه استفاده می‌شود متنوع بوده است. به‌عنوان مثال، در حالی که برخی از محققان فرهنگ را از دیدگاه کارکردگرایانه مورد مطالعه قرار داده‌اند، با تمرکز بر نیروهای هنجاری که موجب همگنی و یکنواختی می‌شوند، برخی دیگر از الگوی تفسیری با تأکید بر معانی که اقدامات اجتماعی برای افراد در سازمان‌ها دارند، به آن روی آورده‌اند. از نظر روش شناختی، مطالعات از هر دو روش کیفی و کمی استفاده کرده است که هر یک از آن‌ها بینش منحصر به فردی در برخی از جنبه‌های فرهنگ ایجاد کرده است. در نتیجه، محققان در مدیریت و سازمان طیف وسیعی از رویکردها را برای درک فرهنگ سازمانی اتخاذ کرده‌اند، از کاوش نیروهایی که ممکن است فرهنگ را ایجاد کنند و فرهنگ را تغییر دهند تا مطالعه آن به‌عنوان محرک عملکرد و اثربخشی تا پیوند دادن آن با هویت و شخصیت کارمند (کمرن و کوین، ۲۰۱۱).

۲-۲- پیشینه پژوهش:

بررسی پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و بین‌المللی نشان می‌دهد که پژوهش‌های متعدد انجام شده در ارتباط با فرهنگ سازمانی را می‌توان در چند بخش دسته‌بندی کرد. بخشی

¹ -varic,milliman,fergusen,2016

² -jakus,2014



از پژوهش‌ها به مفهوم سازی و تبیین مفاهیم فرهنگ سازمانی پرداختند بخش دیگری از پژوهش‌ها به تدوین الگو و مدلسازی فرهنگ سازمانی پرداختند و طیف گسترده دیگری از پژوهش‌ها رابطه و اثر گذاری فرهنگ سازمانی بر دیگر متغیرها را مورد واکاوی قرار دادند. تامل و تدقیق پیرامون آسیب شناسی، موانع و چالش‌های فرهنگ سازمانی در پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی به شکل بسیار محدودی مورد بررسی قرار گرفته است. در جدول ۱ خلاصه‌ای از پیشینه‌های تجربی پژوهشی ارائه شده است.

جدول ۱- پیشینه تحقیق

| ردیف | نویسندگان و روش | اهداف و یا سوالات اصلی | مهم‌ترین یافته‌ها |
|------|--|--|--|
| ۱ | بارانی، فقیهی و نجف بیگی (۱۳۹۶) در بخش کیفی با تکنیک تحلیل تم و در بخش کمی با تحلیل عاملی تأییدی | شناسایی آسیب‌های فرهنگ سازمانی در بخش دولتی ایران | ۲۹ آسیب در قالب پنج بُعد شناسایی گردید که در هر پنج بُعد بین وضع موجود و وضع مطلوب اختلاف معناداری وجود داشت. |
| ۲ | محمد اسماعیلی، قلی پور (۱۳۹۴) روش تحقیق آمیخته | مدیریت فرهنگ و چالش‌های پیش روی آن و روش‌های غلبه بر این چالش‌ها در یک شرکت هلدینگ | چالش‌های اصلی مدیریت فرهنگ با در نظر گرفتن وضعیت موجود در سه طبقه اصلی و روش‌های غلبه بر آن در چهار گروه قرار گرفت. |
| ۳ | رسته مقدم، رحیمیان و عباسپور (۱۳۹۲)، روش تحقیق کمی (تحلیل عاملی تأییدی) | شناخت چالش‌های فرهنگ سازمان در دستگاه‌های دولتی شهر تهران | الگوی فرهنگ سازمانی رابینز به عنوان فرنگ مطلوب در نظر گرفته شد و ضمن تبیین موانع تحقق ابعاد مختلف آن راهکارهایی نیز ارائه گردید |
| ۴ | آنینگ درسن (۲۰۲۱). روش کیفی | چگونه فرهنگ سازمانی نوآورانه و رهبری نوآورانه انعطاف‌پذیری بازار را برای شرکت‌های کوچک و متوسط (SME) در بخش خدمات برای افزایش رقابت‌پذیری آنها ایجاد می‌کند؟ | وقتی فرهنگ و رهبری انگیزه انعطاف‌پذیری را تحریک می‌کنند، شرکت خدمات قادر است واحدهای عملکردی را به منظور استفاده و استفاده از فرصت‌های جدید محصول و بازار متصل، هماهنگ کنند. علاوه بر این، انعطاف‌پذیری ناشی از فرهنگ سازمانی و رهبری از قدرت و پشتیبانی کافی برای مقابله با شرایط آشفته بازار برخوردار است. |

¹ Aing dorson



| | | | |
|---|--|---|--|
| ۵ | بن سعد و عباس (۲۰۱۸). روش کمی و تحلیل عاملی | هدف این تحقیق ارزیابی تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی و همچنین ارزیابی تأثیر هر یک از عناصر فرعی فرهنگ سازمانی بر چنین عملکردی است. | یافته‌ها نشان دهنده وجود رابطه مثبت بین فرهنگ سازمانی و عملکرد شغلی است. به همین ترتیب، چهار عنصر فرعی فرهنگ سازمانی، یعنی مدیریت تغییر، دستیابی به اهداف، هماهنگی کار تیمی و قدرت فرهنگی، بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت داشتند، اما با شدت متغیر و متمایز. فقط مشتری مداری با عملکرد شغلی ارتباط منفی پیدا کرد. |
| ۶ | عبدالفتاح و ادیان ^۱ (۲۰۱۹). روش کمی، تحلیل عاملی | ارزیابی تأثیر فرهنگ دانشگاه در فرایندهای مدیریت دانش است: ایجاد، انتشار، تبادل و کاربرد. | فرهنگ سازمانی آدهو کراسی که در آن یک سازمان با تأکید بر ابتکار عمل فردی و توانمندسازی کارکنان مشخص می‌شود، ممکن است لزوماً بر همه فرایندهای مدیریت دانش به طور یکسان تأثیر بگذارد. به طور خاص، فرهنگ سازمان اصولاً بر روند ایجاد دانش و به دنبال آن تبادل دانش، در یک محیط دانشگاه دولتی تأثیر می‌گذارد. |
| ۷ | هریسون و بیرد ^۲ (۲۰۱۵). روش کیفی | فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی استرالیا چگونه است؟ | در سازمان‌های دولتی مختلف فرهنگ‌های متنوعی وجود دارد در حالی که بسیاری از آن‌ها فرهنگ سازمانی در بخش خصوص را تقلید می‌کنند اما پیامدها و نوآوری‌های آن‌ها را ندارند. |
| ۸ | واریک ^۳ (۲۰۱۷). روش کیفی | آنچه رهبران باید درباره فرهنگ سازمانی بدانند | توسعه فرهنگ سازمانی به چیزی بیش از صحبت در مورد فرهنگ و تأکید بر اهمیت آن نیاز دارد. برای دستیابی به بهترین نتایج، توسعه فرهنگ به رهبرانی نیاز دارد که آن را یکی از وظایف اصلی خود بدانند و اهمیت همسویی استراتژی‌های سازمان و تصمیم‌گیری با آرمانهای فرهنگی را درک کنند. |

در ادامه (جدول ۲) خلاصه‌ای از دسته‌بندی انواع فرهنگ و الگوهای تغییر، مدل‌های رایج در این زمینه و چارچوب‌های ارزیابی فرهنگ سازمانی ارائه می‌شود.

1 . Adeinat and Abdulfatah

2 . Harrison & Baird

3 .Warrick



جدول ۲- گونه‌شناسی و مدل‌های شناخت، سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی (نیکوکار، سلطانی، نیاوند (۱۳۹۲))

| فرهنگ‌ها | | | | مدل‌ها | معرفی مدل‌ها بر مبنای گونه‌های فرهنگ سازمانی |
|----------------|-----------------|------------------|-------------|-----------------------|--|
| سلسله‌مراتبی | توافق و مشارکت | ایدئولوژیک | عقلایی | کوپین، ۱۹۸۵ | |
| سنجری | تیمی | باشگاهی | علمی | سانن فیلد، ۱۹۸۹ | |
| مبتنی بر تداوم | مشارکتی | مأموریتی | انعطاف‌پذیر | دنيسون، ۱۹۹۵ | |
| شبکه‌ای | شخصی | قدرتی | وظیفه‌ای | چارلز هندی، ۱۹۸۱ | |
| - | تهدامی / تدافعی | انتقالی / تدافعی | سازنده | کوک و لافرتی، ۱۹۸۷ | |
| سلسله‌مراتبی | بازاری | کارآفرینی | باشگاهی | کامرون و کوپین، ۲۰۰۶ | |
| گلدخانه‌ای | هدف محور | بورکراتیک | قبیله‌ای | ترامینارس، ۲۰۰۵ | |
| شبکه‌ای | تک‌تکّه | سربازی | گروهی | راینیز و لانگتن، ۲۰۰۱ | |
| تصادفی | هماهنگ | سیستم بسته | سیستم باز | اسلوبودینگ، ۲۰۰۱ | |

بررسی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که چالش‌ها و موانع استقرار فرهنگ سازمانی مطلوب برای یک سازمان با وجود اهمیت بالایی که دارد از نگاه صاحب‌نظران پنهان مانده و پژوهش‌های بسیار محدودی با حوریت موضوع در این زمینه انجام شده است. مدلسازی و ارائه الگو از موانع و چالش‌های استقرار فرهنگ سازمانی مطلوب خلا و شکاف نظری قابل توجهی از سوی نگارندگان این پژوهش تشخیص داده شد.

۳- روش تحقیق

راهبرد مورد استفاده در پژوهش حاضر رویکردی آمیخته داشته و با توجه به اینکه نتایج آن در تحلیل فرهنگ سازمان و ارتقای شرایط آن در یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد پژوهشی کاربردی توسعه‌ای در نظر گرفته می‌شود. در بخش نخست (کیفی) پژوهش حاضر با توجه به کمبود و ضعف دانش متعارف در حوزه آسیب‌شناسی فرهنگی و موانع و چالش‌های استقرار فرهنگ مطلوب با خبرگان سازمان‌های دولتی مصاحبه‌های متعددی انجام شد. سازمان‌های دولتی زیر مجموعه وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح با توجه به گستره و تنوع خدماتی که ارائه می‌دهند با پیشنهاد خبرگان در سه دسته تولیدی، خدماتی و نظامی-امنیتی تقسیم‌بندی شدند. با توجه به محدودیت‌های دسترسی به خبرگان در سازمان‌های دولتی از هر یک از سه زمینه (تولیدی، خدماتی، نظامی-امنیتی) ۵ سازمان انتخاب شدند و از هرکدام از آن‌ها ۱۴ خبره برای مصاحبه نیمه‌باز به شیوه گلوله برفی انتخاب شدند. شرایط احراز خبرگی داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد، حداقل ۱۵ سال



سابقه کار در سازمان، حداقل دو سال سابقه مدیریت یا معاونت در سازمان مربوطه قرار گرفت. اگرچه در تمامی سازمان‌های مورد نظر پیش از رسیدن به مصاحبه شماره ۱۴ اشباع نظری حاصل شد اما به منظور کسب اطمینان از کفایت نظری داده‌ها مصاحبه‌ها تا شماره ۱۴، با میانگین زمان ۴۰ دقیقه ادامه پیدا کرد. در ادامه منابع نظری و داده‌های حاصل از مصاحبه با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی جهت دار کدگذاری شدند که طی آن زیر مقوله، مقوله‌ها و تم‌ها احصا شدند. گاه نظریه یا تحقیقاتی قبلی درباره یک پدیده مطرح‌اند که یا کامل نیستند یا به توصیف‌های بیشتری نیازمندند. در این حالت محقق کیفی، روش تحلیل محتوا با رویکرد جهت‌دار را برمی‌گزیند. این روش را معمولاً براساس روش قیاسی متکی بر نظریه طبقه‌بندی می‌کنند که تمایزات آن با دیگر روش‌ها براساس نقش نظریه در آن‌هاست. هدف تحلیل محتوای جهت‌دار معتبر ساختن و گسترش دادن مفهومی چارچوب نظریه و یا خود نظریه است. نظریه‌آزایش موجود می‌تواند به تمرکز بر پرسش‌های تحقیق کمک کند. این امر پیش‌بینی‌هایی را درباره متغیرهای مورد نظر یا درباره ارتباط بین متغیرها فراهم می‌کند. این موضوع می‌تواند به تعیین طرح رمزگذاری اولیه و ارتباط بین رمزها کمک کند، که نشان‌دهنده مقوله‌بندی به شیوه قیاسی است. تحلیل محتوا با رویکرد جهت‌دار نسبت به دیگر روش‌های تحلیل محتوا از فرایند ساختارمندتری برخوردار است (پاتر، لوینه: ۱۹۹۹)؛ در گام بعد تم‌ها به‌عنوان ورودی مرحله مدل‌سازی ساختاری تفسیری در نظر گرفته شدند و پرسشنامه‌های مدل ساختاری تفسیری جهت تکمیل در اختیار خبرگان مصاحبه شده قرار گرفت. از ۲۱۰ پرسشنامه توزیع شده ۱۹۸ پرسشنامه تکمیل شده قابل تحلیل جمع آوری شدند. مراحل مدل‌سازی ساختاری تفسیری به شرح زیر است: ۱- مدل سازی ساختاری تفسیری با تهیه فهرستی از متغیرها که مربوط به مسئله یا موضوع هستند شروع می‌شود (آذر و خسروانی، ۱۳۹۵، صص ۸۵-۵۴). این متغیرها از مطالعه ادبیات موضوع، مصاحبه با خبرگان و یا از طریق پرسشنامه به‌دست می‌آیند. ۲- به‌دست آوردن ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها: برای تعیین روابط بین عناصر از نمادهای زیر استفاده می‌شود: V معیار سطر A ، منجر به معیار ستون Z می‌شود. A : معیار ستون Z منجر به معیار سطر A می‌شود. X : رابطه دو طرفه A و Z وجود دارد. O : رابطه معتبری وجود ندارد. ۳- به‌دست آوردن ماتریس دست‌یابی: با تبدیل نمادهای روابط ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به اعداد صفر و یک می‌توان به ماتریس دست‌یابی رسید. ۴- سازگار کردن ماتریس دست‌یابی ۵- تعیین سطح متغیرها و تشکیل ماتریس مخروطی: برای تعیین سطح

¹ - potter,lavite,1999



و اولویت متغیرها مجموعه دست‌یابی و مجموعه پیش‌نیاز برای هر متغیر تعیین می‌شود. ۶- رسم نمودار: ابتدا براساس سطح، معیارها را طبق اولویت به‌دست آمده از بالا به پایین مرتب می‌کنیم. با استفاده از ماتریس حاصل‌شده از ماتریس دریافتی مرتب شده براساس سطوح، مدل ساختاری به‌وسیله گره‌ها و خطوط رسم می‌شود. ۷- تجزیه و تحلیل میک مک: هدف از این تجزیه و تحلیل تشخیص و تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی متغیرهاست (جبارزاده، شاه‌محمدزاده، سروری و حسینی، ۱۳۹۸، ص ۲۶۶).

۴- یافته‌های تحقیق

یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها در پژوهش‌ها معمولاً در دو بخش یافته‌های توصیفی و استنباطی ارائه می‌شوند. یافته‌های توصیفی اشاره به اینفوگرافی و اطلاعات توصیفی مشارکت‌کنندگان در پژوهش دارد. اطلاعات و یافته‌های توصیفی خبرگان حاضر در پژوهش بدین ترتیب بوده که از ۲۱۰ خیره‌ی پژوهش با میانگین سنی ۵۱ سال، ۱۵۰ نفر کارشناسی ارشد و ۶۰ نفر دکتری بودند. هم‌این‌طور ۲۰۰ نفر مرد و ۱۰ نفر زن و میانگین سابقه ۲۲ سال و میانگین سابقه مدیریتی آن‌ها ۳ سال بود.

یافته‌های استنباطی در پژوهش حاضر بر اساس گردآوری داده‌ها از منابع و مصاحبه‌ها ابتدا با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی جهت دار و از طریق مقوله‌ها و تم‌ها ارائه می‌شوند. در ادامه تم‌های بدست آمده به عنوان ورودی مدل‌سازی ساختاری تفسیری مورد استفاده قرار می‌گیرند: داده‌های کیفی احصا شده در سه مرحله کد گذاری شدند که با جمع‌بندی و حذف کدهای تکراری و غیر مرتبط در نهایت ۱۰۶ زیر مقوله، ۲۶ مقوله و ۱۰ تم شناسایی شدند. در جدول ۴ مقوله‌ها و تم‌های احصا شده قابل مشاهده هستند. به منظور کسب روایی از یافته‌ها نتایج در اختیار ۲۰ نفر از خبرگان ارسال و محتوای احصا شده از داده‌ها تایید شد. به منظور کسب پایایی نیز از روش پایایی کوهن استفاده شد که طی آن داده‌ها توسط یکی از پژوهشگران مقطع دکتری مدیریت مجدد کد گذاری شده و ضریب پایایی کوهن ۰/۸۴ که مقدار قابل قبولی است محاسبه شد.

جدول ۳- تم‌ها و مقوله‌های احصا شده

| تم‌ها | مقوله‌ها |
|--------------------------|---|
| ۱- تضعیف ارزش‌ها | روحیه فداکاری و ایثار/ مادی‌گرایی-تقیدهای دینی و مذهبی در گفتار و رفتار |
| ۲- تصمیم‌گیری غیر عقلایی | تصمیم‌گیری‌های سطحی، شتابزده و کوتاه مدت-عمل‌زدگی بدون تفکر و اندیشه کافی-غفلت از اولویت‌های اساسی و پرداختن به امور غیر مهم و جزئی |
| ۳- اصالت سلسله مراتب | چاپلوسی و ارادت‌سالاری-قدرت بلامنازع سلسله مراتب |



| | |
|-------------------|---|
| ۴- اعتماد محدود | احساس تبعیض و تمایز غیر منصفانه-ضعف همدلی میان کارکنان و مدیران- بدبینی- رفتارها و گفتارهای متناقض |
| ۵- فردگرایی معیوب | ناهمراستایی اهداف فردی و اهداف سازمانی-رفتارهای فردگرایانه مخرب |
| ۶- بخشی نگری | رابطه و باندبازی-نگاه محلی و ملاحظات کوتاه مدت بخشی |
| ۷- ظاهر گرایی | پتانسیل ریسک و ضررهای اساسی در ارایه خود واقعی- امکان موج سواری با ارایه ظاهری سیستم پسند و هم‌رنگی با جماعت-پرنرنگ تر بودن حاشیه از متن رفتار کارمندی (انفعالی)-نامیدی و ناباوری به تحقق اتفاقات چشمگیر در سازمان-بی توجهی به زمان |
| ۸- بی تفاوتی | اعتماد به نفس کاذب و بیش از اندازه-انتقادناپذیری |
| ۹- تصور عقل کلی | رابطه و باندبازی-نگاه محلی و ملاحظات کوتاه مدت بخشی |

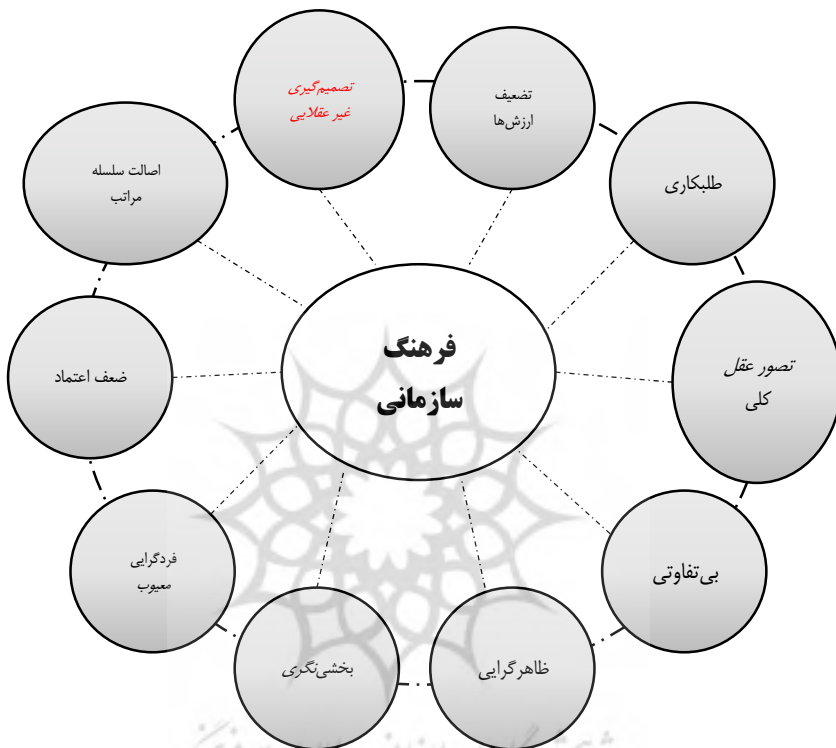
با توجه به اینکه تم‌های احصا شده به‌عنوان ورودی در مرحله‌ی ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند ضروری است تعریف‌های عملیاتی که مبین مفهوم‌سازی انجام شده در تحلیل محتوای کیفی جهت-دار ارائه شود.

جدول ۴- تم‌ها و تعاریف عملیاتی مرتبط

| شخص | کد | تعریف عملیاتی |
|-----------------------|-----|---|
| فقر اعتماد | C1 | فقر و کمبود احساس و اطمینان قلبی به صحت و راستی گفتار و رفتار دیگران |
| طلبکاری | C2 | سازمان و سیستم را بدهکار خود تصور کردن و خود را بی نیاز به پاسخگو دانستن |
| بی تفاوتی | C3 | عادت کردن به بی کفایتی سازمانی؛ انفعال و بی انگیزگی در آغازگری و عاملیت تحولات چشم گیر و ماندگار |
| بخشی نگری | C4 | ترجیح منافع بخشی و تلاش برای حداکثرسازی آن بدون توجه به تبعات آن برای سایر بخش ها و سیستم های کلان تر |
| فردگرایی | C5 | پرنرنگ شدن جلوه های مخرب خودپرستی، خود محوری، تنبلی و لختی و اهمال امور با هدف تن آسایی و بعضا انتقام از سازمان |
| دین ابزاری | C6 | استفاده ابزاری از دین و معنویات برای تحقق منافع شخصی و گروهی |
| ظاهر گرایی | C7 | گفتار آرای و نمایش ظاهری اخلاقی و موجه، بدون انعکاس واقعی آنها در عمل |
| اصالت سلسله مراتب | C8 | میزان پذیرش و به رسمیت شمردن صاحبان قدرت و بله قربان گویی و اطاعت بی چون و چرای تصمیمات بالادست |
| تصور عقل کلی | C9 | اعتماد به نفس بیش از حد به اندیشه ها و دیدگاههای شخصی و احساس بی نیازی از مشورت و هم فکری با دیگران |
| تصمیم گیری غیر عقلایی | C10 | ضعف در میزان بهره عملی از منطق و استدلال های خردمندانه در تصمیم های سازمانی |



در گام بعدی پرسشنامه‌های تکمیل شده و بازگشتی از سوی خبرگان (که نظرات خود را پیرامون ۱۰ تم احصا شده با تکمیل پرسشنامه ماتریس مقایسه زوجی اعلام کرده بودند) به منظور مدل‌سازی ساختاری تفسیری مورد تجزیه تحلیل قرار گرفتند. شکل ۱ تم‌های ارائه شده به خبرگان را نشان می‌دهد.



شکل ۱- تم‌های نهایی ارائه شده به خبرگان

- نتایج روش ISM: تشکیل ماتریس خودتعاملی: در گام اول ماتریس خودتعاملی ساختاری پژوهش را با استفاده از نظر پاسخ‌دهندگان تشکیل می‌دهیم برای تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری خبرگان معیارها را به صورت زوجی با یکدیگر در نظر می‌گیرند و بر اساس طیف زیر به مقایسات زوجی پاسخ می‌دهند.

V: عامل سطر A باعث محقق شدن عامل ستون Z می‌شود.

A: عامل ستون Z باعث محقق شدن عامل سطر A می‌شود.

X: هر دو عامل سطر و ستون باعث محقق شدن یکدیگر می‌شوند (عامل A و Z رابطه دوطرفه دارند).

O: بین عامل سطر و ستون هیچ ارتباطی وجود ندارد.



ماتریس خود تعاملی در جدول ۵ آورده شده است.

| | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | C6 | C7 | C8 | C9 | C10 |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| C1 | | X | X | A | A | O | A | O | O | O |
| C2 | | | X | A | A | O | A | O | O | O |
| C3 | | | | A | A | O | A | O | O | O |
| C4 | | | | | X | A | X | A | A | A |
| C5 | | | | | | A | X | A | A | A |
| C6 | | | | | | | V | X | X | X |
| C7 | | | | | | | | A | A | A |
| C8 | | | | | | | | | X | X |
| C9 | | | | | | | | | | X |
| C10 | | | | | | | | | | |

جدول ۵- ماتریس خود تعاملی ساختاری

در گام دوم باید ماتریس دستیابی اولیه را با تبدیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به اعداد صفر و یک تشکیل داد. برای این کار از قاعده زیر استفاده می شود:

اگر نماد خانه ij حرف V باشد در آن خانه عدد ۱ و در خانه قرینه عدد صفر گذاشته می شود. اگر نماد خانه ij حرف A باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه قرینه عدد ۱ گذاشته می شود. اگر نماد خانه ij حرف X باشد در آن خانه عدد ۱ و در خانه قرینه نیز عدد ۱ گذاشته می شود.

اگر نماد خانه ij حرف O باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه قرینه نیز عدد صفر گذاشته می شود.

- تشکیل ماتریس دستیابی اولیه سازگار: پس از اینکه ماتریس اولیه دست یابی به دست آمد، باید سازگاری درونی آن برقرار شود. به عنوان نمونه اگر متغیر ۱ منجر به متغیر ۲ شود و متغیر ۲ منجر به متغیر ۳ شود، باید متغیر ۱ نیز منجر به متغیر ۳ شود و اگر در ماتریس دسترسی این حالت برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح شود و روابط این چنینی اصلاح و ایجاد شوند. محاسبات در قسمت تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار متلب انجام شده است. لازم به ذکر است این سازگاری با استفاده از روابط ثانویه که ممکن است وجود نداشته باشند به ماتریس دستیابی اولیه افزوده می شوند. در جدول ۷ سلول های که با 1* نشان داده شد روابطی هستند که در ماتریس سازگار شده ایجاد شده اند.



جدول ۷- ماتریس دستیابی اولیه سازگار شده

| | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | C6 | C7 | C8 | C9 | C10 | قدرت نفوذ |
|---------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----------|
| C1 | ۱* | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۳ |
| C2 | ۱ | ۱* | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۳ |
| C3 | ۱ | ۱ | ۱* | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۳ |
| C4 | ۱ | ۱ | ۱ | ۱* | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۶ |
| C5 | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱* | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۶ |
| C6 | ۱* | ۱* | ۱* | ۱ | ۱ | ۱* | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱۰ |
| C7 | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱* | ۰ | ۰ | ۰ | ۶ |
| C8 | ۱* | ۱* | ۱* | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱* | ۱ | ۱ | ۱۰ |
| C9 | ۱* | ۱* | ۱* | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱* | ۱ | ۱۰ |
| C10 | ۱* | ۱* | ۱* | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱* | ۱۰ |
| میزان وابستگی | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | ۷ | ۷ | ۴ | ۷ | ۴ | ۴ | ۴ | |

تعیین سطوح عوامل: در این گام مجموعه معیارهای ورودی (پیش نیاز) و خروجی (دست-یابی) برای هر معیار را محاسبه می‌کنیم و سپس عوامل مشترک را نیز مشخص می‌کنیم. در این گام معیاری دارای بالاترین سطح است که مجموعه خروجی (دست‌یابی) با مجموعه مشترک برابر باشد. پس از شناسایی این متغیر یا متغیرها، سطر و ستون آن‌ها را از جدول حذف می‌کنیم و عملیات را دوباره بر روی دیگر معیارها تکرار می‌کنیم. خروجی‌ها و ورودی‌ها از ماتریس دستیابی اولیه سازگار شده (جدول ۸) استخراج می‌شود برای این کار، تعداد ۱ ها در هر سطر بیانگر خروجی و تعداد ۱ ها در ستون برابر ورودی هستند که برای تعیین سطح اول، نتایج در جدول ۹ آورده شده است.

جدول ۹- معیارهای سطح ۱

| نام معیار | خروجی | ورودی | اشتراک | سطح |
|-----------|-----------|--------------------------------|-----------|-----|
| C1 | C1-C2-C3- | C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10 | C1-C2-C3- | ۱ |
| C2 | C1-C2-C3- | C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10 | C1-C2-C3- | ۱ |



| | | | | |
|-----|--------------------------------|--------------------------------|--------------|---|
| C3 | C1-C2-C3- | C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10 | C1-C2-C3- | ۱ |
| C4 | C1-C2-C3-C4-C5-C7- | C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10 | C4-C5-C7- | |
| C5 | C1-C2-C3-C4-C5-C7- | C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10 | C4-C5-C7- | |
| C6 | C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10 | C6-C8-C9-C10 | C6-C8-C9-C10 | |
| C7 | C1-C2-C3-C4-C5-C7- | C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10 | C4-C5-C7- | |
| C8 | C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10 | C6-C8-C9-C10 | C6-C8-C9-C10 | |
| C9 | C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10 | C6-C8-C9-C10 | C6-C8-C9-C10 | |
| C10 | C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10 | C6-C8-C9-C10 | C6-C8-C9-C10 | |

در جدول ۹، معیارهای سطح ۱ استخراج شده است که شامل معیارهای C1، C2 و C3 می باشد. حال برای تعیین معیارهای سطح دوم، کفایت سطر و ستون این ۳ معیار را از ماتریس دستیابی اولیه سازگار شده (جدول ۴-۸) حذف نمود و دوباره محاسبات تعیین خروجی و ورودی را انجام داد. نتایج در جدول ۱۰ آورده شده است.

جدول ۱۰: معیارهای سطح ۲

| نام معیار | خروجی | ورودی | اشتراک | سطح |
|-----------|-----------------------|-----------------------|--------------|-----|
| C4 | C4-C5-C7- | C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10 | C4-C5-C7- | ۲ |
| C5 | C4-C5-C7- | C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10 | C4-C5-C7- | ۲ |
| C6 | C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10 | C6-C8-C9-C10 | C6-C8-C9-C10 | |
| C7 | C4-C5-C7- | C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10 | C4-C5-C7- | ۲ |
| C8 | C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10 | C6-C8-C9-C10 | C6-C8-C9-C10 | |
| C9 | C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10 | C6-C8-C9-C10 | C6-C8-C9-C10 | |
| C10 | C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10 | C6-C8-C9-C10 | C6-C8-C9-C10 | |



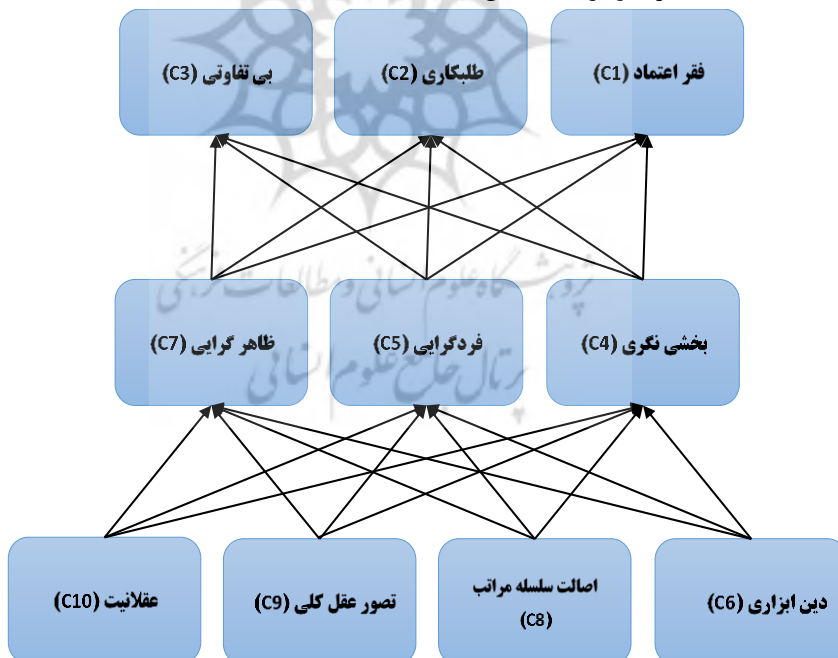
در جدول ۱۰، معیارهای سطح ۲ استخراج شده‌اند که شامل معیارهای C4، C5 و C7 است. حال برای تعیین معیارهای سطح سوم باید سطر و ستون این ۳ معیار را نیز از ماتریس دستیابی اولیه سازگار شده (جدول ۸) حذف نمود و دوباره محاسبات تعیین خروجی و ورودی را انجام داد. نتایج در جدول ۱۱ آورده شده است.

جدول ۱۱: معیارهای سطح ۳

| سطح | اشتراک | ورودی | خروجی | نام معیار |
|-----|--------------|--------------|--------------|-----------|
| ۳ | C6-C8-C9-C10 | C6-C8-C9-C10 | C6-C8-C9-C10 | C6 |
| ۳ | C6-C8-C9-C10 | C6-C8-C9-C10 | C6-C8-C9-C10 | C8 |
| ۳ | C6-C8-C9-C10 | C6-C8-C9-C10 | C6-C8-C9-C10 | C9 |
| ۳ | C6-C8-C9-C10 | C6-C8-C9-C10 | C6-C8-C9-C10 | C10 |

شبکه تعاملات ISM

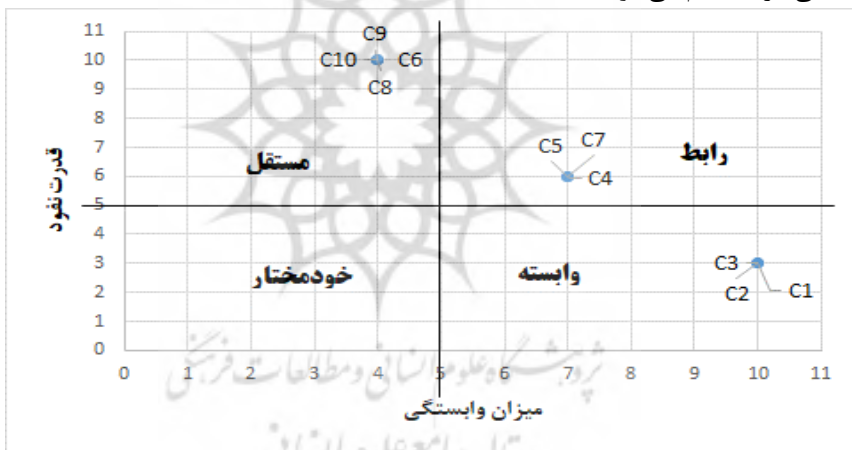
در گام پنجم با استفاده از سطوح بدست آمده از معیارها، شبکه تعاملات ISM رسم می‌شود. اگر بین دو متغیر A و Z رابطه باشد آن را به وسیله یک پیکان جهت دار نشان می‌دهیم. دیاگرام نهایی ایجاد شده که با حذف حالت‌های تعدی و نیز با استفاده از بخش‌بندی سطوح بدست آمده است در نمودار ۴-۱ نشان داده شده است.



شکل ۲- مدل ISM پژوهش



با توجه به شکل ۲، مدل پژوهش شامل ۳ سطح می باشد. سطح سوم که ۴ شاخص C6، C8، C9 و C10 در آن هستند به عنوان تاثیرگذارترین سطح می باشد که به صورت مستقیم بر روی معیارهای سطح دوم یعنی C4، C5 و C7 تاثیر می گذارد. تحلیل میک مک: همچنین مدل پژوهش را می توان از لحاظ قدرت نفوذ و وابستگی به صورت شکل ۴-۶ نشان داد. بر این اساس دین ایزاری (C6)، اصالت سلسله مراتب (C8)، تصور عقل کلی (C9) و عقلانیت (C10) از نوع متغیرهای مستقل هستند. این متغیرها دارای وابستگی کم و هدایت بالا می باشند به عبارتی دیگر تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم از ویژگی های این متغیرها است. معیارهای فقر اعتماد (C1)، طلبکاری (C2) و بی تفاوتی (C3) از نوع وابسته است این متغیرها دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف هستند این متغیرها اصولاً تأثیرپذیری بالا و تأثیرگذاری کمی روی سیستم دارند. مابقی معیارها از نوع رابط هستند این متغیرها از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند به عبارتی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می شود.



شکل ۴- ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی

۵- بحث، نتیجه گیری و پیشنهادها

۵-۱- بحث

پژوهش های داخلی و بین المللی که با موضوع و اهداف پژوهش حاضر نقاط مشترک و همپوشانی دارند نشان می دهد که در پژوهش های انجام شده داخلی آسیب شناسی ها با تکیه بر ابعاد مدل های ارائه شده در پژوهش های خارجی بوده است این در حالی است که



بافت و ساختار سازمان‌های دولتی ما با چالش‌های بومی خود مواجه است و برای تبیین آن‌ها و کاربردی‌تر بودن نتایج نیاز به واکاوی فراتر از ابعاد ارائه‌شده در مدل‌های خارجی است. در پژوهش فقیهی و نجف بیگی (۱۳۹۶) ۵ نوع فرهنگ یادگیرنده، انعطاف‌پذیر، مشارکتی، مأموریت‌گرا و بوروکراتیک در دو وضعیت موجود و مطلوب بررسی شدند و آسیب‌شناسی‌ها در واقع نقاط ضعف وضعیت جاری در فرهنگ‌های ۵ گانه بودند، در پژوهش اسماعیلی و قلی پور (۱۳۹۴) نیز محتوا و روش‌های تغییر فرهنگ با تکیه بر مدل فرهنگ‌سازمانی شاین مورد مذاقه قرار گرفت در پژوهش رسته مقدم و همکاران (۱۳۹۲) نیز الگوی فرهنگ‌سازمانی رابینز به‌عنوان مبنا قرار گرفته و متناسب با کمبودها در سازمان هدف موانع تعریف شدند.

۵-۲- نتیجه‌گیری:

پژوهش حاضر باهدف شناسایی و مدل‌سازی موانع و چالش‌ها (در حوزه رفتاری) با رویکردی آمیخته و بهره‌مندی از منابع موجود و مصاحبه با خبرگان داده‌های گردآوری‌شده را با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار مورد تحلیل و واکاوی قرارداد در این مرحله سؤال اول پژوهش که شناسایی و واکاوی موانع و چالش‌ها بود با احصای ۱۰۶ زیر مقوله، ۲۶ مقوله و ۱۰ تم پاسخ داده شد. به‌منظور پاسخ به پرسش پژوهش پیرامون مدل‌سازی و اثرگذاری و اثرپذیری تم‌های احصا شده روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری مورد استفاده قرار گرفت. در مدل سه سطحی محاسبه‌شده در سطح سوم که اثرپذیرترین تم‌ها قرار می‌گیرند دین ابزاری به‌عنوان مجموعه اقداماتی که فرد یا گروه در راستای تأمین منافع شخصی یا گروهی خود انجام می‌دهند در نظر گرفته شد به‌طوری‌که در سازمان‌های دولتی این رفتار تبدیل به آسیب فرهنگی و موجب وهن جایگاه معنویات و دین در رفتار شغلی گردیده است تصور عقل کلی که در واقع احساس اعتماد به‌نفس بیش‌ازحد در فرد و عدم نیاز به مشورت و همفکری با دیگران است، چالش و مانع دیگری است که در سطح سوم مدل قرار گرفت. اصالت سلسله‌مراتب به‌عنوان چابک‌پلوسی، اطاعت بی‌چون‌وچرا از بالادست به قربان‌گویی و جلب رضایت مدیر بالادستی بدون توجه به نحوه آن دیگر تم قرار گرفته در سطح سوم مدل بود. دیگر مانع و چالش موجود که در استقرار فرهنگ‌سازمانی مطلوب ایجاد مشکل می‌کند و در سطح سوم مدل قرار می‌گیرد ضعف عقلانیت در تصمیم‌گیری و منطبق نبودن تصمیم‌ها و نحوه اجرای آن‌ها با خرد جمعی و مورد انتظار است. سطح دوم و میانی مدل محاسبه‌شده شامل تم‌های ظاهرگرایی، بخشی‌نگری و فردگرایی معیوب است. چالش، مانع و آسیب ظاهرگرایی اشاره به گفتار آرایبی و نمایش ظاهری اخلاقی و موجه، بدون انعکاس



و نمود واقعی و اثر بخش آن‌ها در عمل دارد. در چالش تم بخشی‌نگری افراد و گروه‌ها تلاش برای حداکثرسازی موفقیت‌ها و برجسته نشان دادن خود دارند، جزیره‌ای فکر کرده و بدون توجه به تبعات آن برای سایر بخش‌ها و سیستم‌های کلان اهمیت چندانی به کلیت سیستم نمی‌دهند. دیگر چالش و مانع موجود در سطح دوم فردگرایی معیوب است در فردگرایی معیوب کارکنان اهمیتی به توسعه و توانمند ساختن فردی خود نمی‌دهند و با مقصر دانستن سازمان و ساختارها تنبلی، لختی و از کار فرار کردن را ارزش می‌داند بعضا برخی از افراد از این ابزار برای انتقام از سازمان خود نیز استفاده می‌کنند. در سطح اول نیز اثرپذیرترین تم‌های مدل قرار می‌گیرند، مانع و چالش ضعف اعتماد در سازمان به این معناست که فقر و کمبود احساس و اطمینان قلبی به صحت و راستی گفتار و رفتار دیگران در سازمان به عنوان عاملی مهم در دچار مشکل شدن سازمان برای استقرار فرهنگ سازمانی مطلوب می‌باشد. طلبکاری که در این سطح مشاهده می‌شود به معنای این است که فرد سازمان و سیستم را بدهکار خود می‌داند و بدون اینکه خود را پاسخگو بداند در درون خود و در فضای کاری بین همکاران سازمان را تخریب می‌کند. دیگر چالش رفتاری موجود که در پیاده سازی موجود در سطح اول بی‌تفاوتی و بی‌انگیزگی کارکنان است به طوری که کیفیت عملکرد برای فرد و سازمان کم اهمیت دانسته می‌شود انفعال و بی‌انگیزگی در آغازگری و عاملیت تحولات چشم‌گیر و ماندگار به وضوح مشاهده می‌شود.

۵-۳- پیشنهادها:

پیشنهاد اجرایی:

در پژوهش حاضر با توجه به آسیب‌ها و چالش‌های رفتاری که در استقرار فرهنگ سازمانی مطلوب در سازمان‌های دولتی ایجاد مشکل می‌کنند ارائه می‌شود. پیشنهادها در دو قسمت پیشنهادهای اجرایی-عملیاتی و پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌گردد. با توجه به اینکه در مدل ارائه شده اثر گذارترین متغیرها دین‌ابزاری، تصور عقل کلی، ضعف عقلانیت و اصالت سلسله‌مراتب بود، پیشنهاد می‌شود که سازمان افراد و رفتارهایی که مروج دین‌ابزاری و استفاده ابزاری از معنویات هستند را شناسایی و با آن‌ها برخورد نماید. تصور عقل کلی عمدتاً ناشی از آگاهی و دانش پایین است از همین رو سازمان آگاهی و دانش کارکنان خود را ارتقا بخشد. سازمان‌های دولتی ضروری است نسبت به چرایی و چگونگی تصمیم‌سازی و اجرای تصمیم‌های خود رویکردی با در نظر گرفتن جنبه‌های مختلف خرد، منطق و عقلانیت پیش برد چرا که شفاف نبودن‌ها و ابهام‌ها اجرایی‌شدن مطلوب تصمیم‌ها را به خطر می‌اندازند. اصالت سلسله‌مراتب که از نمودهای آن در سازمان چاپلوسی و ارادت بیش



از حد به مدیران بالادستی است در ابتدا با ارتقا و تقویت مدیران می‌تواند بهبود یابد به طوری که مدیران خود نسبت به رفتارهای چاپلوسانه و ارادت زده موضع محکم و قاطع داشته باشند. در سطح میانی مدل ارائه شده تم‌های ظاهرگرایی، بخشی‌نگری و فردگرایی معیوب دیده می‌شود که پیشنهاد می‌شود با ارزیابی عملکرد جامع و موثر کارکنان ظاهرگرایی که بدون پشتوانه عمل هستند را به چالش کشیده و با این دسته رفتارها مقابله کند. بخشی‌نگری معمولاً ناشی از اولویت حداکثری منافع فردی و گروهی بر منافع سازمان و بخش‌های در تعامل است که پیشنهاد می‌شود سازمان رفتارهایی که کلیت سازمان و تعامل بین بخش‌ها را در نظر می‌گیرد مورد تقدیر و توجه قرار داده و افرادی با این تفکر را مورد حمایت و ارتقای جایگاه قرار دهد. در فردگرایی معیوب نیز پیشنهاد می‌شود که سازمان اهداف سازمانی و افرادی کارکنان را با هم در نظر داشته و برای نزدیکی حداکثری آن‌ها اهمیت قائل شده و برنامه ریزی کند همین‌طور تلاش شود کارکنانی با رفتارهای خودمحور و مخرب را باروش‌های تقویت مثبت و منفی نسبت به تغییر رفتار خود قانع کند. در سطح اول مدل نیز اثر پذیرترین تم‌ها بی تفاوتی، فقر اعتماد و طلبکاری بودند. بی تفاوتی کارکنان نسبت به برنامه‌های سازمان عمدتاً به این علت یافته شد که تفاوتی در وضعیت آن‌ها ایجاد نمی‌شود و معمولاً این برنامه‌ها موجب بدتر شدن شرایط هم می‌گردد در نتیجه پیشنهاد می‌شود سازمان این اطمینان را ایجاد کند که کارکنان و بهبود شرایط آن‌ها برای سازمان اهمیت دارد و برنامه‌ها در عمل اثر مورد انتظار را دارند. فقر اعتماد به عنوان دیگر تم این سطح عمدتاً به واسطه مشاهده گفتار و رفتارهایی همرا با بی صداقتی و تضییع حق کارکنان حاصل می‌شود که در این راستا پیشنهاد می‌شود صداقت‌گفتاری و رفتاری به ویژه در بین مدیران تقویت شود. تم طلبکاری معمولاً به واسطه این احساس دیده شد که فرد به درست یا غلط دریافتی‌های خود را از سازمان عادلانه و منصفانه نمی‌داند و یا در حالت دیگر شخصیتی طلبکار بدون توجه به دریافتی‌ها دارد در حالت اول پیشنهاد می‌شود عدالت رفتاری و توزیعی در سازمان تقویت شود و در حالت دوم هم سازمان افرادی را که شخصیت طلبکاری و بی دلیل جو سازمانی را خدشه دار می‌کنند از چرخه اثر گذاری در سازمان دور کرده و تا حد امکان آن‌ها را محدود کند. ذکر دو نکته در جمع بندی پیشنهادهای ارائه شده ضروری است، سازمان در جذب افراد رفتارشناسی‌های مورد نیاز از متقاضیان را انجام دهد و کارکنانی با آسیب‌های بالفعل و بالقوه کمتر را جذب کند نکته دوم اینکه سازمان برای برطرف شدن موانع استقرار برنامه‌هایی همچون فرهنگ‌سازمانی مطلوب نباید منتظر و توقع یکطرفه اصلاح رفتار کارکنان با سازمان را داشته باشد و در واقع سازمان باید ابتدا پیشقدم شده و کارکنان در عمل بدانند که سازمان در تلاش است رفتار خود را با آن‌ها بهبود و توسعه دهد.



پیشنهاد پژوهشی:

در ارتباط با پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی نیز بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود پژوهشگران فرهنگ‌های نوظهور سازمانی مبتنی بر تحولات محیطی آتی سازمان را پیش‌بینی کنند همین‌طور پیشنهاد می‌شود با رویکردی سیستمی روندهای شکل‌گیری آسیب‌های فرهنگی در سازمان را بررسی کنند.

۶- منابع**۶-۱- منابع فارسی**

- ۱) بارانی، صمد، فقیهی، ابوالحسن، نجف بیگی، رضا. (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی در بخش دولتی ایران. فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۱۲(۴۶)، ۲۰-۱.
- ۲) محمد اسماعیلی، ندا، قلی پور، آرین. (۱۳۹۴). شناسایی چالش‌های مدیریت فرهنگ-سازمانی و ارائه روش‌های مدیریت آن‌ها در شرکت‌های هلدینگ. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۸(۲۹)، ۷۰-۴۳. doi: 10.22111/jmr.2015.2306
- ۳) رسته مقدم، آرش، رحیمیان، حمید، عباس پور، عباس. (۱۳۹۲). شناسایی چالش‌های فرهنگ سازمانی و پیشنهاد راهکارهای تغییر آن مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر تهران. مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی"، ۱۱(۴)، ۱۳۵-۱۱۱. doi: 10.22059/jomc.2014.36642

۶-۱- منابع لاتین**Articles**

1. Adeinat, I. M., & Abdulfatah, F. H. (2019). Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems.
2. Anning-Dorson, T. (2021), "Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness", Journal of Entrepreneurship in Emerging



- Economies, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0288>.
3. Cameron K, Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Reading: Addison-Wesley; 1999.
 4. Grant S, Guthrie B, Entwistle V, Williams B. A meta-ethnography of organisational culture in primary care medical practice. *J Health Organ Manag* 2014;28(1):21-40.
 5. Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior*. South-Western, Cengage Learning, 11th edition, USA.
 6. Harrison, G. L., & Baird, K. M. (2015). The organizational culture of public sector organizations in Australia. *Australian Journal of Management*, 40(4), 613-629.
 7. Hatch, Mary Jo; Cunliffe, Ann L. (2013) [1997]. "A history of organizational culture in organization theory". *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives* (2 ed.). Oxford: Oxford University Press. p. 161. ISBN 9780199640379.
 8. Hsiung, K.S., Colditz, J.B., McGuier, E.A. et al. Measures of Organizational Culture and Climate in Primary Care: a Systematic Review. *J GEN INTERN MED* 36, 487-499 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11606-020-06262-7>
 9. Jaques, D. (2014). *Investigating Culture, A Quantitative Study of Human Service Organization's Culture*. Dissertation of PhD. Chicago School of Professional Psychology, USA.
 10. Potter, W.J. and Levine-Donnerstein, D. (1999) Rethinking validity and reliability in content analysis. *Journal of Applied Communication research*, 27, 258-284.
 11. Reeder, N. (2020). *Organizational culture and career development in the British civil service*. *Public Money & Management*, 40(8), 559-568.
 12. Saad, G. B., & Abbas, M. (2018). The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 207-218.
 13. Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture & Leadership*. John Wiley & Sons, 5th edition, USA.
 14. Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.



15. Williams B, Perillo S, Brown T. What are the factors of organisational culture in health care settings that act as barriers to the implementation of evidence-based practice? A scoping review. *Nurse Educ Today* 2015;35(2):e34-41.
16. Zhen, Sh. (2019). Interactions' Effect of Strategic Behaviors & Organizational Culture on IS-Business Strategic Alignment & Enterprise Systems Assimilation. *Journal of Information Management*, 44, 96-108.
17. (in Persian)
18. Barani, S., Faghihi, A., Najaf Beigi, R. (2017). Pathology of organizational culture in the public sector of Iran. *Iranian journal of management sciences*, 12(46), 1-20.
19. N.Mohammadesmaeili, N., Gholipour, A. (2015). Investigating of Organizational Culture Management and Introducing their Methods of Handling in Holdings. *Management Researches*, 8(29), 43-70. doi: 10.22111/jmr.2015.2306
20. Rastehmoghadam, A., Rahimian, H., Abbaspoor, A. (2014). Identifying the Challenges of Organizational Culture and Practical Solutions to Change Case: Governmental Organizations of Tehran. *Organizational Culture Management*, 11(4), 111-135. doi: 10.22059/jomc.2014.36642.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 رتال جامع علوم انسانی

